

# PROJEKTI

MAAILMA

1 • 2021



7

Vuoden projekti  
2020 on Verohallin-  
non Valmis-hanke

28

Räitiotieallianssin  
viestintä kerää  
kiitosta

58

Forget Agile  
– Welcome Value  
Driven

**TURKU AMK**



”Turun ammattikorkeakoulun Master Schoolin projektijohtamisen koulutus tähtää ennen kaikkea käytännön työelämäprojekteissa tarvittavan osaamisen kehittämiseen. Salkkujohtamisen työkalut, kuten Thinking Portfolio, ovat monella työpaikalla jo arkipäivää. Minusta on tärkeää, että Turun ammattikorkeakoululla on oppimisympäristö, jonka avulla voimme tarjota opiskelijoillemme mahdollisuuden oppia tärkeitä salkkujohtamisen työelämätaitoja.”

Teppo Neuvonen  
Yliopettaja  
Turku AMK / Master School

**XAMK**



”Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa (Xamkissa) projektikonaisuuksien johtamisen ja salkunhallinnan opiskeluun keskeisiksi opiskelumenetelmiksi valittiin pelillistäminen ja simulointi. Työelämästä tuttujen päätöksentekotilanteiden simulointi ja pelillistämisen mukanaan tuoma kilvoittelu kasvattivat opiskelijoiden opiskelumotivaatiota ja elävöittivät opiskelua merkittävästi. Pelin käytännön toteutus perustuu Thinking Portfolion Master Talent -ohjelman puitteissa pilvipalveluna toimitamaan vakioituun projektisalkkuun.”

Matti Koivisto  
Yliopettaja  
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (XAMK)



**Katri Harju**

Portfolio Service Advisor  
Puhelin 040 706 4354  
katri.harju@thinkingportfolio.com

Kysy lisätietoja Thinking  
Portfolion Master Talent  
-ohjelmasta!



**TIMO SAROS**

toimitusjohtaja ja  
lehden päätoimittaja  
Projektiammatilaiset ry

## Covid-19-virus pakotti ensimmäiseen digiloikkaan

Yhdistyksessämme oli pitkään puhuttu digiloikasta. Pandemia laittoi meihin vauhtia ja ainakin ensimmäinen digiloikka on nyt otettu. Vuosi 2020 aloitettiin suunnitelmien mukaisten uusien projektien käynnistämällä. Sitten maailma muuttui.

Maaliskuussa astuivat voimaan Suomen hallituksen asettamat suositukset ja rajoitukset. Toimisto siirtyi etätööhön 16.3.2020, IPMA -sertifiointi lähes pysähtyi ja jäsentilaisuudet peruuntuivat. Keväällä tilanne näytti pahalta ja mietin, mihin tämä kaikki johtaa.

### **Keväällä ensimmäiset digiaskeleet**

Toukokuussa toteutettiin ensimmäiset jäsentilaisuudet verkossa. IPMA muutti määräyksiä ja salli sertifiointin online. Kesäkuulle suunniteltu 3PMO-tapahtuma päätettiin toteuttaa verkkototeutuksena syksyllä. Alkukesä opeteltiin online-sertifiointia ja se tuntui onnistuvan. Ennen kesälomia toteutimme yli 20 jäsenwebinaaria. Niissä oli enemmän osallistujia kuin perinteissä tapaamisissa.

Elämä näytti jatkuvan.

### **Kesän jälkeen tapahtui varsinainen digiloikka**

Elokuussa oli 3PMO Live Online. Tilaisuus kuvattiin studiossa ja osallistujat seurasivat esityksiä verkossa. Osallistujamäärä oli lähes normaali ja palaute positiivista. Online-jäsentapahtumat jatkuivat nekin syksyllä ja osallistujia on ollut yhä enemmän.

Myös Projektipäivät toteutettiin online. Livelähetys tuli reaaliaikaisesti kolmesta rinnakkaisesta studiosta. Esitykset taltioitiin ja osallistujilla oli mahdollisuus katsoa niitä jälkikäteen. Tässäkin onnistuimme vähintään kohtalaisesti. Osallistujia oli parhaimmillaan linjoilla yli 560 ja palaute erittäin positiivista.

Siirretty kevätkokous vahvisti syksyllä sääntömuutoksen yhdistyksen nimen vaihdosta Projektiammatilaiset ry:ksi. Syyskokous toteutettiin hybridinä. Paikalla oli 10 ja etänä noin 20 henkeä. Äänestykset toteutettiin ElectionBuddy -äänestyspalvelulla. Ääntenlaskenta oli helppoa ja kaiken kaikkiaan kokous onnistunut. Viimeisellä vuosineljänneksellä sertifiointivoluumikin oli jo lähes viime vuoden tasolla.

Selvisimme siis vuodesta 2020 ”kuivin jaloin”.

### **Seuraava vaihe**

Uskon, ettei paluuta vanhaan ole. Jäsenistö on sekä oppinut että tottunut paikkariippumattomaan osallistumiseen. Silti näen henkilökohtaisen kohtaamisen tärkeänä osana verkottumista. Siksi seuraava digiloikkamme on erilaisten tapahtumien toteutus hybridinä. Se vaatii uuden oppimista, ja se tekee tästä työstä mielenkiintoisen.

# PROJEKTI

MAAILMA



7

## Valmis-hanke tuli valmiiksi

### PROJEKTIMAAILMA

#### Julkaisija

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

#### Ilmoitukset

Else Halttunen  
Projektiammattilaiset ry  
+358 50 525 3531  
else.halttunen@pry.fi

#### Toimitus

Timo Saros, päätoimittaja  
Else Halttunen, toimitussihteeri  
Medita Communication Oy  
Ulkoasu: Susa Laine

#### Painopaikka

Newprint Oy

ISSN-L 1455-4178 (painettu)  
ISSN 2242-9549 (verkkójulkaisu)

## 1.2021

- 3 Covid-19-virus pakotti ensimmäiseen digiloikkaan
- 5 Maailma muuttuu ja me siinä mukana
- 7 Verohallinnon palkittu Valmis-hanke pysyi aikataulussa ja kustannustavoitteissa
- 15 Projektiliiketoiminnan professori Karlos Artto: Liiketoiminnan sisältö on yksittäisissä projekteissa
- 21 Täsmäkoulutusta tulevaisuuden sähköverkon rakennushankkeisiin: Turvallisuus ja laatu edellä
- 24 Menetelmävalinta osa 2: Miten konteksti otetaan huomioon?
- 28 Raitiotieallianssin viestintä kerää kiitosta: Ytimessä yhteistyö
- 33 Standardit laadun ja turvallisuuden takaajana
- 36 Valtori toimittaa valtionhallinnolle ICT-palveluja
- 41 Käytännön menetelmä käyttöönne: Laajan projektin riskien hallinta kaikkien tehtävä
- 44 Projektien laatua parantamassa: Systems engineering
- 52 Kompassi kohti ketteryyttä
- 56 Opit Projektipäivien riskienhallintaseminaarista
- 58 Forget Agile – Welcome Value Driven
- 61 Digiloikkaa Matin ja Tepon kanssa
- 64 Fyysinen, hybridi vai online?
- 66 Black Elephants and... maybe Project Management
- 68 New Opportunities for Professional Growth
- 70 Projektförsäljning – Cowboy business eller teamarbete



## PÄÄKIRJOITUS

### VESA ILAMA

Hallituksen puheenjohtaja  
Projektiammatilaiset ry

# Maailma muuttuu ja me siinä mukana

Projektitoiminnan alueella on paljon asioita muutoksessa ja se näkyy myös yhdistyksessämme. Vanhat totut tavat ovat muuttuneet ehkä pysyvästi jylläävän pandemian vuoksi. Meidän on vihdoinkin ollut pakko ottaa tehokkaaseen käyttöön digitaaliset työkalut, jotka ovat aiemmin olleet liian vähällä käytöllä. Moni asia tuntuu nyt hoituvan itse asiassa helpommin, kun ei tarvitse koko ajan olla siirtymässä fyysisesti paikasta toiseen. Olen itsekin oppinut yhä enemmän ottamaan kaiken mahdollisen hyödyn irti saatavilla olevista työkaluista.

Yhdistyksen syyskokouksessa 18.11.2020 sain jäsenistöltämme mandaatin jatkaa puheenjohtajana myös seuraavan kauden – kiitos luottamuksestanne, yhdessä jatkamme toiminnan kehittämistä ja uudistamista.

Muutos näkyy myös yhdistyksen vuosikokouksissa, joissa olemme nyt ensimmäistä kertaa siirtyneet etäkokouksiin. Syyskokous sai paljon kiinnostuneita mukaan linjoille ja äänestyksetkin saatiin mallikkaasti hoidettua sähköisesti. Hallituksen kokoukset hyödyntävät myös etätyökaluja ja nämä käytännöt toimivat hyvin. Opimme koko ajan lisää etätyövälineiden käytöstä ja olemmekin hyvässä vauhdissa oman ”digiloikkamme” edistämässä.

**Olemme nyt Projektiammatilaiset ry**  
Osana uudistumista yhdistyksen perinteikäs nimi muuttui Projektiammatilaiset ry:ksi. Uusi nimemme ja identiteettimme kuvastavat paremmin sitä, mitä teemme ja miksi olemme olemassa. Olemme Projektiammatilaisien asialla, edistämässä tämän ammattikunnan toiminnan edellytyksiä ja tukemassa jokaista projektiammatilaista omalla urallaan.

Haluamme uuden nimen kautta tuoda esiin jäsentemme ammattitaitoa ja kehittää projektiammatilaisista arvostetun ammattikunnan, jonka avulla yritykset ja organisaatiot voivat parantaa tuottavuuttaan ja kehittää toimintaansa. Onnistuneet projektit myös kasvattavat kansantaloutemme kilpailukykyä ja sen edistämässä haluamme olla jatkossa yhä enemmän mukana.



KUVA: MIRKKU MERIMAA

**VEROHALLINNON PALKITTU**

# **Valmis- hanke pysyi aikataulussa ja kustannus- tavoitteissa**

**HYVÄ VALMISTELU ETUKÄTEEN SEKÄ TIUKKA AIKATAULUJEN JA KUSTANNUSTEN SEURANTA KOKO PROJEKTIN AJAN OVAT OLLEET VEROHALLINNON VALMIS-HANKKEEN AVAIMET MENESTYKSEEN. MYÖS JOHDON SITOUTUMINEN JA KOKO HENKILÖSTÖN MUKAAN OTTAMINEN OVAT OLLEET RATKAISEVIA ONNISTUMISEN TEKIJÖITÄ.**

**VUODEN PROJEKTI PALKINNON NOUTIVAT  
HANKEJOHTAJA VIRPI PIKKARAINEN, KEHITYS- JA  
TIETOHALLINTOJOHTAJA JARKKO LEVASMAA JA  
MUUTOSJOHTAJA HELI MARTTINEN**



VUOSIA KESTÄNEEN VALMIS-HANKKEEN TOTEUTTI SUURI JOUKKO ERI ALOJEN AMMATTILAISIA.

**V**uosina 2013-2020 toteutettu hanke päättyi huhtikuussa 2020 ja palkittiin Vuoden projektina lokakuussa Projektipäivillä.

Hankejohtajana vuosina 2013-2017 toiminut **Eija Lönnroth** ja hänen seuraajanaan hankkeen loppuun asti jatkanut **Virpi Pikkarainen** antavat onnistumisesta tunnustusta sekä Verohallinnon johdolle että työntekijöille. Hyvä yhteishenki on kantanut tiukoissakin tilanteissa.

– Pääjohtaja oli alusta asti mukana ja sitoutunut hankkeeseen, hän oli myös hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja. Verohallinnon johtoryhmä toimi hankkeen ohjausryhmänä, Lönnroth ja Pikkarainen kertovat.

#### **PAREMMAT VÄLINEET ASIAKKAAN KOKONAISUUDEN HALLINTAAN**

Hankkeen valmistelu käynnistyi, kun Verohallinnossa tunnistettiin, että vanhat tietojärjestelmät olivat elinkaarensa lopussa. Erilaisia tietojärjestelmiä oli yhteensä noin 70 ja ne haluttiin yhdistää yhdeksi nykyaikaiseksi järjestelmäksi. Eija Lönnrothin mukaan verotus toimi hyvin, mutta lukuisien järjestelmien

ylläpito oli hankalaa ja kehittäminen kallista.

– Tavoitteena oli suunnittelun alusta asti toiminnan kehittäminen ja tehokkuuden kasvattaminen, rutiinitehtävien vähentäminen ja automaatioasteen lisääminen. Haluttiin saada paremmat välineet asiakkaan kokonaisuuden hallintaan, Lönnroth kertoo.

Nämä asiat edellyttivät myös muutoksia verotuslainsäädäntöön. Valmis-hankkeessa valmistellulla lakipaketilla yhtenäistettiin menetelmiä ja karsittiin monimutkaisuutta.

Asiakkaan paras palvelu oli uudistusten punainen lanka koko hankkeen ajan suunnittelusta toteutukseen. Ennen hanketta veroilmoitus oli jo verkossa, ja verokortin asiakas pystyi hakemaan verkosta itse. Sähköisiä palveluja ei Lönnrothin ja Pikkaraisen mukaan aluksi ollut edes tarkoitus uusia, mutta pian huomattiin, että siihenkin oli tarvetta.

Aluksi suunniteltiin uudistusta vain ”konepellin alle”, mutta myös palveluiden uudistamiseen huomattiin tarve, Pikkarainen kertoo.

#### **RUNSA JOUKKO TAVOITTEITA**

Verohallinnon järjestelmien ylläpito- ja kehittämiskustannukset olivat ennen hanketta kasvaneet jatkuvasti. Kehittäminen oli hidasta »»





## Projektityössä ensimmäistä kertaa

Verohallinnossa yhteisöveroasioiden parissa työskentelevä ylitarkastaja **Anna-Leena Väliaho** haki ja pääsi Valmis-hankkeeseen mukaan vuonna 2017. Projektimaailma on yllättänyt hänet myönteisesti ja hän toivoo sille jatkoa.

- Tykkään yhdessä tekemisestä, en ole yksinpuurtaja, Väliaho kertoo.

- Projektimaailmassa jännittävää on kehitystyö. Välillä asiat ovat abstrakteja, ja joutuu miettimään, miten ne konkretisoidaan käytäntöön. Järjestelmien elämäнкааri kiinnostaa, miten ne täyttävät kaikki tarpeet ja mitä lainsäädäntö vaatii. Samalla ne pitää saada myös asiakkaille toimiviksi.

Väliaho aloitti Verohallinnossa 2015 ja työskenteli ennen Valmis-hanketta yritysverotoimistossa, yhteisöjen tuloverotuksen verovalvonnassa.

- Hakeuduin itse Valmis-hankkeeseen. Ajattelin, että on ainutkertainen tilaisuus päästä työskentelemään näin isossa hankkeessa. Työ on ollut monipuolista verrattuna omaan työhöni verovirkailijana, nopeatempoista ja siihen kuuluu paljon yhteistyötä eri tahojen, kuten ohjelmistotoimittajan, kanssa.

Väliaho työskenteli ensimmäisen käyttöönoton aikana ensin järjes-

telmätestaajana ja sitten kouluttajana loppukäyttäjille. Seuraavassa käyttöönotossa hän oli koulutusvastaavana, aihepiirinä edelleen yhteisöjen tuloverotus.

- Työhöni on kuulunut koulutukseen sisällön koordinoimista ja organisointia sekä kouluttajien työn ohjaamista. Viimeisessä käyttöönotossa työskentelin testauksen vastaavana eli koordinoin ja ohjasin testajien työtä, Väliaho kertoo.

- Päivät menevät nopeasti ja tykkään työstäni. Prosessien vieminen käytäntöön on kiinnostavaa ongelmanratkaisua.

Valmis-hankkeen päättyttyä Väliaho on työskennellyt Ava-hankkeessa autoverotuksen testausvastaavana ja siirtyy sen jälkeen release-projekteihin. Projektimaailmassa hän haluaa edelleen pysyä.

- Aluksi oli paljon opettelemista, kuten tiukat aikataulut ja tavoitteet, ja kuinka tärkeää niihin on päästä. Työn määrä yllätti, erityisesti asiantuntijatyöhön siirtyessä. Siihen sekä tiukkoihin aikatauluihin ja tavoitteisiin autoivat selkeästi jaetut vastuut ja roolit ja selkeät työmenettelyt. On myös hienoa nähdä konkreettista työnsä jälkeä.



HANKETOIMISTON ORGANISOINTI OLI SUUREN HANKKEEN ONNISTUMISEN EDELLYTYS. HANKKEEN JOKAISESSA TOTEUTUSVAIHEESSA TYÖSKENTEELI 350-500 HENKILÖÄ. KUVA: VEROHALLINTO

ja aikaa vievää, eikä tuloksia saatu riittävän nopeasti. Henkilökunnan työajasta suuri osa kului rutiinitehtäviin, joista automaatioastetta nostamalla voisi vapauttaa aikaa tuottavampiin töihin.

Koska tavoitteita ja järjestelmiä oli paljon, hanke piti pilkkoa useaksi osatavoitteeksi ja -hankkeeksi, jotka aikataulutettiin. Viidestä käyttöönotosta Eija Lönnroth vei hankejohtajana läpi kolme ja Virpi Pikkarainen kaksi.

– Yksi tärkeä tavoitteemme oli, että henkilöstö säilyy tästä läpi ehjin nahoin, oppii käyttämään järjestelmää sekä tuntee muuttuvan lainsäädännön. Palvelutaso pyrittiin pitämään hankkeen aikanakin hyvänä, ja verotuksen haluttiin pyörivän normaalisti koko ajan, Pikkarainen kertoo.

Verotuksen vaikutukset ja verohallinnon toiminta ulottuvat kaikkialle yhteiskuntaan. Hankkeen seitsemän vuoden aikana ehti tapahtua monenlaista: poliittiset voimasuhteet muuttuivat, pidettiin eduskuntavaalit, hallitus ja hallitusohjelma vaihtuivat.

Monta kertaa hankkeen aikana kuitenkin varauduttiin nopeisiin muutoksiin ja riskien hallintaan. Uudistus eteni vaiheittain, sidos-

ryhmät kartoitettiin ennen uutta vaihetta, olemassa olevaa tietoa hyödynnettiin ja verohallinnon viestintä oli koko ajan mukana suunnittelussa ja toteutuksessa. Sisäiseen viestintään palkattiin henkilö hanketiimiin.

– Yhteiskunnan rahoitus on turvattava, ja se on Verohallinnon tehtävä. Meidän on uudistettava verotusta ja sen järjestelmiä kaukokatseisesti. Verotus toimitetaan tietojärjestelmien avulla, ja siksi niiden on toimittava luotettavasti, Pikkarainen korostaa.

Myös asiakkaan on osattava toimia oikein. Asiakaspäätä tukevat ratkaisut ovat tärkeitä, jotta koko prosessi toimii.

## JÄRJESTELMÄT MUKAUTUVAT JATKUVAAAN MUUTOKSEEN

Hankkeen aikana, ja Verohallinnossa muutenkin, elettiin jatkuvan muutoksen keskellä. Muutoksiin varauduttiin tiiviissä yhteistyössä valtiovarainministeriön kanssa. Muutoksia ja hankkeen aikatauluja soviteltiin yhteen.

– Riippuvuuksien hallinnassa toimi oma, erillinen tiimi, joka ennakoivat lakimuutoksia. Muutoksiin valmistauduttiin, niitä suunniteltiin ja analysoitiin. Tiimissä oli kokeneita, »»



## Projektityöskentely meni veriin

Verosihteeri **Tanja Hautala** toimi kouluttajana Verohallinnon Valmis-hankkeessa neljän vuoden aikana. Tyypillisesti hän koulutti puolet vuodesta ja palasi loppuvuodeksi vakituiseen työhönsä perintö- ja lahjaverotuksessa.

– Ensimmäiset kouluttajat tulivat hankkeeseen mukaan keväällä 2015, ensimmäisen käyttöönoton yhteydessä. Silloin minäkin aloitin, ja tein kouluttajan töitä puolet vuodesta 2019 loppuun saakka.

– Olin tehnyt kouluttajan hommia aiemminkin. Minulta kysyttiin, olisinko kiinnostunut Valmis-hankkeessa työskentelystä, ja tottahan olin. Olen kaksikielinen ja toiminkin erityisesti ruotsinkielisten kouluttajana sekä lisäksi käänsin koulutusmateriaaleja ruotsiksi

Hautala ei ole aiemmin työskennellyt projekteissa, mutta nyt hän sanoo, että projektityö on mennyt veriin.

– Työ kuulosti heti mielenkiintoiselta, ja sitä se on ollutkin. Olen aina lähtenyt uudestaan mukaan, kun siihen on ollut mahdollisuus. Nyt kun Valmis-hanke on päättynyt, työskentelen toisessa projektissa, Hautala kertoo.

Valmis-hankkeessa kouluttaminen tapahtui osittain luokkahuoneissa ja osittain etäyhteyksin.

Hautalan mukaan kouluttaminen on ollut miellyttävää ja kouluttavat ovat halunneet omaksua uusia asioita.

– Työkavereina oli hyvä kouluttajaporukka, joilta sai aina tukea ja uusia tuttavuuksia eri puolilta Suomea, Hautala mainitsee.

– Projekteissa kiinnostavaa on uuden oppiminen. Työskentely on intensiivistä ja viimeistelyssä usein hieman kiirettä, mutta se kuuluu asiaan ja siihen tottuu. Projekteissa on omanlaisensa rytmi. Työssä tarvitaan kärsivällisyyttä, kaikki ei ole heti valmista, täytyy sietää keskeneräisyyttä ja viime hetkenkin muutoksia. On kuitenkin hyvä tunne, kun on saanut jotain valmiiksi.

Virpi Pikkarainen, Valmis-hankkeen hankejohtaja:

# Ihmisten johtaminen viimeistelee projektin onnistumisen

Verohallinnon Valmis-hankkeen hankejohtaja **Virpi Pikkarainen** on tullut projektimaailmaan monipuolista polkua. Matkan varrella hän on oppinut, että ihmisten motivoiminen ja johtaminen on hankkeiden onnistumisen edellytys.

– Valmistuin yhteiskuntatieteiden maisteriksi, kansantaloustiede pääaineena, suuren laman keskelle vuonna 1992. Pääsin Stakesiin tutkimusassistentiksi ja koordinoititehtäviin. Huomasin, että organisointi oli minulle kiinnostavaa ja luontevaa, Pikkarainen kertoo.

– Opin, että tavoitteiden määrittely on tärkeää, samoin ohjaus ja organisointi. Sitten käynnistyi it-buumi, ja hakeuduin konsultiksi järjestelmien muutosprojekteihin.

Pikkarainen työskenteli konsulttina Accenturella, Oraclella ja Deloittella asiakasprojekteissa. Oracle tarjosi koulutuksen projektipäällikön tehtävään. Verohallinnon Valmis-hankkeessa hän on työskennellyt alusta asti eli vuodesta 2013.

## Palautetta täytyy heruttaa

Konsulttina Pikkarainen huomasi, että palaute on kehittymisen keskiössä. Palautetta ei kuitenkaan tule itsestään vaan sitä täytyy heruttaa, ja samalla rakentaa luottamuksellista suhdetta.

– Koulutukset eivät anna täysiä valmiuksia siihen, kuinka projekti saadaan soljumaan maaliin.

Palaute esimieheltä ja asiakkaalta,

kollegoilta ja tiimiltä on tärkeää, että tunnistaa, miten johtamistyö onnistunut, Pikkarainen toteaa.

## Kuuntele, seuraa ja anna vastuuta

Pikkaraisen vinkki projektin onnistumiseen on vastuun antaminen, kuunteleminen ja seuranta. Asioihin pitää puuttua tarvittaessa ja ongelmistakin pitää oppia puhumaan.

– Tärkeä oppi on ollut ”management by walking”. Siksi luuhailen kahvihuoneissa ja seuraan, jos joku haluaa jutella.

Hän painottaa, että projektinhallintaa eli managementiä on helpompi oppia. Ihmisen johtamista, leadershipiä, sen sijaan ei opiskella koulutusohjelmissa. Sitä kertyy tehdessä, ja sen olemassaolon oivaltaa vasta jonkin aikaa projektipäällikön työtä tehtyään.

– Edes täydellinen management ei takaa onnistumista, vaikka sekin on välttämätöntä. Vasta yhdessä ihmisten kanssa onnistuu.

Pikkaraisen kokemus on, että ihmisten johtaminen on vastuun ja vapauden välistä suloista yhteiseloä.

– Onnistumiseen tarvitaan myös se, että tavoitteet on asetettava selkeästi, mutta projektitiimille on annettava vapaus tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja tapa, miten työtä tehdään. Hankejohtaja ei yleensä tiedä sitä paremmin kuin tekijät, Pikkarainen muistuttaa.



4B KÄYTTÖÖNOTON JÄLKEEN KUVASSA OLIJAT VASEMMALTA: IRENE VAINIO, PETER BOREHAM, HEIDI SELIN, VIRPI PIKKARAINEN, TIINA MIETTINEN, MAREK BAWOL JA MARKKU HEIKURA.



VALMIS-HANKE ON TOTEUTUNUT HYVÄSSÄ HENGESSÄ TIIMITYÖNÄ. REKRYTOINTIEN ONNISTUMINEN RATKAISSEE TIIMIEN TOIMINNASSA PALJON.

hyvin toiminnan tuntevia henkilöitä, jotka pystyivät arvioimaan, mille kaikille alueille muutos vaikuttaa, ja onko kyseessä suuri vai pieni muutos, Pikkarainen kertoo.

Erilaisiin riskeihin hankkeessa valmistautttiin alusta asti lukemalla muiden hankkeiden kokemuksista ja varmistamalla hankkeiston toiminta ja päätöksenteon sujuvuus.

– Projektin suuri koko ja henkilöstön riittävyys olivat haasteita, jotka otettiin alusta asti huomioon, Lönnroth kertoo.

Tarvittaessa muutettiin toimintatapaa. Esimerkiksi neljäs käyttöönotto jaettiin kahtia, koska sitä ei olisi pystytty viemään läpi kerralla.

### **PÄÄTOIMISUUS TUKI ONNISTUMISTA**

Rekrytoinnit olivat muutenkin hankkeen kannalta ratkaisevia ja niihin panostettiin. Hankkeessa painotettiin päätoimisia resursseja ja yksiköillä oli mahdollisuus rekrytoida hankkeessa työskentelevän tilalle toinen työntekijä. Lönnroth ja Pikkarainen painottavat, että projektityö vaatii paljon resursseja, mutta sitä on usein vaikea hyväksyä.

– Rekrytointi oli pitkä prosessi. Jo vuosi ennen hankkeen alkua mietittiin, millaisia henkilöitä tarvittiin ja kirjattiin osaamisvaatimukset. Painotimme senioriteettiä. Meillä oli niin hyvä onni, että ihmiset olivat halukkaita osallistumaan, tulijoita oli enemmän kuin tarvittiin ja ihmiset ovat halunneet jatkaa hankkeessa. Henkilöstötyytyväisyys on ollut suuri. Päätoimisuus on ollut valtava onnistumiseen vaikuttava tekijä, Lönnroth kertoo.

Hankkeen jokaisessa toteutusvaiheessa työskenteli 350-500 henkilöä, jotka palkattiin puolesta vuodesta vuoteen pituisiksi jatkoiksi. Hankkeessa pyöri jatkuva perehdytysohjelma. Rankan hanketyön vastapainoksi henkilöstölle luotiin yhteisöllisyyttä järjestämällä yhteisiä tilaisuuksia, tapahtumia ja juhlia. Tiimit tapasivat vapaa-ajallakin.

### **SELKEÄT TAVOITTEET, TIUKKA SEURANTA**

Seitsemän vuotta kestänyt, yli 140 miljoonan euron hanke toteutui lopulta hyvin. Eija Lönnroth painottaa sen merkitystä, että budjetti oli tiedossa alusta asti ja sitä seurattiin tiukasti. Hankkeen oma ulkoisten kustannusten budjetti oli 109 miljoonaa euroa ja lisäksi käytettiin verohallinnon omia toimintamenoja.

– Vältimme tilapäisratkaisuja, jotka nostavat kustannuksia. Hankkeen toteutumisen kannalta on tärkeää, että tavoitteet ovat selvät ja muutoshallinta on hyvä. Lisäksi on tärkeää, että pidetään kiinni siitä, mitä on sovittu, Lönnroth kiteyttää.

Jälkikäteen ajatellen Lönnroth ja Pikkarainen olisivat ottaneet loppukäyttäjät vielä aikaisemmin ja tiiviimmin mukaan.

– Meille on ollut tärkeää, että hankkeessa on ollut itseohjautuvat tiimit. Mikromanageraukseen ei ole ollut mahdollisuutta, vaan on menty tavoitejohtamisen kautta. Tiimit ovat johtaneet itseään. Tavoite on ollut selkeä, ja he ovat saaneet itse suunnitella tekemisen tapansa, hankejohtajat kiteyttävät. **PM**

» **MARJA KERÄNEN**

» **MEDITA COMMUNICATION OY**



PROJEKTILIIKETOIMINNAN PROFESSORI KARLOS ARTTO:

# Liike- toiminnan sisältö on yksittäisissä projekteissa

**P**rojekteilla luodaan uutta, kokeil-  
laan, käynnistetään, kasvatetaan ja  
tarvittaessa luovutaankin. Projektit  
edustavat mahdollisuutta kehittämiseen ja  
uusiin avauksiin, ja siksi projektien johdolta  
edellytetään myös viisautta ja edistykselli-  
syyttä liiketoimintasisällön kehittämisessä ja  
luomisessa. Näihin ajatuksiin kiteytyvät Aal-  
to-yliopiston projektiliiketoiminnan profes-  
sori **Karlos Artton** kokemukset vuosikymme-  
nien työstä projektien kehittämisessä.

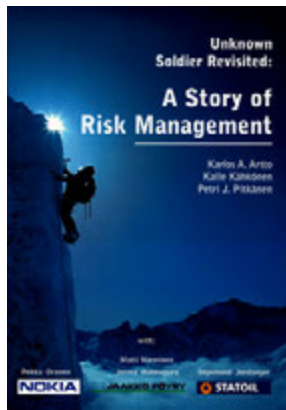
– Kun mikä tahansa yritys uudistaa liike-  
toimintaansa, ydin on projekteissa. Yrityk-  
sen liiketoimintasisältö ja sen tulevaisuus  
on siis yksittäisissä projekteissa, jotka voivat  
maksimoida liiketoimintaa ja kasvua. Projek-  
tia voidaan johtaa kuin omaa liiketoimintaan-  
sa. Projekti muuttaa aina maailmaa pysyvästi,  
Artto sanoo.

– Meillä on yhä enemmän ratkaisutoimit-

tajayrityksiä, joiden liiketoiminnan ydin on  
projekteissa. Jokainen projekti voidaan nähdä  
liiketoimintasisältönsä kautta omana bisnek-  
senään ja siksi sille tarvitaan oma strategia.  
Jos projektilla on autonomia ja näyttää, että  
se tuottaa tulosta, projektin kustannusten  
voidaan antaa kasvaa vaikka kesken toteutuk-  
senkin samalla, kun hyödyt kasvavat monin-  
kertaisiksi.

Artto on perehtynyt projekteihin 1980-lu-  
vun alkupuolelta asti. Hän työskenteli  
Imatran Voiman projektitoimintayksikössä  
vuodesta 1983 alkaen, ja teki sinne myös  
diplomityönsä suurten projektien riskienhal-  
linnasta.

– Imatran Voimalla kehitettiin silloin ison  
projektin johtamisjärjestelmää, fokuksena  
Suomen viidennen ydinvoimalaitoksen raken-  
taminen. Tsernobylin onnettomuus vuonna  
1986 kuitenkin laittoi Suomen viidennen



KARLOS ARTTO ON KIRJOITANUT USEITA KIRJOJA YHTEISTYÖSSÄ MUIDEN ASIAANTUNTIJOIDEN KANSSA.

ydinvoimalaitoksen toteuttamisen vuosikymmeniksi jäihin. Kehitimme silti edelleen projektien johtamisjärjestelmiä ja sovelsimme niitä muihin IVO:n voimalaitos- ja voimansiirtoprojekteihin.

### **EDISTYKSELLISET OHJAAJAT ARVOSTIVAT PROJEKTEJA**

Arto kertoo saaneensa uransa alkuvaiheessa oppia kokeneilta ja edistyksellisiltä projektiosaajilta. Hänen diplomityönsä ohjaajana toimi IVO:n projektitoimintayksikön kehitysjohtaja **Antero Raade**, jota Arto kuvaa innostavaksi ja kehitysorientoituneeksi projektiosaajaksi.

– Raade oli äärimmäisen innostava ja kehitysorientoitunut henkilö. Hän laati merkittäviä suunnitelmia projektien johtamisjärjestelmistä. Hän oli mahdollistaja. Diplomityön aineiston keruuta varten matkustin Englantiin British Petroleumin projektijohtamisen kehitysyksiköihin, Norjaan tutustumaan suurten öljynporauslaittojen ja öljykenttien projektien toteutusjärjestelmiin, ja Ranskaan Pariisiin, missä vierailin ydinvoimalaitoksia rakennuttaneessa kansallisessa energiayhtiö EDF:ssä, Arto kertoo.

– Silloisessa IVO:n projektitoimintayksikössä – jota nykyterminologiassa voitaisiin kutsua projektitoimistoksi – oli kehitetty pitkälti aikaansa edellä olevia suurten projektien johtamisjärjestelmiä. Lisäksi käytössä oli edistykselliset tietojärjestelmät, jotka olivat pitkälti itse räätälöityjä ja pyörivät omilla servereillä.

Artton kipinä projekteihin syntyi jo IVO:n innostavassa ilmapiirissä.

– Työnantajani projektiliiketoiminta oli edistyksellistä ja aikaansa edellä. Henkilöstö oli huippuosaavaa ja korkeasti koulutettua. Tekniikan tohtoreita oli niin rivihenkilöinä kuin toimitusjohtajana ja hallituksen puheenjohtajana (**Kalevi Numminen**), ja hallituksen teknologiasta vastaavana johtajanakin (**Anders Palmgren**). Ympäristö kannusti tutkimaan ja kehittämään ja niinpä itsekin päädyin tekemään lisensiaatintyön ja väitöskirjan, Arto kertoo.

– Kirjoitin myös aktiivisesti projektien johtamisen ja projektiliiketoiminnan papereita konferensseihin ja artikkeleita alan lehtiin. Se kasvatti julkaisuluetteloani, ja kun TTK:n Tuotantotalouden laitos avasi haun projektiliiketoiminnan apulaisprofessuuriin, hain virkaa ja sain sen vuonna 1996.

### **KEHITYSTYÖTÄ JA UUSIA OSAAJIA**

Arto on koko uransa ajan kehittänyt projektityöskentelyä ja -työkaluja sekä kouluttanut alalle uusia osajia. Hän on myös kirjoittanut aiheesta paljon, sekä kirjoja että tieteellisiä artikkeleita. Hänen yhdessä **Miia Martinsuo** ja **Jaakko Kujalan** kanssa kirjoittamansa kirja Projektiliiketoiminta on alan keskeinen oppikirja.

Arto painottaa projektiosaamisessa notkeutta ja kykyä päätöksentekoon.

– Hierarkkiset rajat voivat tulla vastaan, jos notkeutta ei osata ajatella vahvuutena. On edistyksellisyyden merkki, jos projektiin nimitetään henkilöitä, esimerkiksi toimitusjohtaja, joilla on myös natsoja tehdä isoja päätöksiä, Arto muistuttaa.

Arto muistuttaa, että aika-akselilla katsot-



tuna projekti on aina osa laajempaa systeemin elinkaarta. Systeemin kehittyminen voi lähteä liikkeelle yksittäisestä asiasta ja alkaa hahmottua siinä. Jossain vaiheessa perustetaan projekti muodollisesti. Kun projekti valmistuu, sen lopputuotteeksi rakennettu systeemi jatkaa arvon tuottamista elinkaaren käyttövaiheessa.

Artto korostaa, että projekteissa pitäisi raportoida tulevaisuutta, ja projektia toteutettaessa katse tulisi pitää projektin päätepisteessä ja pidemmälläkin elinkaaren käyttövaiheessa, jolloin projektin lopputuote jatkaa arvonaluontiaan.

– Ehkä syynä liialliseen nykytilanteeseen keskittymisessä on epävarmuuden peikko. Projektissa on tarkoitus saada jotain tuloksellista aikaan. Lopputuote on ainoa syy, miksi projekti käynnistetään. Kyse ei ole vain tehokkaasta organisoinnista ja sen seuraamisesta, että heiluvatko hihat koko ajan tehokkaasti, Artto painottaa.

– Olen yrittänyt suunnata ajatuksia projektin johtamisessa lopputuotteen designin johtamiseen, jossa näen seuraavan tulevaisuuden projektinhallinnan johtamisalueen. Tutkimuksella pyrin luomaan pohjaa sille, että siinä voisi olla siemen uudenlaisen projektinjohtamisen teorialle.

### **MITÄ PROJEKTITOIMINNASSA ON TAPAHTUNUT?**

Artton mukaan modernin projektinhallinnan juuret ovat 1950-luvulla suurissa puolustusvoimien ja energiateollisuuden projekteissa, joissa keskeistä oli hallita sekä projektin teknisen lopputuotteen tai järjestelmän että sen toteuttamisen monimutkaisuutta hyvällä suunnittelulla ja johdonmukaisella toteutuksella. Tähän tarkoitukseen kehitettiin menetelmät ja johtamisen alueet, joihin suunnittelussa ja toteutuksessa pitää kiinnittää huomiota.

Aikoinaan myös rakennusala ja rakennusalan yliopisto- ja muut toimijat ovat olleet näkyviä projektinjohtamisen tutkimisessa ja

### **KARLOS ARTTO**

Aalto-yliopiston (ent. TKK) Tuotantotalouden laitoksen projektiliiketoiminnan professori 1996 alkaen (aloitti Teknillisen korkeakoulun (TKK) Tuotantotalouden laitoksen apulaisprofessorina 1996, ja on nyt Aalto-yliopistossa, TKK:n yhdistyttyä osaksi Aaltoa.)

- 1980- ja 1990-luvuilla työskennellyt Imatran Voiman (IVO:n) projektitoimintayksikössä ja IVO:n myöhemmin yhtiötetyissä osissa (mm. IVO International)
- teki lisensiaatintyön ja väitöskirjan teollisuudessa työskennellessään.
- julkaissut 62 journaliartikkelia kansainvälisissä tiedejulkaisuissa, 133 konferenssipaperia, ja 18 kirjanlukua
- lisäksi kirjoittanut 9 kirjaa, joista 2 oppikirjoja sekä toiminut toimittajana 3 kansainvälisessä kirjassa ja vieraillevana toimittajana kahdessa kansainvälisessä tiedejournalin erikoisnumerossa
- ohjannut 15 väitöskirjaa ja 180 diplomityötä
- johtanut Aalto-yliopistossa yli 30 tutkimusprojektia, joiden rahoituksen hän on hankkinut, yhteensä arvoltaan yli 13 miljoonaa euroa

Vapaa-ajallaan pelaamassa golfia, mökillä ja luonnon parissa, ja pitää saunassa rauhoittumisesta. On omanlaisensa esteetikko: pitää taiteesta ja esteettisesti kauniista vanhoista esineistä, ja on kerännyt ympärilleen kaikenlaista vanhaa ja kaunista.

opettamisessa. Sittemmin näkökulma on moninaistunut ja mukaan ovat tulleet projektit eri toimialoilla.

– Projekti voi lähtökohtaisesti sisältää mitä vaan, ja sen johtamiseenkin voi näin ollen soveltaa erilaisia menetelmiä. Esimerkiksi IT/IS-alueella voidaan kehittää softaa, ja menetelmät voivat olla ketteriä, tai taiteen alalla voidaan kehittää teatterien ensi-iltoja ja käyttää ensi-ilta -lopputuotteen kehittämiseen soveltuvia johtamismenetelmiä. Myös tieteelliset näkökulmat projektien johtamiseen ovat rikastuneet ja levinneet useille soveltamisalueille ja tieteenaloille. Mikään ei ole niin hyvä fundamentti käytäntöön kuin hyvä teoria. Käytännön ja teorian välille ei pidä rakentaa rajaa, Artto toteaa.

Artto on kouluttanut projektiosaajia jo vuosikymmeniä ja monista heistä on jo tullut alan arvostettuja nimiä, myös professoreita suomalaisiin ja ulkomaisiin yliopistoihin.

– Opettamista ei voi olla ilman tutkimusta. Yliopistossa opetetaan kriittistä ajattelua, mikä mahdollistaa uuden arvoa lisäävän sisällön luomisen. Suomalaista osaamista arvostetaan kansainvälisesti, Artto mainitsee.

– Akateemisessa maailmassa kirjoitetaan enenevästi projekteista erilaisissa julkaisuisissa. Projektiosaamisen ilosanoma leviää kyllä itsekseen ihmisten huulille jo sen takia että projektit ovat niin mielenkiintoisia ja jokaisen henkilökohtaista elämää koskettavia, kuten palvelutkin ja palveluiden johtaminen alkoi kiinnostaa ihmisiä joitakin vuosia sitten.

## **AKTIIVISUUDEN KAUTTA KONTAKTEJA**

Artto on toiminut myös sekä kansainvälisissä projekteissa että verkostoissa. Hän on ollut muun muassa järjestämässä professori Kim Wikströmin kanssa IRNOP 2004 Turku -tutkimuskonferenssin sekä Kim Wikströmin ja professori Jaakko Kujalan kanssa International Project Business workshopia, joka järjestettiin ensimmäisen kerran 2010 Bengtskärin majakkasaarella. Tapaamisen kautta muodostettu professoreiden verkosto on kokoontunut Bengtskärin jälkeen vuosittain eri maissa.

– Suomalaiset ovat hyvin adaptiivisia. Asia-sisältö on meille tärkeä, samoin praktisuus. Meillä osataan saada aikaan. Suomessa on paljon itsenäisiä ajatteliijoita jo opiskeluvai-

heessa verrattuna ulkomaalaisiin opiskelijoihin, jotka kysyvät enemmän neuvoja, Artto kertoo kokemuksistaan opettamisesta.

Artto kertoo, että etäopetus ja digitaalisten itseopiskeluaineistojen rakentaminen on ollut hänelle opetustyössä viime aikojen iso positiivinen kokemus. Digitalisoituminen on ollut vapauttava ja uusiin moodeihin johtava asia.

– Olen tehnyt paljon opetusvideoita. Ei ole järkeä koota ihmisiä yhteen kuuntelemaan saarnaamista, vaan opiskelijat voivat katsoa saman videolta. Kun opiskelijat perehtyvät asioihin, materiaaliin ja videoihin etukäteen ja ratkaisevat asioita, kokoonnuttaessa voidaan tehdä jotain kiinnostavampaa ja kookuttavampaa yhdessä.

Artto on ollut aktiivinen myös PRY:n toiminnassa. IVO:ssa työskennellessään hän oli PRY:n hallituksen jäsen ja mukana tekemässä paria ensimmäistä Projektipäivä-konferenssia. Hänen mielestään yhdistystoiminnassa on pitkälle kyse yksittäisistä ihmisistä, joista hän mainitsee teollisuuden projektijohtajana ansioituneen, mutta akateemisesti orientoituneen **Juhani Silvastin** joka on myös opettanut ja kouluttanut projektien johtamista.

– Olin myös IPMAN councilissa ja matkustin paljon rakentamassa eurooppalaisia yhteyksiä, ja olin PRY:n kansainvälisen Project Management -lehden editorina. Olen käyttänyt paljon omaa aikaani ja edistänyt projektinhallinnan leviämistä yhteisenä hyvänä, Artto kertoo.

– Olin aktiivinen PRY:ssä monin tavoin, muun muassa kehitimme professori **Kalle Kähkösen** kanssa PRY:n julkaisuutoimintaa ja kirjoitimme myös paljon itse, järjestimme kansainvälisiä projektien johtamisen konferensseja, kuten Helsingissä toteutettu Nordnet-konferenssi 1999 teemalla 'Managing Business by Projects'. **PM**

» **MARJA KERÄNEN**

» **MEDITA COMMUNICATION OY**

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**, Service Architect, Gofore  
**IPMA Level C® ja IPMA Level C® Agile Leader**



## Tutustu IPMA -sertifiointeihin

Suomessa IPMA -sertifoinnista vastaa PRY. Sertifikaatteja on tarjolla eri rooleihin ja tasoille. IPMA -sertifikaatit ovat kansainvälisesti arvostettuja todistuksia henkilön pätevydestä projektiammattilaisena.

[www.pry.fi](http://www.pry.fi) ● [sertifointi@pry.fi](mailto:sertifointi@pry.fi)



Projektiammattilaiset ry



international  
project  
management  
association



# Turvallisuus ja laatu edellä

**S**ähköverkkoyhtiö Caruna luo uutta toimintamallia verkonrakennushankkeisiinsa tarvittavan toimitusketjun kehittämiseksi. Suomessa toimivilla verkko-yhtiöillä on kansallisen hiilineutraaliustavoitteen 2035 täyttämiseksi on käsissään mittavat investoinnit, sillä sähköverkko mitoitettava paitsi sään ääri-ilmiöiden, myös puolen miljoonan sähköauton sekä aurinko- ja tuulivoiman tarpeisiin.

Tavoitteen saavuttaminen edellyttää paitsi merkittävästi lisää osaavaa työvoimaa, myös sujuvaa yhteistyötä useiden osapuolten kesken. Se tarkoittaa uudenlaista projektikulttuuria ja esimiestaitoja, joita Caruna kehittää projektijohtamisen konsultointi- ja koulutusyritys Adapron kanssa.

Caruna rakentaa ja kunnostaa sähköverkkoa yli 700 000 asiakkaalleen Etelä-, Lounais- ja Länsi-Suomessa, Joensuussa, Koillismaalla ja Satakunnassa. Suurelle sähköjakelijalle on olennaista varmistaa näiden hankkeidensa laatu ja turvallisuus, jotta ne voidaan viedä suunnitellusti läpi resursseja hukkaamatta. Projektinjohto-osaamisen merkitys on entistään korostunut, kun yhdellä projektipäälliköllä voi olla projektin aikana vastuullaan satoja kilometrejä maan alle rakennettavaa kaapeliverkkoa.

– Hyvään lopputulokseen ei päästä ilman ammattimaista työnjohtoa, sanoo Carunan investointihankkeista vastaava päällikkö **Petri Mäkituuli**.

Carunassa on jo kehitetty omaa projektikulttuuria ja luotu oma projektinjohtamisen malli. Vaatimustason noustessa myös urakointikumppaneilta on alettu odottaa entistä enemmän. Kun toimitusverkostosta ei

löytynyt lähtijöitä toimialajärjestön projektihallinnan koulutuksiin, yhtiössä otettiin aloite omiin käsiin. Urakoitsijoiden projektipäälliköiden ammattitaitoa alettiin kehittää yhteistyössä Adapron kanssa.

Carunan Projektiakatemia käynnistyi syyskuussa 2020 pilottina, johon osallistui 17 projektiammattilaista kahdeksasta urakointiyrityksestä sekä heidän yhteyshenkilöitään Carunasta. Jokaiselta osanottajalta vaadittiin noin kymmenen työpäivän ajankäyttöä.

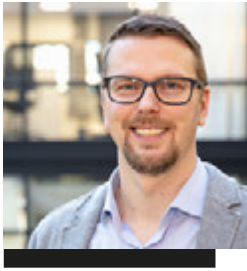
## PROJEKTIEEN SEURANNASTA NIIDEN AKTIIVISEEN JOHTAMISEEN

– Tässä voi puhua strategisesta yhteistyöstä, jonka tavoitteena on merkittävä muutos projektikulttuuriin, ohjelman suunnittelusta tilaajan puolella vastannut Petri Mäkituuli toteaa.

Jos projektipäällikön tehtävänä joskus ennen oli seurata, miten projekti etenee, nyt on tarkoitus aktiivisesti johtaa sen etenemistä. Kun kaikkia projekteja johdetaan samalla tavalla, se myös mahdollistaa toiminnan kehittämisen. Onnistuneista projekteista hyötyvät kaikki.

Mäkituuli uskoo laadukkaan projektinjohtamisen tuovan niin Carunalle kuin itsenäisille urakoitsijoille kilpailuetua markkinoilla, missä samoista osaajista kilpailevat muiden sähköverkkoyhtiöiden lisäksi teleoperaattorit ja infraa rakentavat kunnalliset toimijat.

Kilpailuetuun uskovat myös urakointikumppanit. Etelä-Suomessa noin 60 henkeä ympärivuotisesti työllistävän infranrakentaja N3M Powerin toimitusjohtaja **Nicklas Martin** kertoo ajatelleensa heti asiasta kuultuaan, että se varmasti olisi omalle firmallekin hyvä. Hän



### **PETRI MÄKITUULI**

– Vahvalla projektijohtamisella saamme aikaan entistä parempia tuloksia. Projektipäällikkö ei tietenkään toimi yksinään, mutta hän johtaa yksittäisen projektin osalta, että kaikki osapuolet toimivat yhteisen tavoitteen eteen, Carunan investointihankkeista vastaava Petri Mäkituuli sanoo.



### **JAN HENRIKSSON**

– Projektinjohto-osaaminen vaatii myös alan tuntemusta eikä sellaisenaan sovellu mille alalle tahansa, sähköverkkotalalla myös asentajana ja yrittäjänä toiminut Netel Oy:n projektipäällikkö Jan Henriksson sanoo.



### **MARKKU AARNI**

Uuden projektimallin käyttöönoton tukeminen on tärkeää, konsultointijohtaja Markku Aarni Adaprosta korostaa. Carunan Projektiakatemian syksyn lähiopetusjaksojen jälkeen on ohjelmassa helmikuulle asti jatkuva soveltamisjakso. Siihen kuuluu parin tunnin sessioita, joissa ohjataan osallistujia ja jaetaan opittua.

suhtautuu toiveikkaasti satsauksen takaisinmaksuun.

– Projektien kannattavuudelle on tärkeää, ettei tule turhia väärinkäsityksiä. Yhteisessä koulutuksessa tilaaja saa paremman käsityksen myös meidän ajatuksistamme. Kun toimintatavoista kerran sovitaan, niistä ei jouduta keskustelemaan joka kerta kun asia tulee eteen, Martin sanoo.

Valmennusohjelmaan osallistumisen hän arvioi vahvistavan N3M:n kilpailuasemaa markkinoilla.

– Kun tuntee tilaajan organisaation ja odotukset, osaa välttää mahdolliset sudenkuopat eikä niistä tule taloudellista riskiä, hän summaa.

Nicklas Martin on saanut omilta projektipäälliköiltään myönteistä palautetta valmennuksesta.

– He ovat saaneet lisää ymmärrystä siitä, minkä takia asioita tehdään tietyllä tavalla tai miksi tarvitaan tietynlainen raportti. Ainoa kielteinen huomio liittyi valmennusjakson osumiseen kiireiseen aikaan työmailla, hän mainitsee.

Toimitusjohtaja uskoo parhaiden käytäntöjen vaikuttavan koko organisaation tapaan toimia.

– Aina kun ammattilainen saa olla mukana ja viedä asioita yhdessä eteenpäin, se lisää kiinnostusta kehittämiseen, Martin sanoo.

### **PROJEKTIPÄÄLLIKÖN VAHVUUKSINA TYÖKOKEMUS JA YRITTÄJÄTAUSTA**

Pohjoismaissa ja Saksassa toimivan tietoliikenne- ja sähkönsiirtoverkkojen kokonaistoimittaja Netelin hankepäällikkö Jan Henriksson osallistui itse Carunan valmennukseen. Hän vastaa Raaseporissa saneeraushankkeesta, jossa kunnostetaan noin 900 kilometriä sähköverkkoa. Kokonaisuus työllistää Carunan ja Netelin lisäksi kymmenkunta suunnittelijaa, kymmenen urakoitsijatiimiä ja pari kolme sähköryhmää.

– Muuten hyvä koulutus, mutta omat työt piti tehdä iltaisin ja öisin, Henriksson nauhahtaa.

Kokeneesta projektipäälliköistä oli hyödyllistä mennä entistä syvemmin projektien aikataulutukseen ja siihen, miten niissä toimitaan yhdessä, jotta aikataulussa myös pysytään. Sama soveltuu hänen muihinkin hankkeisiinsa.

– Nyt kaikki osapuolet tietävät missä menään, Henriksson sanoo.

Henriksson on hyötynyt käytännön työkokemuksestaan sekä sähköverkon rakentamisesta että yrittäjyydestä toimialalla.

– Kun laskuja tulee projektiin, niitä tarkistavan pitää tietää asiasta. Olen aloittanut sähköasentajana ja perustanut alan yrityksen, joten tiedän, miten ne työt tehdään siellä kentällä ja miten kauan kestää esimerkiksi tehdä joku jatko, hän antaa esimerkin.

Projektiakatemiassa on ollut osanottajia monesta yrityksestä, mikä on Henrikssonin mukaan tuonut lisää näkökulmia ja auttanut toimijoita yhdistämään voimansa. Kilpailuasetelma ei ole häirinnyt, ja ymmärrys laadun vaikutuksesta kilpailutukseen on vahvistunut.

### **KUMPPANEIDEN KEHITTÄMINEN ON EDELLÄKÄVIJÄN TOIMINTAA**

Adapron konsultointijohtaja **Markku Aarni** näkee projektinjohtamisessa erityisen hyvän sauman oppia lisää kytkemällä koulutus käytäntöön. Kokeneita ammattilaisia voidaan kehittää vielä pidemmälle kohti isojen ja vaativien projektien ammattimaista projektipäällikkyyttä.

Aiemmin Projekti-instituuttina tunnetun Adapron vahvuutena ovat pitkät valmennusohjelmat, myös moduuleina ja sarjassa. Niissä tarkastellaan osallistuvien organisaatioiden oikeiden projektien osittamista ja aikataulutusta, tiimin johtamista sekä viestintää ja kriisitilanteita. Aarnin mukaan konsepti ei ole uusi, vaan ohjelmia on tehty yli sata ja konseptia kehitetään jatkuvasti.

– Carunan valmennusohjelmassa kehitettiin nimenomaan pitkäjänteistä kumppanuutta, mikä on ollut heiltä edelläkävijän toimintaa, Aarni sanoo.

### **KULTTUURIMUUTOKSEEN TARVITAAN KRIITTINEN MASSA**

Verkkoyhtiöiden markkinoilla parhaat toimittajat pystyvät ottamaan itselleen aiempaa isompia kokonaisuuksia. Projektinjohtamisen koulutuksilla tavoitellaan juuri pääsyä toimitajaksi entistä vaativampiin kokonaisuuksiin.

Isoissa hankkeissa asiakas ostaa varmuutta ja ennustettavuutta, eikä hinta olekaan enää ainoa erotteleva tekijä.

– Jos tarjouksesta näkee, että projektin

onnistumiseen on satsattu ja tarjotaan jopa sertifioituja projektipäälliköitä, tarjous nousee asiakkaan silmissä korkeammalle, Aarni selittää.

Organisaation osaamistason nostamiseen ja kulttuurimuutokseen tarvitaan kuitenkin kriittinen massa, jotta hanke vie asioita eteenpäin osallistuvissa organisaatioissa laajemmin. Riittävän isolla panostamisella voidaan varmistaa pääsy uudelle tasolle.

– Kunnan kertarykäys saa puhetta aikaan. Kun luodaan mahdollisuuksia ja odotuksia, ne myös täyttyvät. Syntyy näyttämisen pakko, Markku Aarni perustelee.

### **PROJEKTINHALLINNAN PAINOPISTE KOKONAISUUDEN HALLINTAAN**

Liiketoimintaa ohjaavat tekijät ovat muuttuneet muutamassa vuodessa. Projektin yksityiskohtien hallinnan lisäksi nykyään tarvitaan erityisesti aikataulun ja sidosryhmien viestinnän hallintaa.

– Johtamisella pitää saada aikaan haluttuja asioita, mutta ei käskemällä vaan muulla tavalla. Carunan projekteissakin viestinnän johtamisen vaatimus on ihan eri kuin vaikka 10 vuotta sitten, hän huomauttaa.

Siksi projektipäällikön intressissä on ymmärtää paremmin niin itseään kuin muita, joista projektin onnistuminen on kiinni.

– Projektipäällikkö lunastaa ryhmänsä luotamuksen järjestämällä heille onnistumisen mahdollisuuden. Keskitytään onnistumiseen riippumatta siitä, kuka on kenenkin palkanmaksaja, Aarni sanoo.

Projektijohtaminen nähdään vieläkin usein kustannuseränä, vaikka hankkeiden hallinnan haasteet ovat jatkuvasti kasvaneet. Ulkoistuissa urakoissa tehdään ennennäkemättömiä asioita, ja niissä tarvitaan entistä enemmän koneita, laitteita ja rakentajia eri tahoilta.

– Kokonaisuuden hallinta on aivan keskeistä, kun useita liikkuvia osia on soviteltava yhteen. Tämän verkon kutominen ja johtaminen on juuri projektipäällikön rooli, Aarni tiivistää. **PM**

» **TIINU WUOLIO**

» **MEDITA COMMUNICATION OY**

# Miten konteksti otetaan huomioon?

Samana tietojärjestelmän kehittämismenetelmän käyttö kaikkiin erilaisiin kehitysprojekteihin ei välttämättä ole optimaalinen ratkaisu asiakasyrityksille. Käytännössä silti näyttää, että on olemassa yksi vallitseva ”kanonisoitu” kehittämisen tapa kerrallaan. Ja kehittäjäorganisaatiot pyrkivät ensisijaisesti noudattamaan sitä, osin markkinapaineestakin johtuen.

**Y**htenä ratkaisuna tilanteeseen esittelin aiemmassa kirjoituksessani (Projekti-toiminta 2/2020: ”Oikea menetelmä oikeaan tilanteeseen”) kehittämismenetelmän valintamallin, jossa käytännössä vertaillaan eri menetelmien ominaisuuksia tavoitetilan ja lähtötilanteen aiheuttamiin vaatimuksiin ja epävarmuuksiin (kuva 1). Tässä kirjoituksessa pohdin, miten edetä tuosta valintamallista eteenpäin, miten sitä voi laajentaa ja kehittää yrityksille hyödylliseksi sekä esittelen yhden mahdollisen konseptin.

Vaikka valintamalli sinänsä on yksinkertainen, ja tarjoaa hyvän keskustelupohjan, edellyttää se, että

keskustelijoilla on vähintäänkin korkean tason näkemys erilaisista kehittämismenetelmistä. Suurissa yrityksissä näin usein onkin. Niissä järjestelmiä kehitetään jatkuvasti, jolloin myös talon sisältä löytyy menetelmiin liittyvää osaamista ja esitetyn valintamallin kaltaisen työkalun soveltaminen on helppoa. Tokikaan tämä ei tarkoita, että näin automaattisesti olisi suurissakaan yrityksissä.

Suurempi osaamisen tarve on pk-yrityksissä (Gruber 2019). Vaikka pk-yritysten digitalisointimaste onkin matala (Borg ym. 2020), pk-yrityksetkään eivät voi ohittaa digitalisaatiota olankohautuksella: digitaaliset ratkaisut mahdollistavat

globaalit yhteydet ja uudenlaiset liiketoimintastrategiat, työtä voidaan tehdä aikaan ja paikkaan sitomattomasti, tuotteissa ja palveluissa on yhä enemmän digitaalisia ominaisuuksia ja ulottuvuuksia ja alenevat palvelumaksut tekevät muutoksen koko ajan halvemmaksi (Bharadwaj ym. 2013). Kaikki nämä mahdollistavat uudenlaisia disruptiivisia ratkaisuja, ja jos yritys ei mahdollisuuksia hyödynnä, kilpailijat voivat sen hyvinkin tehdä. Vaikka jotkin liiketoiminta-alueet ovatkin digitalisaatiossa pidemmällä kuin toiset (esim. ICT, rahoitus, vakuutus ja valmistus), ei mikään liiketoiminta-alue ole varsinaisesti suojassa muutokselta (Borg ym.



KUVA 1  
KEHITTÄMISEN MENETELMÄN  
VALINTAMALLI. KUVA: VÄLTÖSKIRJA "SELECTING THE  
RIGHT METHOD FOR THE  
RIGHT PROJECT" (LAGSTEDT  
2019)



KUVA 2.  
ERI OSAAMISALUEIDEN  
YHDISTÄMINEN KEHITTÄ-  
MISEN MENETELMIEN VALINTA  
JA SOVELTAMISEN MENETEL-  
MÄN AVULLA (NOKKALA  
YM.2021).



KUVA 3. KEHITTÄMISEN MENETELMIEN VALINNAN KESKEISET VAIHEET (NOKKALA YM.2021).





**ALTTI LAGSTEDT**

(FT, DI) toimii yliopettajana Haaga-Helia ammatti- korkeakoulussa ja tutkii työkseen digitalisointia eri näkökulmista. Aiemmin hän on toiminut projekti- päällikkönä toimittajan ja tuoteomistajana asiak- kaan puolella erilaisissa tietojärjestelmäprojekteis- sa. Hän on myös erittäin kiinnostunut kokoamaan asiasta kiinnostuneita yrityksiä tutkimusryhmään pohtimaan liiketoiminnan digitalisoinnin menetelmi- en valintaa (jos kiinnostuit, ota yhteyttä: [altti.lagstedt@haaga-helia.fi](mailto:altti.lagstedt@haaga-helia.fi)).

2020). Ne, jotka pystyvät erottau- tumaan räätälöidyillä ja tehokkailla ratkaisuilla, saavat merkittävän kilpailuedun. Pk-sektorin osuuden ollessa yli puolet kaikesta yritysten liikevaihdosta ja henkilöstöstä, tällä on suuri merkitys kansantaloudelle ja koko yhteiskunnalle (Taloustutki- mus 2017)

Osaamisen puute on ymmärret- tävää. Pienissä yrityksissä muutos- projekteja on harvoin ja projektien välillä ei ole tarvetta digitalisaatioon ja järjestelmäkehitykseen erikoistu- neelle henkilökunnalle. On selvää, että asiakasyrityksissä ei haluta soveltaa raskaita ja työläitä malleja kehitysmenetelmien valintaan ja vastuu valinnasta annetaan toi- mittajalle. Järjestelmätoimittajan osaamisalue ei kuitenkaan yleensä ylety asiakkaan liiketoimintaan ja käytännössä näiden osaamisaluei- den väliin tarvitaan työkaluja, jotka toimivat linkkinä niiden välillä (ks. kuva 2).

### **KEHITTÄMISMENETELMIEN VALINTA- JA SOVELTAMISME- NETELMÄ**

Syksyn 2019 ja kevään 2020 aikana pohdimme Tiina Nokkalan ja Robert Winterin kanssa seuraavaa askelta valintamallista (kuva 1) eteenpäin. Pohdinnan tuloksena kehitimme yhden mahdollisen konseptin (kuva 2) jatkotutkittavak- si. Tässä **kehittämismenetelmien valinta ja soveltamismenetelmä** -konseptissa aiemmin esitettyä kehitysmenetelmän valintamallia (kuva 1) on laajennettu kahdella muulla mallilla: 1) liiketoimintaym- päristön arviointimallilla, jonka avulla asiakasyritys voi kartoittaa liiketoiminnan kehittämistilanteen keskeiset parametrit ja tuottaa syötetiedon kehittämismenetelmän valinnalle, ja 2) kehittämismene- telmän soveltamismallilla, jonka avulla järjestelmätoimittaja sovitaa valitun kehitysmallin tilanteeseen,

omaan toimintaansa ja kehittäjiinsä sopivaksi (Nokkala ym. 2021).

Liiketoimintaympäristön arvi- ointimallissa (ks. kuva 2, vasem- manpuoleisin malli) lähtökohtainen ajatus on huomioida *Kiselevin ym.* (2020) tutkimus siitä, mitkä pro- jektin ympäristötekijät pitäisi ottaa huomioon kehittämismenetelmän valinnassa ja soveltamisessa. Tutki- muksessa he löysivät viisi keskeistä ympäristötekijää:

Maasto, ts. teknologinen ja käsit- teellinen alue, johon organisaatio projektin kautta tulee, osatekijöi- nä infrastruktuurin riittävyys ja standardiratkaisuiden saatavuus, sekä kokemukset vastaavanlaisista projekteista ja organisatorisista muutoksista

Dynaamisuus, eli teknologisen, oikeudellisen, poliittisen, liiketoi- mintaympäristön sekä käyttäjien tarpeiden muutoksen nopeus ja epäselvyys

Monimutkaisuus (sekä systeemi- nen että organisatorinen), osateki- jöinä ratkaisun vaatimat liitännät muihin järjestelmiin, systeemiark- kitehtuurin monimutkaisuus, sidos- ryhmien hajanaisuus, organisaation rakenteiden ja prosessien monimut- kaisuus

Sitoutuminen, projektien yleinen asema ja arvostus organisaatiossa, osatekijöinä johdon ja työntekijöi- den sitoutuminen

Toimintakyky, hankkeen itse- näisyys ja itsenäinen eteneminen, osatekijöinä päätöksenteon auto- nomia ja budjetointisykli (miten budjetointikäytännöt mahdollistavat projektin).

Aiemmassa kirjoituksessani (Projektitoiminta 2/2020: ”*Oikea menetelmä oikeaan tilanteeseen*”) määrittelin kompleksisuuden, mo- nimutkaisuuden ja epävarmuuden siten, että *kompleksisuus on hallit- sematonta monimutkaisuutta, joka aiheuttaa epävarmuutta*. Kiselevin ym. (2020) lista kokoa hyvin erilai-

sia liiketoiminnan kehittämisympäristön kompleksisuutta aiheuttavia ympäristötekijöitä yhteen ja nämä kaikki aiheuttavat liiketoiminnan epävarmuutta.

Liiketoiminnan arviointimalli on siis ajateltu olevan asiakasyrityksen työkalu ja se tuottaa tietoa seuraavalle työkalulle, kehitysmenetelmän valintamallille (kuva 1), jonka toimintaa käsiteltiin tarkemmin aiemmassa kirjoituksessani.

Myös kuvan 2 kolmas malli, *kehitysmenetelmän soveltamismalli* (kuva 2, oikeanpuoleisin malli), nähtiin tärkeäksi. Kuten Wastell (1996) toi esiin, kehitysmenetelmän ei pitäisi olla fetissi, jonka määrittelemät rituaalit korvaavat järjenkäytön vaan menetelmiä pitää osata soveltaa tapauskohtaisesti: ei riitä, että tekee asiat oikein, pitää keskittyä tekemään oikeat asiat. Kun kehitysmenetelmä on valittu, pitää päättää sen projektikohtainen soveltaminen. Tähän voidaan soveltaa kehitysmenetelmän soveltamismallia (kuva 2, oikeanpuoleisin malli). Kuten kaikki muutkin esitetyt mallit, myös menetelmän soveltamismallin pitää olla asiakasyritykselle avoin ja ymmärrettävä ja mallin tuottamat ratkaisut selkeästi perusteltuja.

## SOVELTAMINEN

Miten malleja voi soveltaa? Kuvassa 3 on tiivistettynä ajatus keskeisistä vaiheista, malleihin liittyvistä syöteistä ja kunkin mallin tuottamasta tuotoksesta. Yhdessä mallit muo-

stavat kehittämismenetelmien valinta- ja soveltamismenetelmän, jossa ensimmäisen vaiheen vastuu on asiakasyrityksellä, toisen vaiheen vastuu konsulttiyrityksellä (tai omalla henkilökunnalla) ja kolmannen vaiheen järjestelmätoimittajalla. Kaikissa vaiheissa päätökset ovat perusteltuja ja läpinäkyviä ja aiempia projekteja voidaan käyttää referensseinä. (Nokkala ym. 2021)

## TUTKIMUS, ELI MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN?

Kuten todettua, tässä kirjoituksessa esitelty kehittämismenetelmien valinta- ja soveltamismenetelmä on vielä konseptiasteella: menetelmä ja sen sisältämät mallit tarvitsevat vielä paljon pohdintaa, muokkaamista ja kehittämistä ollakseen käytännössä hyödynnettävissä.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu ja Turun kauppakorkeakoulu ovat kesän-syksyn 2020 aikana koonneet tutkimushanketta menetelmän ja mallien käyttökelpoisten käytännön ratkaisujen löytämiseksi. Hankkeessa luodaan yhteistyöverkosto yritysten kanssa, tavoitteena luoda yhteinen näkemys kehitettävästä mallista eri osallistujien näkökulmasta. Mukaan on otettu edustajia kolmesta eri ryhmästä: toimintaansa digitalisoivat asiakkaat, sovellustoimittajat ja konsultit.

Kehitettävä malli hyödyntää kaikkia ryhmiä: asiakasyrityksille se mahdollistaa paremmin onnistuneet liiketoiminnan digitalisoin-

tiprojektit ja sitä kautta uudenlaista liiketoimintaa ja merkittävään kilpailuedun. Sovellustoimittajayrityksille kehitettävä malli toimii sekä oman toiminnan tehostajana, että työkaluna asiakasyrityksen kanssa. Konsultointia harjoittaville yrityksille kehitettävä malli mahdollistaa aivan uuden liiketoimintatuotteen kehittämisen.

Tällä hetkellä yhdeksän yritystä ja organisaatiota on ilmaissut kiinnostuksensa osallistua tutkimukseen. Jos asia herättää kiinnostusta yrityksessänne, mukaan mahtuu vielä! **PM**

» **ALTTI LAGSTEDT**

» **HAAGA-HELIA**

**LÄHTEET:** Borg, M., Wernberg, J., Olsson, T., Franke, U., & Andersson, M. (2020). Illuminating a Blind Spot in Digitalization - Software Development in Sweden's Private and Public Sector. IEEE/ACM 42nd International Conference on Software Engineering Workshops (ICSEW'20) ● Bharadwaj, A., El Sawy O., Pavlou P., and Venkatraman N., (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly 37(June), pp. 471-482. ● Gruber, H. (2019). Proposals for a digital industrial policy for Europe. Telecommunications Policy 43(2), 116-127 ● Kiselev C., Winter R. Rohner, P. (2020). Project Success Requires Context-Aware Governance. MIS Quarterly Executive, 19(3), 199-211 ● Nokkala, T., Lagstedt, A., Winter, R. (2021). Context-Aware Digitalization - Adapting solution development to the organizational context of SMEs. Proceedings of the 54nd Hawaii International Conference on System Sciences ● Taloustutkimus (2017) Timantteja takapihalla - pk-yritykset mahdollistavat suurille menestyksen. <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/timantteja-takapihalla-pk-yritykset-mahdollistavat-suurille-menestyksen.html> Luettu 23.11.2020 ● Wastell, D. G. (1996). The fetish of technique: methodology as a social defence. Information systems journal, 6(1), 25-40. ●



KUVA: RAITIOTIEALLIANSSIVILLE NYSSÖNEN

## PROJEKTIT

### RAITIOTIEALLIANSSIN VIESTINTÄ KERÄÄ KIITOSTA

# Ytimessä yhteistyö



**MARJA MERTA**

Viestintäpäällikkö ja rakentamisen viestinnästä vastaava Raitiotieallianssi/ NRC Group Finland Oy

Tampereen Raitiotieallianssin muodostavat Tampereen kaupunki, Tampereen Raitiotie Oy, NRC Group Finland Oy, AFRY Finland Oy, Sweco Finland Oy ja YIT Suomi Oy.

Raitiotien rakentaminen Tampereelle on monitahoinen ja lukuisia sidosryhmiä koskettava hanke. Yksi projektin isoja onnistumisia on ollut ennakoiva ja eri osapuolia palveleva viestintä. Sen ansiosta esimerkiksi kansalaispalautteiden määrä on toteutusvaiheessa ollut maltillinen. Poikkeuksellista on myös runsas kiitosten määrä sekä erinomainen julkisuuskuva.

**K**un raitiotien rakentaminen vuonna 2017 käynnistyi, oli helppo arvata vilkkaan keskustelun jatkuvan koko rakentamisen ajan. Hanke kun oli jo kehitysvaiheessa lähes päivittäin valokeilassa erilaisten kannanottojen ja mielipiteiden myötä. Poikkeuksellinen kiinnostavuus näkyi myös Tampereen kaupunginvaltuuston kokouksissa syksyllä 2016. Päätöksentekoa seurasi ennätysyleisö ja kokouksen puheenvuoromaratonit levisivät verkossa vielä vuosia 7.11.2016 julistetun päätöksen jälkeen.

#### **ENSIMMÄINEN KEVÄT VIESTINNÄN TULIKOKEENA**

Ensimmäiset kuukaudet olivat vaiherikkaita ja haastavia ja sitä ne olivat myös viestinnässä. Kevään 2017 kuntavaaleissa osa ehdokkaista vaati julkisuudessa vielä hankkeen perumista. Samaan aikaan ”kuokka” oli jo isketty maahan useassa kohtaa tulevaa raitiotiereittiä eli keskustasta Pyynikintorilta Hervantaan sekä yliopistosairaala Taysin haaralla. Kekkosen tien ylittävän raitiotiesillan rakentamistyöt aloitettiin nopeutetulla aikataululla Hallilan alueen kaavavalitusten vuoksi.

# Tampereen raitiotie laajeni länteen

Tampereen Raitiotien osa 1 (Pyynikintori-Hervanta, Tays-Hatanpään valtatie) käsittää 15,7 km raitiotielinjaa sekä varikon Hervannassa. Raitiotien rakentamisen lisäksi allianssi uusii koko Tampereen pääkadun, Hämeenkadun. Hatanpään valtatie raitiotiehaara lisättiin hankkeeseen vuoden 2019 marraskuussa ja rakentaminen alkoi vuoden 2020 alussa. Lokakuussa 2020 kaupunginvaltuusto päätti raitiotien osan 2 rakentamisesta eli laajenuksesta länteen noin 7 kilometriä.

Osasta 1 on valmiina 90 % ja kaikki raiteet on jo asennettu. Tavoitekustannus alitetaan väh. 26 milj. eurolla. Tavoite on, että liikenne koko osalla käynnistyy 9.8.2021. Osa 2 (Pyynikintori-Santalahti-Lentävänniemi) rakennetaan kahdessa vaiheessa. Ensin Pyynikintorilta Santalahteen, vuosina 2020-2023, ja liikenteen aloitus 2023. Santalahti-Lentävänniemi aloitetaan, kun Näsijärven täyttölupa Näsisaarta varten saa lainvoiman. Liikenne alkaisi v. 2024. Osan 2 tavoitekustannus on 84,9 M€. Lisäksi kaupunki tilaa samassa yhteydessä toteutettavia katurakentamistöitä 26,2 M€.



KUVA: RAITIOTIEALLIANSSI

Hervannan valtaväylälle suunniteltuja töitä ei voitu aloittaa alkupe-  
räisessä aikataulussa, joten käytössä  
olevat resurssit suunnattiin toiseen  
työkohteeseen. Tämä aiheutti  
turbulenssia myös viestinnässä, sillä  
informointi vaati nopeita liikkeitä,  
mutta harkittuja tekoja.

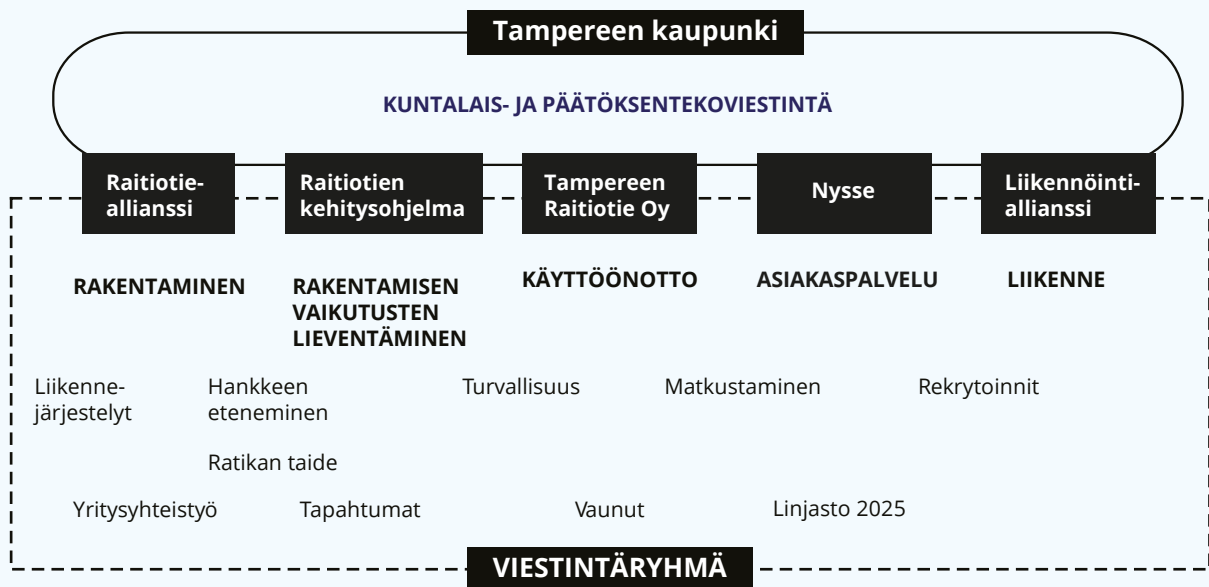
Kevään 2017 aikana rakentami-  
sen todellisuus keskusta-alueella  
alkoi näkyä myös katukuvassa.  
Kivijalkayrityksille rakentamisen  
vaikutukset tuntuivat kulkureittien  
muutoksina ja pelkona asiakkaiden  
kaikkoamisena kaupungin ytimestä.  
Näkyvä ja varsinkin kaupunkilaisia  
koskettava vaihe oli katupuiden  
poisto, joka muutti Tampereen  
pääkadun, Hämeenkadun, lähes  
yhdessä yössä vihreästä puukujasta  
kaivinkoneiden työmaaksi.

Haasteita viestinnälle oli siis  
tarjolla roppakaupalla. Miten niistä  
selvittiin?

## PERUSTA KUNTOON

Viestintä Raitiotieallianssissa on  
kuin projekti projektin sisällä.

Viestintä on mukana lähes kaikessa, »»



VIESTINNÄN TOIMINTAKENTTÄ  
 VIESTINTÄÄ KOORDINOIDAAN RAITIOTIEALLIANSSIN OSAPUOLTEN YHTEISISSÄ VIESTINTÄRYHMISSÄ KUKIN OMISSA KANAVISSAAN

## Viestintäryhmä ohjaa viestintää

Tampereen Raitiotieallianssin viestintää ohjaa asiantuntijoista koostuva viestintäryhmä. Viestintä on organisoitu siten, että Raitiotieallianssin vastuualue on rakentamisen aikaisten vaikutusten viestintä. Tilaaja, Tampereen Raitiotie Oy, vastaa vaunuihin ja käyttöönottoon liittyvästä viestinnästä sekä Ratikan brändistä. Tampereen Ratikka aloittaa liikennöinnin 9.8.2021 osana Tampereen seudun joukkoliikenteen brändiä "Nysseä". Viestintää vahvistaa myös kaupungin raitiotien kehitysohjelma, joka vastaa erityisesti yritysyhteistyöstä ja Ratikan

taide -hankkeesta. Kaupungin perusorganisaatio ja viestintäyksikkö vastaavat päätöksenteon ja jatkokehittämisen viestinnästä. Mukana on myös LASSI eli Ratikan liikennöitsijän VR:n, Nyssen sekä Tampereen Raitiotie Oy:n muodostama liikennöinti-allianssi.

Viestintäryhmä kokoontuu viikoittain ja vuoroviikoin painotus on rakentamiseen liittyvässä tai käyttöönoton viestinnässä. Vaikka organisaatio on monitahoinen, yhteistyö toimii hyvin ja hanke näyttäytyy kuntalaisille yhtenäisenä.

**RAITIOTIEALLIANSSI.FI**



## TAMPEREEN RAITIOTIE OSA 1

Pyynikintori-Hervanta,  
Tays-Hatanpään valtatie

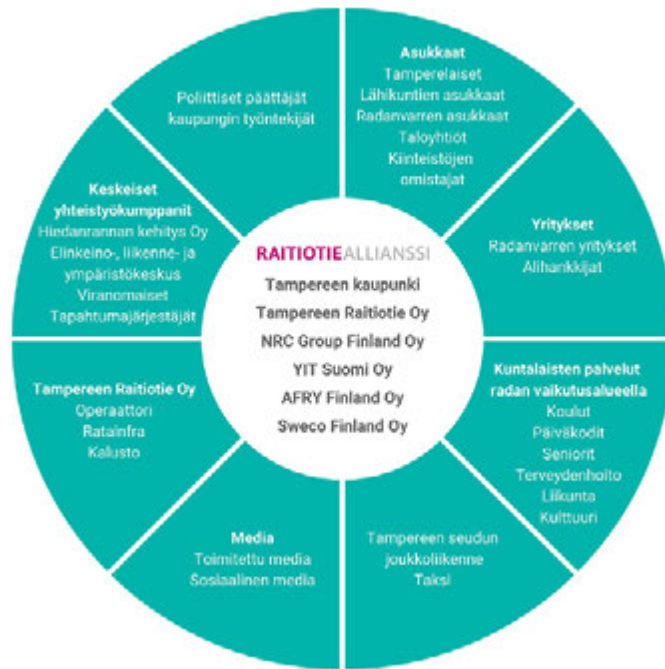
- valmiina 90 %, Hatanpään valtatie töistä valmiina yli 50 %
- Kaikki raiteet asennettu: 15,7 kilometriä kaksoisraidetta, 4 kilometriä varikkoraidetta
- Rakennettu 10 uutta siltaa, muokattu 7 siltaa
- Varikko valmistunut joulukuussa 2019
- Liikenne raitioitien osalta 1 alkaa 9.8.2021

## TAMPEREEN RAITIOTIE OSA 2

Pyynikintori-Santalahti-Lentävänniemi

Rakennetaan kahdessa vaiheessa:

- 2A (Pyynikintori-Santalahti 2020-2023), liikenne alkaa v. 2023
- 2B (Santalahti-Lentävänniemi) kun vesistön täyttölupa Näsisaarta varten saa lainvoiman. Tavoite liikenteen aloitukseen v. 2024
- Kaksoisraidetta 6 600 m
- 9 pysäkkiä ja Näsisaaren pysäkkivaraukset
- 17 vaihdetta
- 4 sähkönsyöttöasemaa
- 7 uutta siltaa, 2 muokattavaa siltaa



VIESTINNÄN SIDOSRYHMÄT  
KUVA: RAITIOTIEALLIANSSI

» joten sen onnistuminen vaatii toimivaa strategiaa, riittäviä resursseja ja sujuvia prosesseja.

Rakentamisen aikana viestittävää on ollut jo määrällisesti niin paljon, että hanke työllistää täysipäiväisesti viestintäpäällikön ja -suunnittelijan. Yrittäjille on kaupunki nimennyt oman yhteyshenkilön. Myös muuta vuorovaikutusta asukkaiden suuntaan tehdään yhdessä kaupungin organisaation kanssa. Palautteet on kanavoitu Tampereen kaupungin normaalin palautekanavan kautta, mikä on ollut selkein tapa käsitteilyyn. Tampereen Ratikan käyttöönottoa ja brändiviestintää hoidetaan Tampereen Raitiotie Oy:n viestintätiimillä.

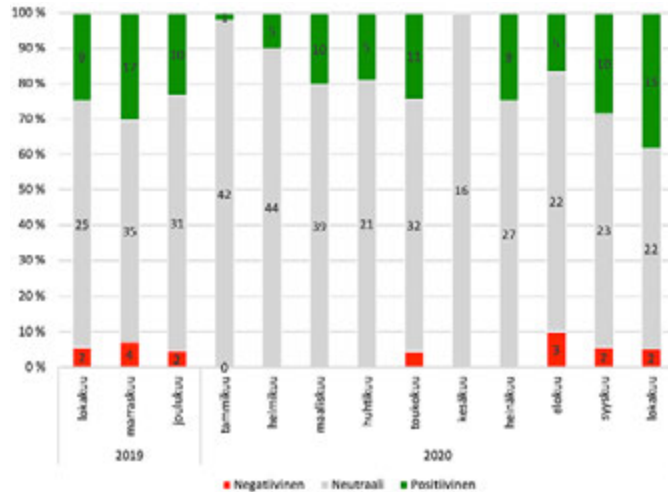
Alussa viritettiin myös nopeasti iskuun kaikki viestintäkanavat: verkkosivut, mediatiedotus, sosiaalisen median kanavat, palautekäsittely sekä työmaalta tehtävä tiedotus töiden lähialueella. Lisäksi on tunnistettu lukuisia sidosryhmiä, hankittu yhteystiedot sekä sovittu viestintävastuut. Riittävien resurssien ja työkalujen lisäksi

hyvät tulokset edellyttävät onnistumista perusasioissa: oikeita tekoja, oikeaan aikaan, oikeissa kanavissa ja oikeille sidosryhmille.

## SUUNNITELMISTA TOTEUTUKSEEN

Viestinnän suunnittelu luo koko prosessin perustan. Allianssimalissa suunnitteluun on tavallista paremmat edellytykset, sillä projekti- ja aikataulu muodostaa pohjan myös viestinnälle. Työvaihesuunnitelmista jalostetaan viestinnän toimenpiteet vuosisuunnitelmaan. Vuosikello pilkotaan tarkempaan viikkoajakauluun, josta muodostuu viestinnän työlista. Organisointi tehdään tilaajan ja palveluntuottajien yhteisessä viestintäryhmässä.

Viestintä osallistuu työmaiden aikataulu- ja viikkopalaveriin. Tuloksena on huima määrä tietoa, jota jalostetaan jatkuvaksi vuorovaikutukseksi eri kanavissa. Työmaan aiheuttamien vaikutusten ja haittojen lisäksi on tärkeää nostaa esiin valmistuvia kohteita, onnistumisia ja projektin etenemistä. Näin on



MEDIAMAINE, SÄVYN KEHITTYMINEN  
 KUVA: RAITIOTIEALLIANSSI

- Tampereen raitiotiehankkeen mediamaiseen kehittymiseen
- Mittaa julkisuuskuvaa, joka toimii yhtenä avaintulosalueen mittarina
- Mittarissa huomioidaan rakentamiseen liittyvät media-artikkelit

hankkeelle saavutettu positiivinen julkisuuskuva. Suunnittelun ohella pitää panostaa siihen, että suunnitelmat myös toteutetaan. Ja siinä päästään viestinnän onnistumisen ytimeen – ihmisiin ja yhteistyöhön.

## YHTEISPELIÄ YLI YRITYSRAJOJEN

Hienoinakaan suunnitelma tai viestintä ei toteudu, jos yhteistyö ihmisten välillä ei toimi. Ja juuri tässä korostuu allianssimallin hienous, jonka ansiosta Raitiotieallianssin viestintä on ollut menestystarina. Ensinnäkin allianssimainen toimintakulttuuri tukee viestintää jo lähtökohtaisesti monin tavoin. Yhteistyö on helppoa, kun yrittäjärajat eivät hidasta tekemistä. Viestintäammattilaiselle allianssi on monin tavoin unelmaympäristö matalan byrokratian ja jatkuvasti saavutettavan monialaisen asiantuntijaorganisaation vuoksi. Tietoa ei tarvitse kaivella, vaan sitä on jatkuvasti sananmukaisesti ilmassa – pelkästään Big Roomin keskusteluja kuuntelemalla viestijä viisastuu usein huomaamattaan.

Ratkaiseva tekijä viestinnän onnistumiselle on myös johdon

tuki. Raitiotieallianssissa tuki on sataprosenttinen. Viestintä osallistuu projektiryhmän kokouksiin tasavertaisena jäsenenä ja viestinnällä on myös oman tekniikkalajin status. Koska viestintää arvostetaan ja sen merkitys ymmärretään, on viestijän helppoa tehdä työtään. Toki hyvin etenevästä projektista on myös helppompi viestiä kuin hankkeesta, jossa haasteet paisuvat ongelmiksi.

## IHMISET TEKEVÄT PROJEKTIN

Onnistuakseen viestintä tarvitsee samaan maaliin tähtäviä ihmisiä. Raitiotieallianssissa kaikki osallistuvat viestintään tavalla tai toisella. Erityisen hienoa on, että laaja suunnittelijoiden ja rakentajien joukko kertoo itse omilla kasvoillaan ja nimellään, miten hanke etenee. Avoimuus ja rohkeus on tuonut kiitosta. Myös erikseen mitattava julkisuuskuva, yksi hankkeen onnistumista kuvaavista avaintulosalueista, on tämän strategian myötä saavuttanut lähes sadan prosentin onnistumisen.

Viestinnän äänensävy on ollut tekijöidensä näköinen, asiallinen ja positiivinen. Kuntalaisia on kuunneltu herkillä korvalla ja palautteisiin on reagoitu. Avoimesti ja

rehellisesti toimien on saavutettu luottamus, jonka pohjalta on helppo viestiä. Sosiaalisen median kanavissa on koko hankkeen ajan käyty hyvää keskustelua. Sieltä on tullut myös runsaasti positiivista palautetta.

Neljä vuotta on takana. Hankkeen ensimmäinen osa on edennyt aikataulussa ja alittaa tavoitekustannukset reilusti. Lähes päivälleen neljä vuotta rakentamispäätöksestä Ratikka liikkui ensimmäisellä koeajolla entistä upeammaksi bulevardiksi muuttuneella Hämeenkadulla. Tuohon hetkeen huipentui satojen ihmisten työpanos – suunnittelussa, rakentamisessa ja viestinnässä. Ja työ jatkuu: Tampereen raitiotien länsiosan rakentaminen on alkanut.

**PM**

» **MARJA MERTA**

» **RAITIOTIEALLIANSSI / NRC GROUP FINLAND OY**



# Standardit laadun ja turvallisuuden takaajana

Standardit lisäävät tuotteiden ja palvelujen laatua, turvallisuutta ja yhteensopivuutta. Ne edistävät tutkitusti kaikenkokoisten yritysten liiketoimintaa ja kasvattavat asiakkaiden luottamusta. Tämä pätee myös projekteihin ja niiden hallintaan laadittuihin standardeihin, joita kansainvälinen standardisointiorganisaatio (ISO) alkoi kehittää vuonna 2010-luvun alussa.

## MITÄ HYÖTYÄ?

Projektiammattilaisena tai projektien parissa työskentelevänä alan standardit ovat yksi potentiaalinen työkalusi. Projektinhallinnan standardeilla pyritään ensisijaisesti tunnistamaan ja määrittelemään projektien yhteiset tekijät ja viitekehukset. Lisäksi standardit tarjoavat arvokasta ohjeistusta vaikuttavaan ja tehokkaaseen projektinhallintaan erityisesti, mitä tulee niiden suunnitteluun ja kehittämiseen.

Alan standardisointiin liittyvä tieto on hyödyllistä perinteisille linjaorganisaatioille ja mitä enemmän organisaatiossa harjoitetaan projektiliiketoimintaa, sitä hyödyllisempää on ymmärtää projektinhallinnan standardeja. Varsinaisille projektiorganisaatioille alan standardit ovat vakiintuneita työkaluja muiden joukossa.

## MITEN HYÖDYNÄT?

Standardien hyödyntäminen ei ole kaikille selvää ja niiden tulkinta kysyy kokemusta. Se, miksi näin on, johtuu kahdesta seikasta. Ensimmäkin standardit ovat abstraktisti kirjoitettuja. Tämä tarkoittaa sitä, että niissä harvoin kuvataan, miten jokin asia pitää tehdä, sen sijaan niissä on keskitytty kuvaamaan, mitä pitää tehdä. Abstraktiudella saavutetaan kuitenkin oleellinen etu, sillä niiden luonne mahdollistaa sen, että ne soveltuvat minkä tahansa organisaation hyödynnettäväksi.

Projekti voi olla pieni tai iso, se voi kohdistua mille tahansa toimialalle, silti sen suunnittelussa ja kehittämisessä voidaan hyödyntää projektinhallinnan standardeja. Toinen este standardien hyödyntämiselle, koskee niiden lukumäärää ja tyyppieroja. ISO-standardeja »»



**JANNE KALLI**

Asiantuntija, SFS

Kirjoittaja on SFS:n projektinhallintaryhmän sihteeri

# Standardien hyödyntäminen johtamisjärjestelmän kehittämisessä

Johtamisjärjestelmän tavoitteena on luoda yritykseen yhteinen tapa työskennellä. Järjestelmän avulla luodaan tietyt, kaikille yhteiset prosessit ja käytännöt, jolloin säästetään aikaa ja rahaa, kun pyörää ei tarvitse joka kerta keksiä uudelleen. Se myös tehostaa toimintaa, kun kaikki tuntevat yhteisen tavan hoitaa asioita. Johtamisjärjestelmä on yrityksen toiminnan selkäranka.

Projektin johtamisjärjestelmä on projektisuunnitelma, jossa käytännössä aina viitataan yhtiön johtamisjärjestelmään. Näitä voivat olla hallinnolliset prosessit tai esimerkiksi teknisen suunnittelun prosessi. Jos asiaa ajatellaan projektin onnistumisen kannalta, on tärkeää, että projektiin liittyvät prosessit, kuten projektin- tai teknisen suunnittelun hallinta, ovat kaikille osapuolille mahdollisimman tuttuja.

## Standardien hyödyt

Yhteinen ymmärrys prosesseista ja toimintamalleista voi olla haastavaa saavuttaa, erityisesti projekteissa, joissa on paljon toimijoita. Avuksi voi tulla standardisointi. Jos projektin eri toimijat seuraavat jo valmiiksi standardisoituja prosesseja, on yhteensovittaminen toimivaksi kokonaisuudeksi paljon helpompaa kuin jos kaikilla on täysin omat toimintamallit.

Luonnollisesti standardien ei tarvitse olla kahlitsevia. Jokaisella on oma toimintaympäristönsä ja -kulttuurinsa, johon mallit on hyvä sovittaa. Standardit antavat kuitenkin yhteisen käsityksen prosessien ja toimintamallien perusteista. Yhteisen kielen, jonka pohjalta on helppo luoda toimiva johtamisjärjestelmä, joka auttaa saavuttamaan projektin tavoitteet.

## Standardien hyödyntäminen Fortumin johtamisjärjestelmässä

Fortumin ydinvoimatoimintojen projekteihin liittyvien prosessien ja toimintamallien kehityksessä on pyritty huomioimaan alan standardit. Projektin hallintaa ohjaa ABC-mallilla, joka huomioi ISO21500-sarjan rakenteet. Teknistä suunnittelua ohjaava Nuclear Engineering Manual (NEM) sen sijaan nojaa standardiin ISO15288 Systems and software engineering – System life cycle processes.

Kun työskentely ja suunnittelu pohjautuu standardoituihin malleihin, on uuden projektin aloittaminen helppoa. Standardit antavat hyvän selkänöjan paitsi vanhoille projektikonkareille, myös nuoremmille sekä uusille työntekijöille.

Standardien mukainen ajattelu-malli helpottaa myös keskustelua ulkopuolisten kanssa. Tämä koskee sekä omia projektikumppaneita että asiakasta tai viranomaisia. Yhteinen ymmärrys auttaa tekemään suunnitelmia, jotka johtavat onnistuneisiin projekteihin.

## Tulevaisuus

Maailma ja projektit ovat muuttuneet vuosikymmenten aikana. Projektit ovat suurempia ja monimutkaisempia, toimintaympäristöt vaikeampia ja toimittajaketjut pidempiä sekä kansainvälisem-



**VILLE LESTINEN**

Development Manager  
Fortum

SFS:n projektinhallintaryhmän jäsen

Projektiammattilaiset ry:n teemaryhmän "Systemiajattelu" vetäjä ja hallituksen jäsen.

piä. Ympäristön hallitseminen ilman yhteisiä toimintamalleja on vaikeaa. Standardisoinnin hyöty on teollisen kehityksen aikana ollut monesti merkittävä. Yhtenä parhaista esimerkeistä voi mainita standardisoidun merikontin. Vastaavia menestystarinoita on saavutettavissa standardisoinnin avulla monessa muussakin asiassa, joten prosessien ja toimintamallien kehittäminen standardien pohjalta on varmasti myös tulevaisuuden tapa toimia kompleksisissa teollisuusympäristöissä.

» **VILLE LESTINEN**

» **FORTUM**

on olemassa yli 23 000 ja joukosta löytyy luonteeltaan hyvin erilaisia standardeja. On olemassa testaustandardeja, hallintajärjestelmätandardeja, ohjeistusstandardeja, turvallisuusstandardeja, tuotesandardeja yms. Kaiken lisäksi osa standardeista kytkeytyy suoraan lainsäädäntöön (esim. direktiivit) ja tätä kautta monella alkaa hämärty- mään standardien ja lainsäädännön välinen raja.

Kaikki tämä on omiaan aiheutta- maan hämmennystä potentiaalisille standardien käyttäjille, jolloin hel- posti päätetään pysyä erossa koko asiasta. Projektialan ammattilaiset ovat kuitenkin onnellisessa tilan- teessa, sillä heille tilanne on hyvin selkeä ja yksinkertainen. Kaikki projektinhallinnan ISO-standardit ovat ns. ohjeistusstandardeja. Ne an- tavat yleisohjeistusta, joiden neuvoja ammattilainen voi soveltaa parhaal- la mahdollisella tavalla. Standardeja hyödyntämällä osoitat olevasi ko- kenut projektiammattilainen, joka kykenee kehittämään organisaation omaa projektiliiketoimintaa alan kansainväliseen viitekehukseen ja ohjeistukseen perustuen.

### **PROJEKTINHALLINNAN STANDARDIPERHE**

Standardisarjan päästandardi voidaan sanoa olevan ISO 21500 (Guidance on Project Management). Tämä päästandardi auttaa organi- saatioita luomaan toimintamalleja projekteihin ja niiden hallintaan. Siinä kuvataan yleisellä tasolla sellaiset käsitteet ja prosessit, joista projektinhallinnan hyvien käytäntö- jen katsotaan muodostuvan.

Päästandardin lisäksi on olemassa viisi muuta standardia. Ohjelma- ja salkunhallinnalle on olemassa oma standardiohjeistuksensa (ISO 21503 & ISO 21504). Näiden lisäksi standardeissa annetaan ohjeistusta hyvälle hallinnolle (ISO 21505), an- saitun arvon hallinnalle (ISO 21508)

ja työn ositusrakenteelle (ISO 21511). Näiden lisäksi tekeillä on lisää standardeja. Niistä merkittäv- in on vielä esityökohteena työstettävä hallintajärjestelmästandardi pro- jekteille. Tätä voi verrata maailman suosituimpaan standardiin, ISO 9001, joka on myös hallintajärjes- telmästandardi ja tekeillä olevan esikuva.

### **SUOMALAISET VAIKUTTAVAT**

Standardit laaditaan kansainvälises- ti, mutta toiminnan voima jalkautuu eri maiden kansallisista standar- disointiryhmistä. Kuka tahansa voi vaikuttaa standardien kehitystyöhön liittymällä oman maansa standar- disointiorganisaation aihealueen ryhmään. Suomessa projektinhal- linnan standardien kehitystyöstä vastaa SFS:n ryhmä SFS/SR 206 ”Projektinhallinta”. Olet tervetul- lut vaikuttamaan kehitystyöhön, oppimaan aihealueesi standardeista ja verkostoitumaan kansainvälisten kollegoidesi kanssa. **PM**

» **JANNE KALLI**

» **SUOMEN STANDARDI-  
SOIMISLIITTO SFS RY**

### **MIKÄ ON SFS**

SFS on standardisoinnin keskusjärjestö. Tämän roolin lisäksi SFS:llä on vastuullaan monien eri toimialojen konkreettis- ta standardisointityötä. Tämän lehden lukijoita silmällä pitäen yhtenä esimerkkinä mainittakoon ns. johtamisen standar- disointikokonaisuus, jonka alle lukeutuvat myös projektinhallinnan kan- sainväliset standardit ja standardisointityö. Valta- osa kaikista standardeista laaditaan nykyisin kansain- välisesti tai eurooppalaisit- tain. Tästä syystä SFS on jäsenenä sekä kansainvä- lissä (ISO) että euroop- palaisessa (CEN) standar- disointiorganisaatioissa ja vaikuttaa sitä kautta ISO- ja EN-standardeihin suomalaisten näkökulmat huomioiden.

# Valtori toimittaa valtionhallinnolle ICT-palveluja

”Valtori tuottaa valtionhallinnon toimialariippumattomia ICT-palveluita sekä korkean varautumisen ja turvallisuuden vaatimukset täyttäviä tieto- ja viestintäteknikan palveluja. Asiakkaitamme ovat kaikki valtionhallinnon virastot ja laitokset. Asiakkaina voivat olla myös valtion liikelaitokset, muut julkisen hallinnon viranomaiset, julkisoikeudelliset laitokset, eduskunta ja valtion talousarvion ulkopuoliset rahastot ja julkista hallinto- tai palvelutehtävää hoitavat yritykset tai yhteisöt”. (Lähde: [www.valtori.fi](http://www.valtori.fi))

**V**altorissa työskentelee noin 1 400 henkilöä. Olemme hajasijoittunut organisaatio, toimimme Suomessa yli 30 paikkakunnalla. Valtorin vastuulla on noin 92 000 työasemaa ja 17 000 palvelinta. Organisaatiomme jakautuu kahteen eri liiketoimintaan, TORI ja TUVE. Projektkulttuurin muutoksen ensimmäinen vaihe koski TORI-liiketoimintaa ja nyt jalkautus on alkanut TUVE-liiketoiminnassa.

Tällä hetkellä meillä on TORI-liiketoiminnassa käynnissä n. 150 projektia ja 18 laajempaa strategista ohjelmaa (hanketta). Projektitarpeita on salkussa n. 100 kpl odotamassa käynnistystä. Käsiteltyjä projektitarpeita on lähes 300 kpl. TUVE liiketoiminnassa projekteja on käynnissä n. 190 kpl ja muutama laajempi strateginen ohjelma (hanke).

## PROJEKTITOIMINNAN KEHITTÄMINEN KUMPUSI STRATEGIASTA

Valtorin projektitoimisto perustettiin toukokuussa 2018. Projektitoimiston tarve tunnistettiin projektitoiminnan tilaa selvittäneen hankkeen yhteydessä. Samassa projektissa olimme tutustuneet julkishallinnolle suunniteltuun ABC-projektimalliin (Adapro) ja projektin ohjausryhmä teki päätöksen ko. mallin käyttöönotosta Valtorissa.

Ensimmäisenä tehtävänä projektitoimiston käynnistyksen jälkeen oli toiminnan suunnittelu. Tähän liittyi olennaisesti Valtorin johdon vaatimukset projektitoiminnalle sekä projektitoimiston sidosryhmien vaatimukset siitä, kuinka toimintaa pitäisi parantaa. Valtorin projektitoiminnan kehittäminen on ollut eräs Valtorin tärkeimmistä strategisista kehityskohteista.

## PROJEKTIKULTTUURI

Monesti kuulee kysyttävän, mitä projektkulttuuri tarkoittaa. Se tarkoittaa organisaation tapaa hallita projekteja ja tehdä projekteja koskevia päätöksiä hallitusti. Projektkulttuurin liittyy olennaisesti johtaminen ja päätöksenteko. Projektien johtaminen ei siis tarkoita ainoastaan projektipäällikön kyvykkyyttä, vaan koko organisaation kykyä ymmärtää projekteihin liittyvät toimintamallit. Projektkulttuurin tärkeimpiä asioita ovat salkunhallinta ja se, miten salkkuja johdetaan. Ilman salkunjohtamisen prosessia organisaatiolla ei ole näkyvyyttä tuleviin projekteihin, käynnissä olevien projektien tilaan tai projektien tavoiteltujen hyötyjen arviointiin. Projektkulttuuriin liittyy myös olennaisena osana ymmärrys projektin määritelmästä: se on aina ainutkertainen rajattu »»

# Muutos

Projektitilkktuurin muutos on hidasta. Muutosta ei voi tehdä kertarysäyksellä, koska sen kohteena ovat ihmiset ja toimintamallit. Ihmisiin ja toimintamalleihin kohdistuvan muutoksen läpivienti on aina hidasta.

---

Olemme onnistuneet kahden vuoden aikana selventämään projektin tarkoitusta ja projekteihin liittyviä rooleja sekä sidosryhmiä.

---

Projekteja hallitaan eri salkuissa ja salkuilla on vastuuhenkilöt. Projektin omistaa aina projektin omistaja.

---

Projekteille varataan aina resurssit ja resursseja hallitaan.

---

Projektipäällikön rooli on terävöitynyt ainakin TORI-liiketoiminnassa. Projektipäällikkö vastaa projektin läpivientiin liittyvistä prosesseista, joita on Valtorissa kuvattu hyvinkin tarkalla tasolla. Projektipäällikön ammatti on hyvin erityinen oma osaamisalansa.

---

Käytämme projektipäälliköiden osaamisen kehittämiseen *IPMA Individual Competence Baseline* -mallia. Meillä on juuri alkanut *asian tuntijasta projektipäälliköksi* -koulutuspolku, jonka avulla pyrimme saamaan Valtorille lisää projektiosaamista.

---

Olemme kouluttaneet n. 100 projektin omistajaa ja saman verran projektipäälliköitä.

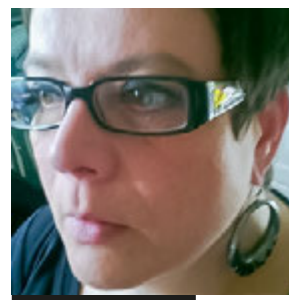
---

Olemme kouluttaneet myös n. 80 projektin omistajan ja projektipäällikön esimiestä ja resurssiesimiestä.

---

Koulutukset painottuivat vuodelle 2019 ja niitä on jatkettu vuoden 2020 syksyllä. Valmennukset jatkuvat taas vuoden 2021 alussa.

---



**SARI STENMAN**

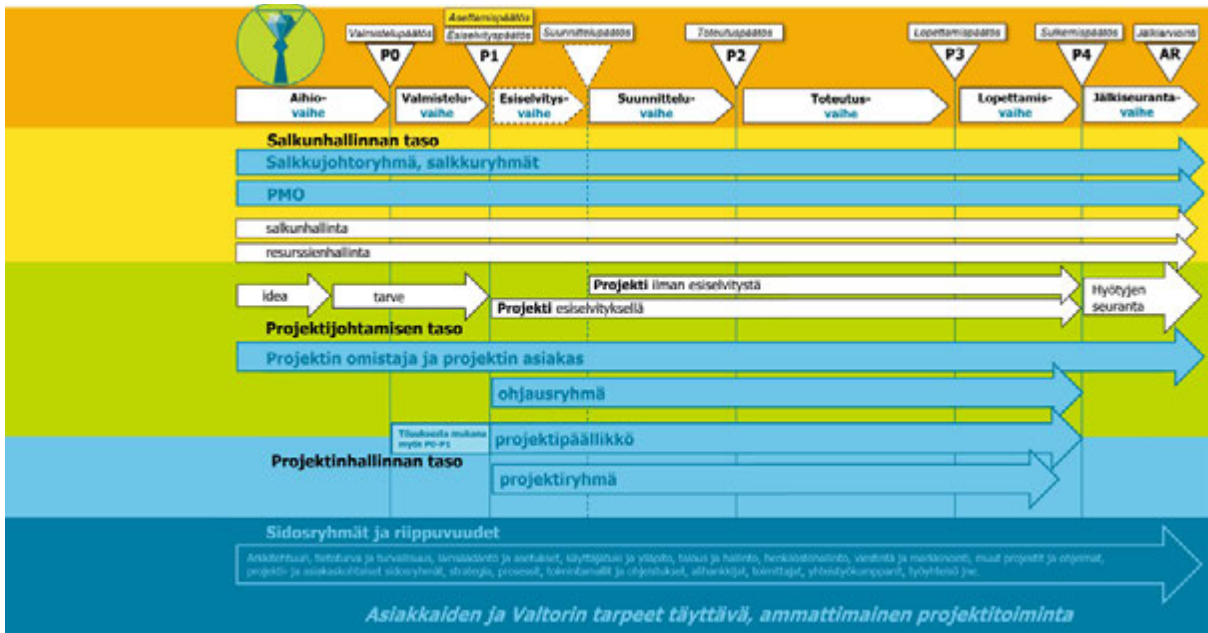
**Tehtävä:** Yksikön päällikkö, projektitoimisto ja prosessit -yksikkö, Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori

**Taustat:** Valtion palveluksessa yli 20 vuotta, josta projektitoimintaa noin 15 vuotta. Aloitin Valtorissa sen perustamisen yhteydessä. Valtorissa olen työskennellyt projekti- ja ohjelmapäällikön (hankepäällikön)- ja kehityspäällikön tehtävissä. Tällä hetkellä työskentelen Projektitoimisto ja prosessit -yksikön päällikkönä Palvelut ja kehitys -tulosityksikössä.

**Koulutus:**

- Projektijohtamisen insinööri, YAMK
- Tietojenkäsittelyn tradenomi, AMK
- Datanomi
- Certified PMO Manager (CPMO®)
- IPMA B
- ITIL v3

<https://www.linkedin.com/in/sari-stenman>



VALTORIN PROJEKTIOHTAMISEN MALLI - VAIHEET JA ROOLIT. KUVA: VALTORI

kokonaisuus, jolla on tietty tavoite. Projekti on aina muutos ja se voi vaikuttaa useaan eri sidosryhmään tai toimintoon. Siksi vaikutusten analysointi on projektin valmistelu-vaiheessa erittäin tärkeää.

Projektikulttuurin kehittämisen valmistelu aloitettiin syksyllä 2018. Projektikulttuurin muutos kokonaisuutena on laaja ja vaikuttaa lähes koko organisaatioon. Sidosryhmiä on useita: meillä Valtorissa toimintamallimuutos on vaikuttanut esim. talouden, käyttäjätuen, projektipäälliköiden, tuotannon, projektien omistajien ja muiden projekteissa työskentelevien toimintamalleihin. Ensi vaiheessa tärkein tehtävämme olikin tunnistaa muutokseen liittyvät tärkeimmät sidosryhmät ja sen kautta teimme suunnitelman, kuinka muutos tehdään ja miten se jalkautetaan yhdessä sidosryhmien kanssa.

### PROJEKTIOHTAMISMALLI KAIKEN PERUSTANA

Valtorin projektitoiminnan perustana on *Adapron Leijona*-malli. Olemme sovittaneet perusmallin

Valtorin toimintaan. Projektijohtamismalli ohjaa projekteihin liittyvää päätöksentekoa porttipäätöksiin liittyvien kysymysten kautta. Mallin tavoitteena on varmistaa useita projektin läpivientiä varmistavia asioita, mm. projektin tavoite ja laajuus – ymmärrämme, mitkä ovat projektin konkreettiset tavoitteet, meillä on resurssit (rahoitus ja henkilöt) läpivientiin ja meillä on kyvykkyys toteuttaa projekti.

Projektijohtamismallin avulla pyrimme varmistamaan, että projekti viedään läpi tietyjä laatukriteereitä noudattaen tai jos tulee poikkeuksia, ne käsitellään hallitusti projektijohtamismallissa kuvatulla tavalla.

### PM

» SARI STENMAN

» VALTORI



PROJEKTITOIMINNAN LAADUN NELJÄ TEEMAA. KUVA: VALTORI

## Sisäänrakennettu laatu Valtorin projektitoiminnassa

Projektitoiminnan sisäänrakennetusta laadusta teille kirjoittelee Milla Ranta Valtorilta. Toimin tällä hetkellä ohjelmatoimiston päällikkönä, mutta aloittaessani aiheeseen liittyvää tutkimusta alkuvuodesta 2020, toimin Valtorin projektitoimistossa erityisasi-antuntijana. Ylemmän insinööritutkintoni opinnäytetyön aiheena oli ”Sisäänrakennettu laatu projektitoiminnassa”. Opinnäytetyöhön sisältyvän tutkimuksen ja kehitysuunnitelman tarkoituksena oli kartoittaa Valtorin projektitoiminnan laadun nykytila, määritellä tavoitetila sekä tuottaa suunnitelma tavoitetilan saavuttamisen mahdollistamiseksi laadun sisäänrakentamisen periaatteita hyödyntäen.

Laadusta puhuttaessa on tärkeää avata mitä verrataan mihinkin – laatuhan on loppupeleissä vertailua, esimerkiksi mittauksen vertausta johonkin standardiin tai tuotteen ominaisuuksien vertaamista sen tuotekuvaukseen. Valtorilla projektitoiminnan laadun vertailukohtana toimii **Valtorin projektijohtamisen malli**. Malli on vielä varsin nuori, niin kuin on organisaatiokin – molemmat tosin kehittyvät hurjaa vauhtia.

**Laadun nykytilan tutkimuksessa** laatu jaettiin neljään Valtorin projektijohtamisen malliin

perustuvaan teemaan: salkunhallinta, projektijohtaminen, projektit ja projektiosaaminen. Tutkimus toteutettiin sisäisten ja ulkoisten avainsidosryhmien haastatteluina. Seuraavassa taulukossa on esitetty haastatteluiden neljä teemaa esimerkkiaiheineen – kustakin teemasta selvitettiin heikkoudet, vahvuudet sekä kehityskohteet sidosryhmien näkökulmasta.

**Tutkimuksessa löydetty kehityskohteet**

**Tutkimuksen perusteella salkunhallinnan merkittävien**

**kehityskohde** on ennakkoinnin ja resurssienhallinnan parantaminen. Tämän teeman osalta kehitys pitäisi aloittaa kehittämiseen vaadittavien toimintamallien määrittelystä ja kuvaamisesta.

**Projektijohtamisen näkökulmasta merkittävin kehityskohde**

on nykyisten toimintamallien jalkautus ja yhdenmukaistus eri liiketoiminta-alueille ja tämän priorisointi. **Projektien merkittävin kehityskohde** on yhteisten toimintamallien noudattaminen. Projektien kohdalla suositellaan priorisoitavan tarkistuslistojen



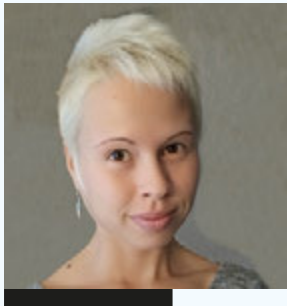
### Projektien laatu; toimintamallien noudattaminen



### Projektiosaamisen laatu; nyky- ja tavoitetilan dokumentointi, kehityksen johtaminen



VISUALISOINTEJA KEHITYSKOhteista. KUVA: VALTORI



**MILLA RANTA**

**Tehtävä:** Ohjelmatoimiston päällikkö, Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori

**Taustat:** Aloitin Valtorilla 11/2018 projektitoiminnan erityisasiantuntijana. Ohjelmatoimiston päällikön tehtäviin siirryin 5/2020, kun Valtorin Muutosohjelma 2020-2022:n valmistelu aloitettiin. Vuoden 2020 aikana valmistuneen ylemmän insinööritutkintoni Master Thesis työni aiheena oli "Sisäänrakennettu laatu projektitoiminnassa". Tutkimuksesta ja kehityssuunnitelmasta julkaistaan raportti Theseukseen ([www.theseus.fi](http://www.theseus.fi)).

#### Koulutus:

- M. Sc. Eng., Project Management 2018-2020
  - B.Sc., Food & Process Technology 2010-2014
  - Certified PMO Manager (CPMO®)
- [www.linkedin.com/in/milla-ranta](http://www.linkedin.com/in/milla-ranta)

käyttöä, perustuen toimenpiteen nopeuteen ja vaikuttavuuteen.

**Projektiosaamisen merkittävin kehityskohde** taas on osaamisen henkilösidonainen vaihtelu. Tähän tulokseen saattaa vaikuttaa merkittävästi yhteisten toimintamallien jalkautumattomuus. Osaamisen kehittämisen pitäisi aloittaa johtamiseen tarvittavien nyky- ja tahtotilojen dokumentoinnilla sekä osaamisen hallintamallin käyttöönotolla, jotta osaaminen voidaan kohdentaa oikein. Tutkimuksen perusteella koostettua laajaa kehityssuunnitelmaa hyödynnetään organisaatiossa yhteistyössä sidosryhmien kanssa.

#### Miksi Valtori haluaa panostaa projektitoiminnan laatuun?

Laadun vaihtelu syö Valtorilla suuressa arvossa pidettävää **asiakastyytyväisyyttä**. Heikosti sujuneet projektit ovat melkoisia kiviä reessä, sillä epämieluisa kokemus muistetaan yleensä paljon pidempään kuin positiivinen. Lisäksi heikosti sujuneissa projekteissa tavoiteltu arvo jää usein hailakaksi haaveeksi. Kontrastina näille

ovat menestyksekkäät projektit, joille sataa kiitosta sidosryhmiltä. **Rakentamalla laatu sisään toimintamalleihin** saadaan aikaan läpinäkyvyyttä, selkeyttä ja tasalaatuisuutta.

**Tutkimuksessa esille nousseita kehityskohteita** on jo työstetty ahkerasti vuoden 2020 aikana, mm. toimintamalleja ja työkaluja kehittämällä sekä henkilöstön valmennusten muodossa. Valtorin projektitoimisto jatkaa projektitoiminnan laadun kehittämistä osana projektikulttuurin kehittämisen ohjelmaa.

» **MILLA RANTA**  
» **VALTORI**



## KÄYTÄNNÖN MENETELMÄ KÄYTTÖÖNNE

# Laajan projektin riskien hallinta kaikkien tehtävä

Hankeissa, joissa on useita eri osapuolia ja erilaisia taustoja, osapuolet tuovat mukanaan myös erilaisia osaamisia ja näkemyksiä haasteista ja tavoitteista. He tuovat mukanaan erilaisia toimintamalleja. Osapuolet ovat joskus kuin erilaisia heimoja, joissa on omat rituaalinsa. Yhteistoiminnan haasteet tuottavat riskejä aikataululle, budjetille, onnistumiselle ja asiakaskokemukselle.

## NOUSEVATKO RISKIT KUIN TYHJÄSTÄ?

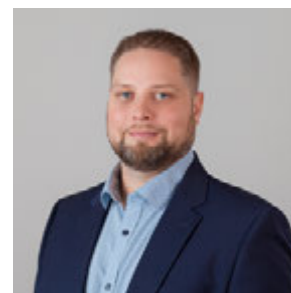
Suurin osa sisäisistä riskeistä johtuu väärinkäsityksistä ja puutteellisesta ajankäytöstä niiden ennakoimiseksi. Ulkoisiin riskeihin on helpompaa varautua, jos ne on ensin tunnistettu huolella yhdessä. Perinteiset lähestymistavat riskienhallintaan, kuten portaalimaiset ohjelmistot ja aikasyöpöt työpajat, usein epäonnistuvat vastaamaan modernien ja monitahoisten projektien vaatimuksiin. Yhteistyö ja yhteisymmärrys on olennaista riskienhallinnalle, mutta se on hankalaa saavuttaa tehokkaasti. Tutkimusten (Keinänen 2009; Kärnä 2009; Pekkanen 2005) mukaan projektien menestystekijöinä pidetäänkin avointa kommunika-

tiota ja yhteistä ongelmanratkaisua.

Riskienhallinnan näkökulmasta keskeistä onkin tunnistaa jo suunnitteluvaiheessa riskit, joilla on suuri vaikutus projektin tavoitteiden toteutumiseen. Riskit on myös hyvä dollarisoida ymmärrettävällä tavalla: mitkä toteutuessaan söisivät hankkeen katteen? On motivoivaa samalla arvioida riskien kääntöpuolena niihin liittyviä mahdollisuuksia kustannussäästöjen, uusien ratkaisuiden tai laadun näkökulmista.

## MIKSI OSALLISTAVAA LÄHESTYMISTAPAA TARVITAAN?

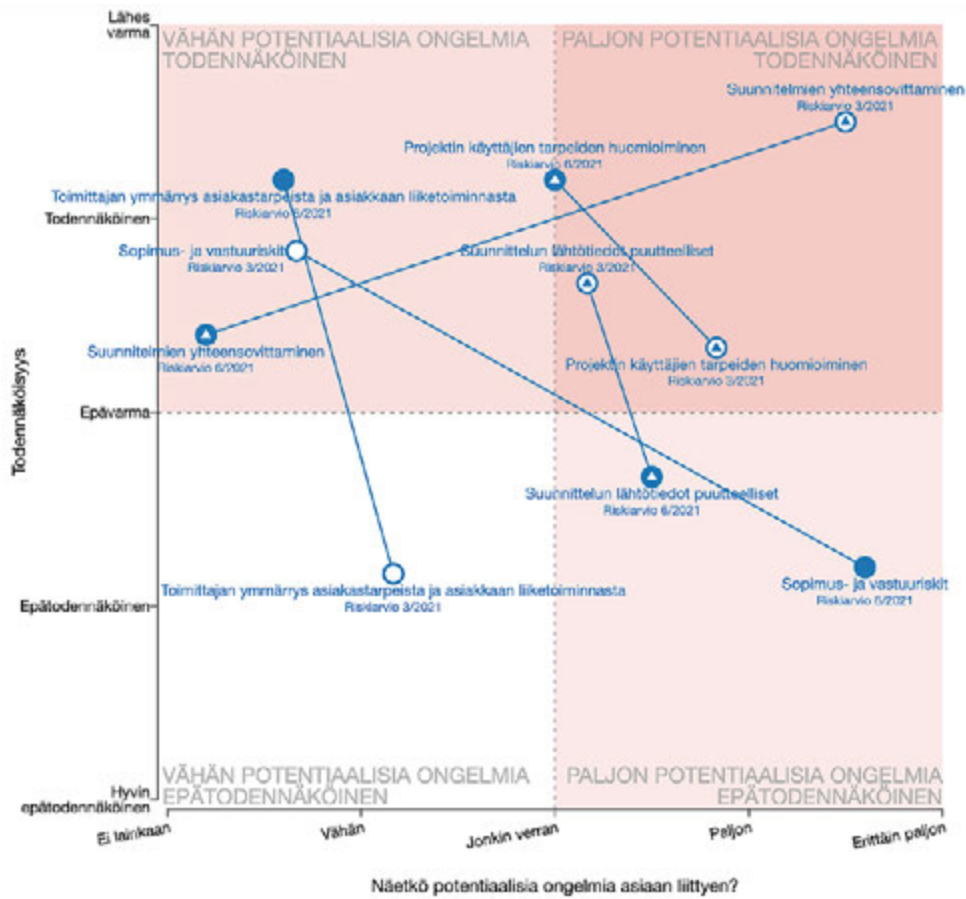
Riskienhallinta on periaatteessa valloista ja masentavaakin. Projektien osapuolilla on usein erilainen kyky kantaa riskejä eikä kukaan »»



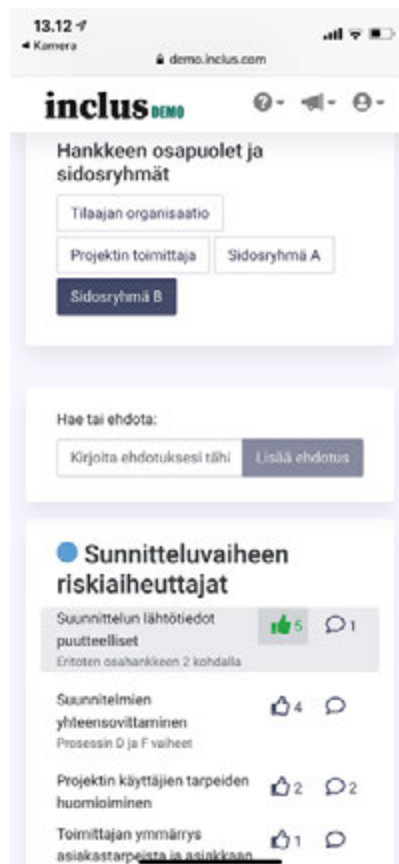
**MIKAELI LANGINVAINIO**

Toimitusjohtaja  
Inclus

”Alun perin Inclus-ohjelmisto kehitettiin työskennellessämme presidentti Martti Ahtisaaren perustaman CMI:n kanssa neljällä mantereella, maailman vaativimmissa konfliktinratkaisuprosesseissa. On yllättävää, miten samantlaisia osallistumisen ja kanssakäymisen ongelmia nousee missä vain ihmisten välisissä kanssakäymisissä riippumatta kontekstista.”



ESIMERKKI INCLUS-OHJELMISTON TULOSNÄKYMÄSTÄ RISKIEN MUUTOKSESTA YLI AJAN.  
KUVA: INCLUS



ESIMERKKI INCLUS-OHJELMISTON IDENTIFIOINTISESSIÖSTÄ KÄNNYKÄN RUUDULLA.  
KUVA: INCLUS

# Sujuva menetelmä osallistavaan riskienhallintaan

**1. Identifiointisessio, jota jatketaan hankkeen läpi**  
Laadukas prosessi lähtee riskien aktiivisesta tunnistamisesta, jossa on vapaaehtoinen ja jatkuva mahdollisuus riskien lisäämiselle ja kommentoinnille.

**Tavoite:** Selvittää riskit, jotka ainakin on arvioitava tarkemmin seuraavassa vaiheessa

## **2. Joukkoistettu riskiarviointi ja toimenpiteiden kasaaminen**

Riskit arvioidaan priorisointia varten. Arviointi kannattaa tehdä ensin yksilötyönä todennäköisyyden ja vaikutuksen lisäksi kustannusvaikutusten ja mahdollisuuksien kautta. Vielä tärkeämpää on joukkoistaa toimenpide-ehdotukset, yhtä riskiä voi usein hallita monin keinoin.

**Tavoite:** Hyödyntää kaikki osaaminen arvioinnissa ja luoda toimenpide-ehdotukset tehokkaasti

## **3. Riskiarvioinnin tulosten tarkastelu ja riskien priorisointi**

Luo vahvat toimenpiteet erityisesti vakavimpiin riskeihin ja tunnista millaisia näkemuseroja vähäisempiin riskeihin liittyy. Osa voi olla ns. piileviä riskejä tai nousussa olevia.

**Tavoite:** Yhteisen kuvan muodostaminen, jotta kaikki ymmärtävät hankkeen riskit

## **4. Toimenpidesuunnitelman tekeminen ja tehtävien määrittäminen tehokkaalla työpajalla**

Toimenpidesuunnitelman laatiminen on tehokasta valmiiksi esitettyjen toimenpide-ehdotusten jälkeen.

**Tärkeä fokus:** toimenpiteiden vastuutus ja aikataulutus.

**Tavoite:** Yhteisesti tuotettu vahva riskienhallintasuunnitelma

## **5. Riskien seuranta yli ajan**

Kun prosessi toistetaan esimerkiksi kolmen kuukauden välein seurataan myös, miten riskit ”liikkuvat” ajan kanssa.

**Tavoite:** Ymmärtää ovatko riskit ”laskeneet”. Toisaalta hallita myös aktiivisesti ”nousussa” olevia riskejä.

## **6. Benchmarkkaa projektit keskenään konsernin laajuisen resurssoinnin ja oppimisen mahdollistamiseksi**

»» halua projektin epäonnistuvan.  
Riskejä voi olla lukuisia, täten ei ole myöskään yhtä henkilöä, joka osaisi tai kenen pitäisi arvioida ne kaikki.

On hankalaa sitouttaa kaikki olennaiset henkilöt miettimään ja hallitsemaan riskejä aktiivisesti. Riskienhallinnan ei tarvitse olla ylimääräinen, rasittava työvaihe. Päinvastoin hyvin toteutettu riskienhallinta energisoi ihmisiä ja luo suuremman luottamuksen onnistumiseen, kun riskejä ei jätetä toteutumaan vaivihkaa. Riskienhallinta tuottaa mahdollisuuden vaikuttaa projektiin ja hallita omaa työtään. Se on myös rakentava keskustelukanava vaiheessa, jossa riskien toteutuminen on vielä teoriaa eikä todellisuutta. Näin voidaan reagoida ajoissa.

Osallistavalla riskienhallinnalla nostetaan riskiarvioiden luotettavuutta ja toimitaan päättäväisemmin yhdessä (Lehtiranta 2014). Jatkuva osallistava riskienhallinta huomioi myös toimintaympäristön muutoksen dynamiikan. Ongelmallista osallistavan prosessin syömää työaika varten on oltava projektitoiminnan erityispiirteet huomioivat hyvät menetelmät ja työkalut.**PM**

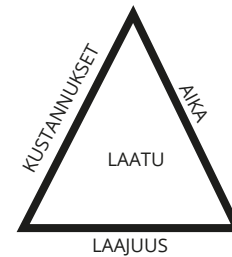
» **MIKAEL LANGINVAINIO**

» **INCLUS**

## PROJEKTtien LAATUA PARANTAMASSA

# Systems engineering

Projektin onnistumista eli *laatua* määritetään perinteisesti projektikolmion kolmen ulottuvuuden avulla. Ulottuvuuksista kaksi eli *kustannukset* ja *aika* ovat helposti mitattavina hyvin konkreettisia ymmärtää. Projektikolmion kolmas ulottuvuus onkin sitten se vaikeampi ja siihen liittyvät ongelmat vaikuttavat myös projektin aikatauluun ja kustannuksiin. Tätä kolmatta ulottuvuutta kutsutaan usein projektin *laajuudeksi*. Teoriassa projektin laajuus tarkoittaa kaikkia niitä aktiviteetteja, joista projektin on suunniteltu koostuvan.



**O**man kokemukseni perusteella näyttää siltä, että tuotekehitystä sisältävän projektin laajuuden määrittäminen epäonnistuu usein sen takia, että projektin suunnitteluvaiheessa olennaisia aktiviteetteja jää tunnistamatta. Laajoissa ja kompleksissa tuotekehitystä sisältävissä projekteissa syynä on usein suunnitteluvaiheen vajavainen ymmärrys sidosryhmien tarpeista tai tarpeiden täyttämisen kehitettävän tuotteen toteutuksesta.

## SYSTEMS ENGINEERING

Systems Engineering on poikkitieteellinen lähestymistapa, jonka tavoitteena on tuottaa onnistuneita, ihmisen tekemiä järjestelmiä soveltamalla järjestelmäajattelua ja -teoriaa teknologiaa sisältävien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen (INCOSE, 2020).

Järjestelmäajattelun keskeinen periaate on holismi, jota voidaan kuvata Aristoteleen ajatuksella, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Järjestelmä on kokonaisuus, jota ei ole mahdollista jakaa toisistaan riippumattomiin osiin. Järjestelmän keskeiset ominaisuudet syntyvät sen osien vuorovaikutuksesta eli näitä järjestelmätason keskeisiä ominaisuuksia ei ole millään sen yksittäisellä osalla (Ackoff).

Holismin lisäksi toinen järjestelmäajattelun keskeinen periaate on järjestelmän koko elinkaaren huomioiminen. Kuvan 3 elinkaari-kustannusmallista voidaan nähdä, että tuotekehitysprojektin alkuvaiheessa tehdyt päätökset vaikuttavat merkittävästi tuotteen elinkaarikustannuksiin. Tämän takia on perusteltua varata projektisuunnitelmassa

riittävä aika ja resurssit konsepti- ja määrittelyvaiheen töille.

Systems Engineering lähestymistapa vaikuttaa projektin onnistumiseen eli sen laatuun kahdella tapaa:

*Ongelman ymmärtäminen:* Parantaa ymmärrystä, mitkä tuotteen ominaisuudet ovat sidosryhmien kannalta keskeisiä, jotta niiden saavuttamisen kautta projekti ja tuote olisivat onnistuneita.

*Ratkaisun ymmärtäminen:* Määrittellä tuotteen kehittämiseen ja toteuttamiseen tarvittavat projektin aktiviteetit siten, että projektiriskit saadaan minimoitua aikataulu- ja kustannusreunaehdot huomioiden.

## SYSTEMS ENGINEERING VS. LAADUNHALLINNAN PERIAATTEET

ISO/IEC/IEEE 15288:2015 Systems and Software Engineering — System »»

LAADUNHALLINNAN PERIAATE	VASTAAVUUS	LIITTYVÄT ISO 15288 PROSESSIT
Asiakaskeskeisyys	<span style="color: green;">●</span> Vahva	Tekniset prosessit -ryhmä
Johtajuus	<span style="color: yellow;">●</span> Melko heikko	Laadunhallintaprosessi Henkilöresurssien hallintaprosessi Infrastruktuurin hallintaprosessi Elinkaarimallin hallintaprosessi Projektin suunnitteluprosessi
Sitoutuminen ihmisiin	<span style="color: yellow;">●</span> Heikko	-
Prosessimainen lähestymistapa	<span style="color: green;">●</span> Keskivahva	Laadunhallintaprosessi Henkilöresurssien hallintaprosessi Infrastruktuurin hallintaprosessi Elinkaarimallin hallintaprosessi Tietämyksenhallintaprosessi Riskienhallintaprosessi
Parantaminen	<span style="color: green;">●</span> Keskivahva	Laadunhallintaprosessi Laadunvarmistusprosessi Henkilöresurssien hallintaprosessi Elinkaarimallin hallintaprosessi Mittausprosessi Projektin arviointi- ja ohjausprosessi
Näyttöön perustuva päätöksenteko	<span style="color: green;">●</span> Keskivahva	Päätöksenhallintaprosessi Mittausprosessi
Suhteiden hallinta	<span style="color: green;">●</span> Keskivahva	Laadunhallintaprosessi Mittausprosessi Hankintaprosessi

TAULUKKO 1. YHTEENVETO VERTAILUN TULOKSISTA LAADUNHALLINNAN PERIAATTEIDEN NÄKÖKULMASTA

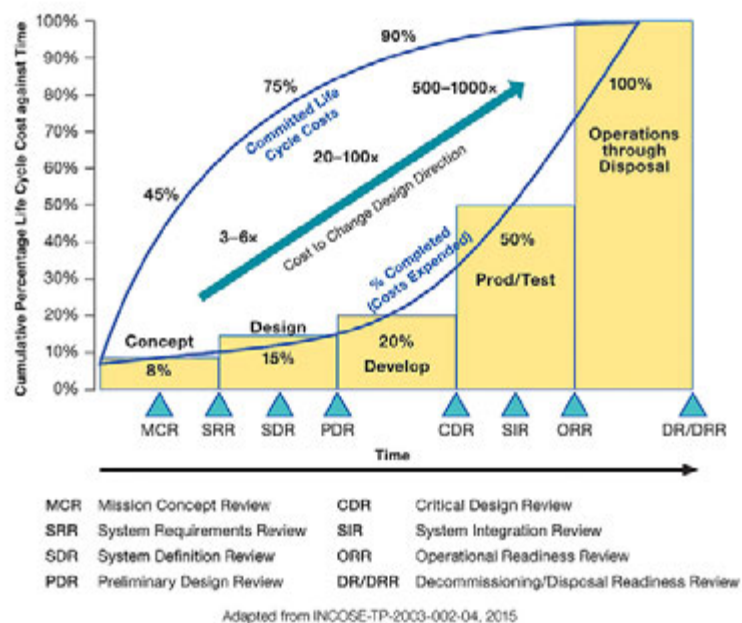


FIGURE 2.5-1 Life-Cycle Cost Impacts from Early Phase Decision-Making

KUVA 3. TUOTEKEHITYSPROJEKTIN ELINKAAREN AIKAINEN KUSTANNUSKERTYMÄMALLI. (NASA, 2016)

Life Cycle Processes -standardi esittää Systems Engineering -prosessiviitekehityksen, jonka määrittämien prosessien avulla on mahdollista määrittellä, kehittää ja toimittaa onnistuneita tuotteita ja palveluita huomioiden niiden koko elinkaari. ISO 15288 -standardi määrittelee kullekin prosessille sen onnistuneen toteutuksen tulokset. Sekä ylätasolla toiminnot ja tehtävät, joita yleensä tarvitaan prosessin tulosten aikaansaamiseksi. (ISO, 2015)

ISO-laatusstandardeista vastaava tekninen komitea on määrittänyt laadunhallinnalle seitsemän pe-

rusperiaatetta ja näille esimerkkejä tyypillisistä toimenpiteistä (ISO, 2015). Vertailin näitä ISO 15288 -standardin vastaaviin. Taulukossa 1 on esitetty yhteenveto vertailun tuloksista.

#### JOHTOPÄÄTÖKSET

ISO 9000 -laadunhallintaperiaatteista suuri osa on mahdollista toteuttaa ISO 15288 -standardin kuvaamien Systems Engineering -prosessien avulla. Näin ollen tämä lähestymistapa tarjoaa hyvän lähtökohdan organisaation laatu järjestelmää kehitettäessä tai vaativan yksittäisen

tuotekehitystä sisältävän projektin toteutuksen suunnittelussa.

Projektiammattilaiset ry:n ”SIG-10 Systeemiajattelu” -teemaryhmässä käsitellään Systems Engineering -teemoja. Joten jos aihe kiinnostaa, niin tervetuloa mukaan toimintaan. Systeemiajattelu-teemaryhmän toiminta toteutetaan yhteistyössä INCOSE:n suomalaisen osaston eli FINSE ry:n kanssa. **PM**

» **RIKU SALMINEN**

» **SYSE OY**

**VIITTAUKSET** Ackoff, R. L. (ei pvm). Systems thinking. • ISO. (2015). ISO/IEC/IEEE 15288:2015 Systems and software engineering — System life cycle processes. International Organization for Standardization. • ISO. (2015). Quality Management Principles. International Organization for Standardization. • NASA. (2016). NASA Systems Engineering Handbook, Revision 2. National Aeronautics and Space Administration.



## Sertifiointi on nyt online!

Sertifioituminen on entistä joustavampaa – hoidat sen sujuvasti matkustamatta vaikka kotoa käsin.

**Toteutamme sertifiointit nyt online!**

Lue lisää: [pry.fi/sertifiointi](http://pry.fi/sertifiointi)



## Proha

### Suunnittele, ennusta ja ohjaa

Kokonaisvaltaista projektien ja tiimien töiden hallintaa Camako EPM:llä.

Prohan avulla organisaatiot saavuttavat tavoitteensa, tiimit toimivat haluamallaan tavalla ja tekijät nauttivat onnistumisestaan.

Proha Oy

[info@proha.com](mailto:info@proha.com)

[www.proha.com](http://www.proha.com)

[www.camakoepm.com](http://www.camakoepm.com)





**3PMO**

PROJECT - PROGRAMME - PORTFOLIO

Tulossa 9.6.2021

# **New normal – Business as usual?**

Lue lisää osoitteessa:  
[www.3pmo.fi](http://www.3pmo.fi)



KUVA: SUOMINEN OYJ

# Thinking Portfolion Projektisalkku täyttää asiakkaiden odotukset

**Projektisalkun avulla saadaan prosessiin kontrollia ja voidaan käsitellä asiat avoimesti sekä esittää ne yhteismitallisesti johdolle. Kun projektisalkun käyttö harmonisoi toimintatapoja ja tuo struktuuria projektien käsittelyyn, myös näkymä riskeihin paranee. Kokonaiskuvan esittämisessä auttaa lisäksi projektien välisten riippuvuuksien hahmottaminen sekä mahdollisuus jakaa resurssit eri projekteille ja nähdä niiden käyttöaste.**

## Hyvästit Excel-aikakaudelle, case Suominen Oyj

Suominen Oyj:llä projektisalkun hankintaprosessi käynnistyi laajan kehityshankkeen, kustannustehokkuusohjelma Optiman, tarpeista. Optima-ohjelmaan liittyi kymmeniä eri ohjelmia ja eri kokoisia projekteja. Hankkeen aloitusvaiheessa todettiin, että ”excel-aikakaudelle” on tarpeen sanoa hyvästit. Optiman esimerkkiä noudattaen lähtivät Thinking Portfolio-projektisalkkua käyttöönottaamaan myös Suomen R&D-kehitysprojektit, kasvuihminen ja ICT, joiden projekteja johdettiin

aiemmin niin ikään exceleiden ja wordin avulla.

Mika Rapeli (director, Growth Projects) Suomiselta on iloinen siitä, että Thinking Portfolion salkku on kaiken kaikkiaan taipunut hyvin yhtiön eri funktioiden tarpeisiin. Salkkunäkymät on saatu sellaisiksi, että ne palvelevat eri osapuolia ja salkku on jatkossakin vaivatonta ottaa käyttöön uusissa funktioissa. Seuraavaksi sitä aletaan hyödyntää uuden strategiaohjelman sekä Marketing and Category Management -funktion toiminnoissa.

”Thinking Portfolion referenssit ja esittely vakuuttivat. Käyttöliittymä oli selkeä ja totesimme, että ei tarvitse tehdä massiivisia integraatioita muihin järjestelmiin. Myös kustannuksiltaan Thinking Portfolio oli erittäin kilpailukykyinen. Suosittelen myös muille.”

Mika Rapeli, Suominen

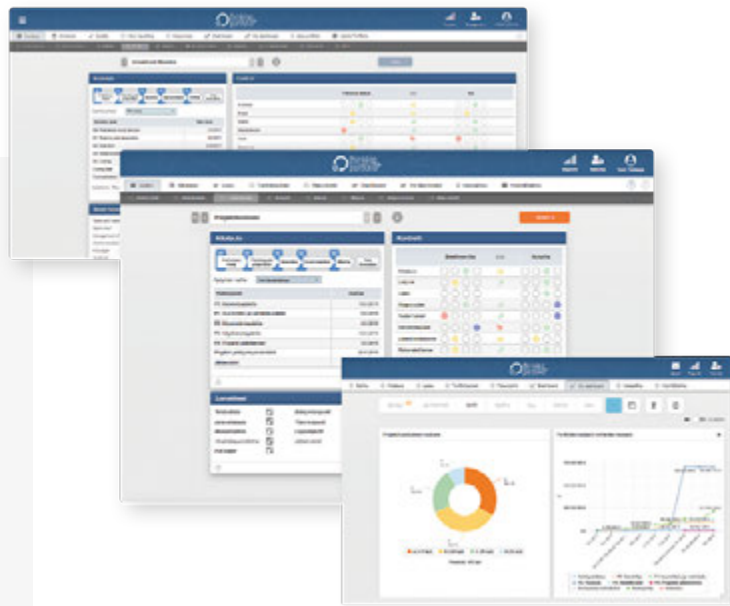


**SUOMINEN** valmistaa kuitukankaita rullatavarana pyyhintätuotteisiin sekä muihin sovelluksiin. Suomisen kuitukankaista valmistetut lopputuotteet, esimerkiksi kosteuspyyhkeet, terveysiteet ja haavataitokset, ovat läsnä ihmisten jokapäiväisessä elämässä ympäri maailmaa. (suominen.fi)

**HÄMEEN LIITTO** on kansanvaltaiseen päätöksentekoon tukeutuva Kanta-Hämeen maakunnan vaikuttava asiantuntija- ja kehittäjäorganisaatio. (www.hameenliitto.fi)

**VEROHALLINTO** kuuluu valtiovarainministeriön alaisuuteen. Verohallinto kerää veroista ja veronluonteisista maksuista noin 95 %. Ennakoiva ohjaus, hyvä palvelu ja uskottava verovalvonta turvaavat verotulojen kertymisen mahdollisimman täysimääräisinä. Tavoitteena on saada asiakkaat toimimaan omatoimisesti ja oikein. (www.vero.fi)

**METROPOLIA** on pääkaupunkiseudulla toimiva kansainvälinen ja monialainen ammattikorkeakoulu. Metropolia kouluttaa kulttuurin, liiketalouden, sosiaali- ja terveysalan sekä tekniikan asiantuntijoita ja kehittäjiä. (www.metropolia.fi)



KUVA: THINKING PORTFOLIO

## THINKING PORTFOLIO AUTTAA MONESSA

Projektisalkku toimii itsessään tiedotuskanavana ja suunnittelun apuna erityisesti R&D-projekteissa. Salkun suhteen Suomisella noudatetaan avoimuuden periaatetta: tietoa tarvitseva voi itse katsoa salkusta mitä kaikkea on meneillään ja käyttää tietoa hyväkseen omassa ideoinnissaan ja suunnittelussaan. ”Tämä on selkeä parannus aiempaan.”, toteaa Rapeli.

”Kun tiedot ovat tallennettuina tehdaskohtaisille servereille ja vain pienen joukon saavutettavissa, arvokasta tietoa hukkuu, kun ei edes tiedetä sen olemassaolosta. Thinking Portfolion projektisalkku tuo tähän selkeän parannuksen. Olemme ajaneet myös R&D-ideasalkun järjestelmään. Näin saimme projektien raportoinnin ja kommunikaation yhdelle alustalle. Olemme siirtyneet pois passiivisesta tiedonkäsittelystä pilvipalvelu- ja tietokanta-maailmaan, missä tiedot ovat koko organisaation saavutettavissa.”, Rapeli jatkaa.

Hänen mukaansa projektisalkun käyttäjät ovat onnellisia, kun lomakkeet ja raportit tulevat suoraan ulos eikä niitä tarvitse etsiä ja tehdä moninkertaista työtä. Silloin, kun tieto on yrityksen sisällä, sen pitäisi olla käytettävissä suoraan ja nyt se toteutuu.



*Kuvassa Marko Mälly, Matti Lipsanen ja Sebastian Hovi Hämeen liitosta. Kuva: Hämeen liitto*

## Hämeen liitossa projektisalkku on avoin kokonaistilanteen seurantaväline

Samaan aikaan kun Hämeen liitossa tehtiin projektisalkun määrittelytyötä, liiton piti valmistautua esittelemään maakunnassa siihen mennessä rahoitettujen projektien kohdentumista ja tuloksia maakuntahallitukselle. Näin saatiin Thinking Portfolio-projektisalkku koeponnistettua aidon aineiston esimerkeillä jo määrittelyvaiheessa. Projektisalkun määrittelyprosessiin osallistui liiton edustajien lisäksi kattavasti eri sidosryhmiä, mm. maakunnan rahoittajakumppaneita ja hankkeiden toteuttajia.

Työkalu osoitti pätevyytensä ja havainnollisti osallistujille, mihin kehitysresursseja hankkeiden osalta kannattaisi panostaa. Samalla saatiin arvokasta kokemusta salkun sopivuudesta maakunnan käyttöön.

### **STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN ETENEMINEN NÄKYÄÄ THINKING PORTFOLIO-PROJEKTISALKUSSA**

Strategiatyö maakunnassa on laaja prosessi, jota tehdään yhdessä sidosryhmien kanssa. Projektisalkusta voidaan seurata kokonaisvaltaisesti rahoituksen kohdentumista yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Strategiatyöhön osallistuvat näkevät uusia hankkeita suunnitellessaan, mitä on aiemmin toteutettu ja mitä on nyt meneillään. Thinking Portfolio-projektisalkun avulla tehdään

”Tämä on meidän maakuntamme tiedolla johtamisen väline. On äärettömän tärkeätä, että nähdään, mitä hankerahoilla on saatu aikaan, eli miten maakuntaa ja sen asukkaiden elämää kehittäviä hankkeita toteutetaan eri paikkakunnilla. Thinking Portfolio-projektisalkku on meille siis erittäin tärkeä viestinnän työväline.”

**Kehittämisojohtaja Matti Lipsanen, Hämeen liitto**

siis koko maakunnan hankeseurantaa.

Uraauurtavana lisäarvona Hämeen liitossa koetaan erityisesti se, että projektisalkku tukee liiton strategista kohdentamistyötä. Tämän uuden työvälineen avulla voidaan seurata ohjelmatavoitteiden etenemistä, eli miten varoja strategisten tavoitteiden toteutumiseksi käytetään. ”Tällä voi havaita myös laajempia strategisia suuntaviivoja. Yksittäisiä hankkeita voidaan seurata muistakin välineistä sekä hankkeen rahoituksen että sisällön osalta, mutta kokonaisnäkemystä ja trendejä ei hahmota muualta kuten Thinking Portfolio-projektisalkusta.”, sanoo maakunnan kehittämispäällikkö Marko Mälly.

## Verohallinto & Thinking Portfolio – projektisalkku ketterästi ja nopeasti käyttöön

Verohallinnon projektisalkun käyttöönottoprojekti vietiin läpi noudattaen Thinking Portfolion käyttöönoton ketterää projektimallia. Ensimmäiseen projektityöpajaan valmisteltiin protosalkku, jonka avulla kolmessa työpajassa määriteltiin, ja suureksi osaksi jo parametroitiinkin, Verohallinnon prosessien mukainen projektisalkkutyökalu valmiiksi. ”Ennen koronarajoituksia kasvokkain ja myöhemmin etänä toteutetut työpajat onnistuivat hyvin, asiat saatiin käsiteltyä suunnitellusti ja aikataulusa.”, kertovat Verohallinnon projektissa mukana olleet Marjo Hosionaho ja Harri Fodge.

Parametrointi viimeisteltiin, kun työpajat olivat ohi. Noin kahden kuukauden kuluttua projektin aloituksesta projektisalkku oli valmis tuotannon omaiseen käyttöön, eli oikeiden projektien ja hankkeiden hallinnointi voitiin aloittaa. Tässä vaiheessa Thinking Portfolion konsultit kouluttivat Verohallinnon pääkäyttäjät, jonka jälkeen alkoi neljän viikon mittainen hienosäätövaihe. Kolmen ensimmäisen viikon aikana oli mahdollista vielä tehdä viimeisteleviä muutoksia salkkuun. Tällaisia muutoksia olivat esimerkiksi kenttien lisäykset ja poistot sekä tietojen esitysjärjestys välilehdillä. Hienosäätövaiheessa muutokset projektisalkun näkymiin saatiin tehtyä näppärästi ilman häiriöitä salkussa jo olleeseen projektidataan.

Verohallinnon tyytyväinen projektitiimi kertoo, että Thinking Portfolion modulaarinen etenemistapa kuulosti alun alkaenkin sopivalta. He pitävät hyvänä sitä, että projektin aikana on nähty myös mitä jatkohyödyntämismahdollisuuksia soveluksessa on olemassa. ”Tästä on hyvä jatkaa yhteistyötä ja jatkokehittämistä.”, summaa ryhmäpäällikkö Marjo Hosionaho.

”Thinking Portfolion salkunhallinta-alusta on toteutettu teknisesti hyvin ja toimintamalli on hiottu. Arvostan kovasti - oli kiva tehdä projektia tällä moodilla.”

Kehittämisen asiantuntija Harri Fodge, Verohallinto



## Metropolia varmistaa strategian suunnan projektisalkun avulla

Thinking Portfolion projektisalkun sopivuus Metropolialle vahvistui referenssikäynnillä Turun ammattikorkeakoulussa, jolla on vastaava tuote käytössä. Esittelyssä havainnollistui hyvin, mihin kaikkeen Thinking Portfolion projektisalkkua voidaan korkeakoulumaailmassa hyödyntää.

Johdolle on tärkeää saada projektisalkusta jatkuvasti ajan tasalla olevaa tietoa ja sen puuttuminen aiemmin käytössä olleesta järjestelmästä oli myös yksi tärkeimmistä syistä järjestelmän vaihtamiseen. Järjestelmän käyttöönoton myötä kaikki projektit saadaan nyt esille ja sen lisäksi Halliksi nimetty salkku toimii johdon työkaluna antaen näkymän kaikkiin meneillään oleviin hankkeisiin. Tietoja voidaan katsella yhteenvetona monista eri näkökulmista käsin. ”Hali on jatkossa ehdottomasti tärkeä myös strategiatyön seurantavälineenä. Se mahdollistaa, että pystymme purkamaan strategian tavoitteiksi ja edelleen projekteiksi sekä seuraamaan strategian toteuttamista monipuolisesti. Ilman Hallia se olisi huomattavasti vaikeampaa.”, havainnollistaa varatoimitusjohtaja Simo Mustila salkun hyötyjä.



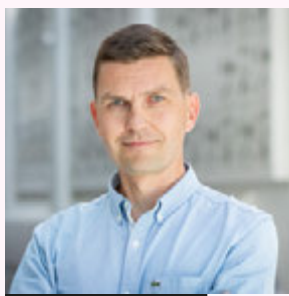
**Anita Kangaspeska**

*Projektin- ja projektisalkunhallinnan asiantuntija  
Laaja kokemus projektien ja salkkuprosessien kehittämisestä, käyttöönotosta sekä projektipäälliköiden ja johdon kouluttamisesta ja konsultoinnista.*



PROJEKTIPÄIVÄT 2020 – LEADERSHIP

# KOMPASSI KOHTI KETTERYYTTÄ



**PASI LEHTINIEMI**

Johtaja  
Sovelto Oyj

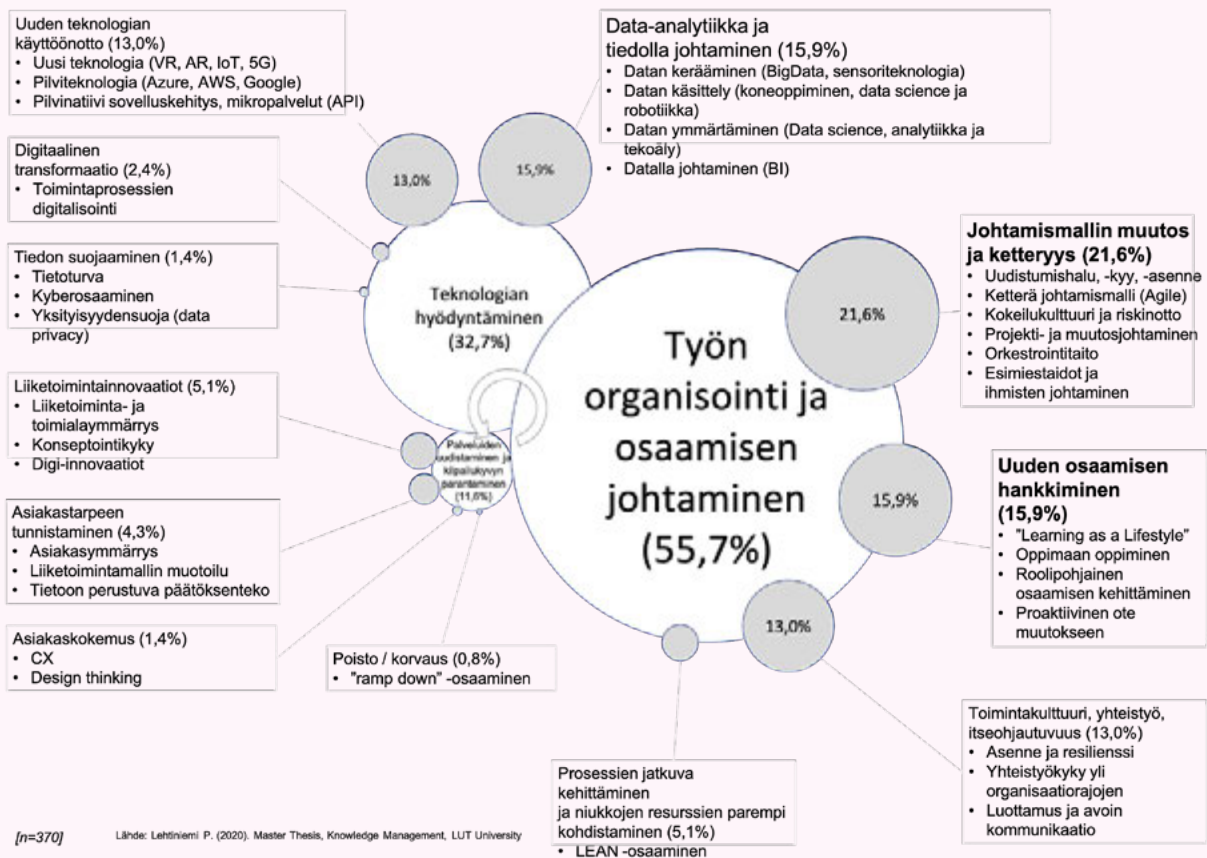
Pasi Lehtiniemi vetää  
Projektiammattilaiset ry:n  
teemaryhmää ”SIG-12:  
Johtajuus”

Vuosittaisessa projektialan suur tapahtumassa Projektipäivillä käsiteltiin vuonna 2020 aihetta ”leadership”. Projektiammattilaiset ry:n hallituksen jäsen Tuula Nurmiluoto johdatteli tämän Leadership-seminaarisarjan käyntiin puhumalla ”uudesta normaalista”. Covid 19-pandemia on vaikuttanut kriittisellä tavalla toimintaympäristöön siirtäen toiminnot etämoodiin ja johtamisen virtuaalisiin välineisiin.

**A**ikaa ei kuitenkaan ollut määritellä, mitä uusi normaali tosiasiasa tarkoittaa. Olemme rakentaneet uudet toimintatavat lennossa, tilanteen vaatimalla tavalla ja kukin omasta näkökulmastamme. Muutoksen nopeus on ollut niin radikaali, että sen vaikutuksia ihmisiin, työn tuloksiin, innovatiivisuuteen tai johtamiseen ei ole vielä ehditty pohtimaan pitkällä tähtäimellä. Nyt tiedetään kuitenkin jo, että vaikutukset ovat merkittävät eikä vanhaan ole enää paluuta. Virtuaalisuus, ketteruus ja omatoimisuus ovat esimerkkejä sanoista, jotka ovat ottaneet jo paikkansa ihmisten arkisessa työssä ja rutiineissa.

## **TILANNEKUVA KETTERÄN STRATEGISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ**

Seminaarisarjan alustuksessa avattiin radikaalia toimintaympäristön muutosta, mutta johtamiskulttuurissa suuri muutos on ollut tekeillä jo usean vuosikymmenen. Ensimmäisessä puheenvuorossa Pasi Lehtiniemi, Sovelto, avasi tätä muutosta historian kautta. Jos edellisen vuosisadan alusta vauhdittunut teollistuminen vaati vahvaa ”ylhäältä alas”-johtamista ja resursien tehokasta käyttöä (eli ihminen koneen osana), ollaan tähän päivään mennessä loikattu jo huima hyppy tietoon perustuvan johtamisajattelun kautta jatkuvaan muutosten



KUVA: MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ TARVITTAVA UUSI STRATEGINEN OSAAMINEN

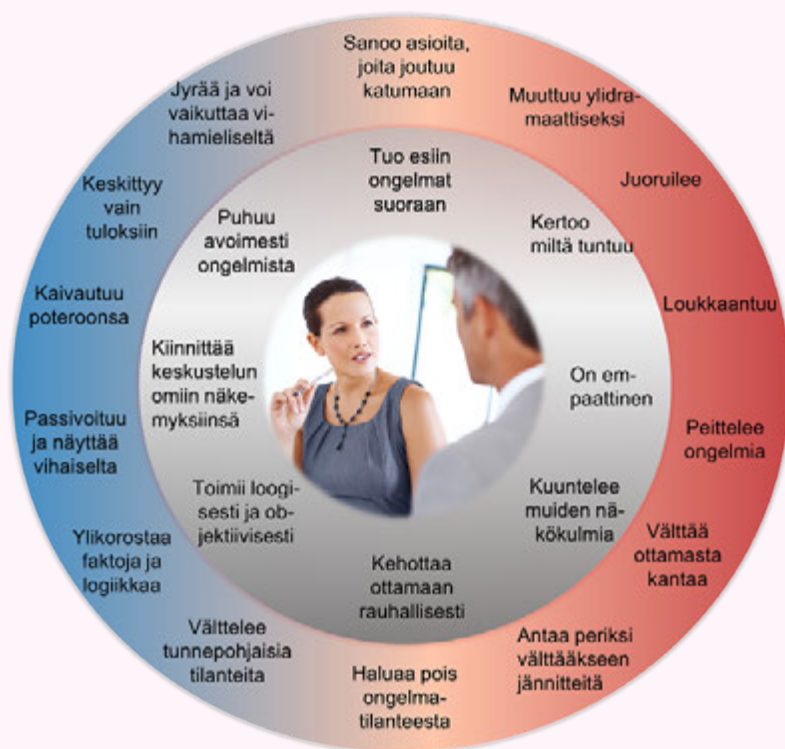
hallintaan.

Muutosten vauhti on siis vain kiihtynyt ja organisaatiot tarvitsevat entistä ajantasaisempaa tietoa siitä, mitä ympärillä tapahtuu ja miten reagoida muutokseen hyödyntäen jokaisen työntekijän sekä verkoston osaamista ja hiljaista tietoa ("alhaalta ylös"). Olemme nyt tilanteessa, jossa vanhat lukitut strategiat eivät enää toimi. Käynnissä on päättämätön peli (*infinite game*), jossa merkittävää ei ole voitto, vaan hengissä säilyminen. Tämä jos mikä muuttaa strategista johtamista ja liiketoiminnan sekä projektien toteuttamista kilpailukykyisten tuotteiden rakentamiseksi.

*Ehjä tilannekuva muuttuu keskei-*

*seksi kilpailukyvyksi*

Samalla kun siirrämme päätöksentekovaltaa itseohjautuville tiimeille ja huippuasiantuntijoille, tarvitsemme entistä kirkkaamman vision ja tilannekuvan. Uhkana on yhteisen ymmärryksen täydellinen pirstaloituminen ja sitä kautta kontrollin menettäminen tärkeissä asioissa. Tarvitsemme ihmiskeskeistä johtamista sekä uudenlaisia välineitä hajanaisen tiedon keräämiseen ja ajantasaisen tilannekuvan visualisointiin. Sen tiedon päälle on hyvä keskittyä pohtimaan, miten toimia jatkossa. Sosiaalinen epäformaali kohtaaminen on asia, jota emme saa missään nimessä sivuuttaa. Hyvät ideat ja innovaatiot



"VAIN TUNTEET KYKENEVÄT LIKUTTAMAAN MEITÄ JA HERÄTTÄMÄÄN MEIDÄT NIIN TOIMIN-TAAN KUIN MYÖS ITSEKRITIIKKIIN JA MUUTOKSEEN". (PROFESSORI SARA HEINÄMAA, HS 18.10.2020). KUVA: © MLP MODULAR LEARNING PROCESSES OY

tarvitsevat syntyäkseen paineetonta luovaa tilaa, jossa luoda uutta.

*Ketterä strateginen johtaminen on siis nopeaa yhteistä päätöksentekoa läpinäkyvien faktojen perusteella.*

### **TUNNEÄLY KETTERÄN KULTTUURIN MAHDOLLISTAJANA**

Ketterällä toimintakulttuurilla on yksi keskeinen tekijä: yhteenkuuluvuuden tunne. Seminaarisarjan aloituksessa puhutti kirkas yhteinen visio, yhteiset tavoitteet, ehjä tilannekuva ja ihmiset sosiaalisessa kohtaamisessa, rakentavat perusteet ketteryydelle. Lisäksi tarvitsemme vielä jotain syvempää. Toisessa sarjan puheenvuorossa Sami Jalonen, MLP, johdatteli meidät vielä pidemmälle inhimillisyyden peruskysymyksen äärelle: tunneälyyn ketterän kulttuurin mahdollistajana.

Juuri ennen Projektipäiviä julkaisussa Helsingin Sanomissa professori Sara Heinämaa kertoi:

*"Suomessa on poikkeuksellisen huono ymmärrys tunteille. Ei ymmärretä tunteita itsessä eikä toisessa. Ei osata elää tunteiden kanssa. Ei nähdä, että tunteet ovat myös kyky. Tunteiden puuttuminen päätöksenteosta ja sitä koskevasta keskustelusta on haitallista. Se merkitsee vajausta huomiokyvyssä, sokeutta maailman tapahtumille ja asiantiloille. Se voi johtaa myös reaktio- ja toimintakyvyn heikkouteen, tai ennakoida sellaista."* (HS 18.10.2020)

Tunteet ovat osa kommunikaatiota. Jokaisella meistä on esimerkiksi erilainen tapa käyttäytyä konfliktitilanteissa. Meillä on myös sokeita pisteitä, joita emme havaitse omissa käyttäytymisissämme. Haasteen

# Tunneäly ketterän kulttuurin mahdollistajana

muodostavat sekä näkyvät että näkymättömät tunteet. Tunne voi viedä meidät tilaan, jossa olemme jumissa kykenemättä rakentamaan vuoropuheluun. Varsinkin haastavissa tilanteissa. Hymisemmekö vain solidaarisesti ja nyökyttelemme kaikessa hiljaisuudessa, vaikka pitäisi uskaltaa ottaa kantaa?

Ketterä tunneäly on siis kykyä lukea tunteita ja ihmissuhteisiin liittyviä tilannesidonnoja tarpeita sekä reagoida niihin tilanteen edellyttämällä tavalla. Tunneäly ei ole vakio-ominaisuus, vaan sen kehittäminen vaatii panostusta. Tunneäly parantaa vuorovaikutusta, tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Tunneällyn keskeisiä hyötyjä ovat toimiva kommunikaatio, aito henkilökohtainen haavoittuvuuteen perustuva luottamus ja sitä kautta konfliktikyvykkyys.

*Kun olemme samalla puolella, voimme olla eri mieltä.*

## KÄYTÄNNÖN OPPEJA HAASTEELLISEN PROJEKTIN JOHTAMISEEN

Sarjan kolmannessa puheenvuorossa Verohallinnon hankejohtaja Virpi Pikkarainen kertoi Vuoden Projekti 2020 -palkinnon saaneesta Verohallinnon Valmis-hankkeesta ja sen käytännön opeista. Keskeisimpänä oppina oli, että projektipäällikön käytöksellä ja johtajuudella on erityinen vaikutus projektin soljumiin ja hyötyjen saavuttamiseen

myös haasteellisen ja monimutkaisen projektin läpiviennissä. Leadership voidaan tiivistää siten, että se on tapa, jolla projektin jäsenet saadaan itse haluamaan sitä, mitä pitääkin tehdä.

## START WITH WHY

Kokeneita projektipäälliköitä ja asiantuntijoita ei enää inspiroi se, että saadaan pidettyä perinteinen projektikolmio (aika, raha, sisältö) kasassa loppuun saakka. Miksi-ky-symyksen äärellä vietetyt tunnit ja kuukaudet lukuisine keskusteluineen olivat tässäkin projektissa yksi tärkeimmistä onnistumisen avaimista. Projektin tavoitteen ja merkityksen ymmärtäminen antaa voimaa tehdä kaikki se valtava työ niin johtamisessa kuin toteuttamisessa, mitä haastava hankekokonaisuus vaatii.

## VAIN ITSENSÄ JOHTAJIA VOI JOHTAA

Tavoitteiden asettaminen osoitautui Valmis-hankkeessa kriittiseksi. Ylätason hyötytavoitteet eivät riittäneet toteuttajille, vaan konkretisointia tehtiin kaikkien mukana olleiden kesken koko matkan ajan. Kukin tiimi osallistui oman tavoitteensa kirkastamiseen ja toimintasuunnitelman laatimiseen. Tiimit suunnittelivat oman työnsä annettujen reunaehtojen puitteissa ja projektijohdon tehtäväksi jäi varmistaa ylimmän johdon ja sidos-

ryhmien tuki. Selkeät vastuurajat sekä faktaan pohjautuva seuranta loivat edellytykset tehokkaalle yhteistoiminnalle ja tiimien oman toiminnan johtamiselle. Samalla se vähensi seurantalaverien tarvetta ja vapautti projektijohdolle aikaa varmistaa merkittävien sidosryhmien kanssa projektin toiminnan edellytykset.

Kuuntele, kannusta, auta, ota riskejä, tee päätöksiä, pidä ääntä ja viesti onnistumisista avoimesti, älä lakaise ongelmia maton alle. Siinä joukko oppeja, joilla projektipäällikö osoittaa olevansa täysillä mukana ja pitämässä tiimin me-hengestä huolta.

*Liiderin tehtävänä on olla positiivinen ja viedä asioita eteenpäin. Liiderin on uskallettava delegoida myös johtamisvastuuta ja tehdä itsensä lopulta tarpeettomaksi. Silloin liideri on onnistunut omissa työssään ja tiimi toimii myös kun et ole paikalla.*

- » PASI LEHTINIEMI
- » SOVELTO OYJ





# OPIT PROJEKTIPÄIVIEN RISKIENHALLINTA- SEMINAARISTA



**KALLE KOIVULA**

Howden Finland Oy

Projektiammattilaiset ry:n Riskienhallintateemaryhmän vetäjä ja hallituksen jäsen.

kalle.koivula@howden-finland.fi

Projektien onnistumisen syistä on paljon kokemuseräistä ja tutkittua tietoa. Tiedämme myös, että kun ihminen tuntee itsensä arvostetuksi, on hän valmis panostamaan sen pienen ylimääräisen, joka vaaditaan huippusuoritukseen. Tästä huolimatta prosessit ja ihmiset ovat usein ristiriidassa tai projektin tavoitteet epärealistisia.

**P**rojektin aikataulun ja budjetin on perustuttava riittävään varmuuteen ja realismiin. Jos esimerkiksi toteutussuunnitelmasta puuttuu osia, pitää organisaation osata ilmoittaa ongelmista projektin johdolle. Johtajien tunneäly on yksi osatekijä organisaation sitouttamisessa parhaisiin tuloksiin. Tiukassa paikassa itsetuntemus ja toisen ajatusmaailmaan asettuminen auttavat luottamuksen säilymisessä työntekijöiden, toimittajien, omistajan ja muiden osapuolten keskuudessa.

Projektipäivillä 2020 **Mikko Parikka, Kimmo Vättö ja Juha Paldani** puhuivat näistä aiheista. Mikko Parikka kertoi tunneälystä yhtenä tärkeimmistä taidoista projektijohtamisessa ja Kimmo Vättö antoi käytännön esimerkkejä ratkaisuksista, jossa projekti saa palautetta päätöksenteon tueksi viiveettä. Juha Paldani puolestaan kertoi taloudellisesta mallintamisesta ja sen hyödyntämisestä projektin riskienhallinnan tukena.

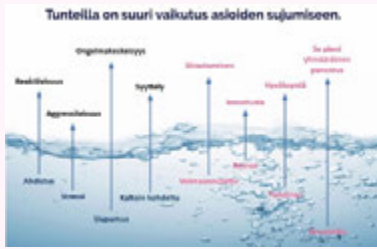
## **MIKKO PARIKKA: TUNNEÄLYLÄ PAREMPIA SUORITUKSIA**

Mikko Parikka nosti esiin useita näkökulmia tunneälystä projektijohtamisessa. On jo olemassa runsaasti tutkimustietoa siitä, minkälainen vaikutus tunteilla on yksilöiden suorituskykyyn.

Minkälaisia taitoja projektijohtajilta tänä päivänä odotetaan? Tunneälykäs projektijohtaja osaa lukea myös pinnan alla olevia tunteita ja uskaltaa auttaa tiimiläisiä niiden käsittelyssä. He synnyttävät ihmisille halun tehdä enemmän. Tämä on ominainen piirre menestyville organisaatioille.

1. Pinnan alla piilevien tunteiden voima työyhteisössä on valtava, varsinkin jos ihmiset kokevat olevansa arvostettuja. Ihmiset suorittavat useimmiten kaiken huonoiten silloin, kun he kokevat tuottamattomia tunteita kuten huolta, turhautumista, stressiä, riittämättömyyttä ja pelkoa.
2. Usein työtyytyväisyyskyselyissä





MIKKO PARIKKA: TUNNEÄLYLLÄ PAREMPIA SUORITUKSIA



KIMMO VÄTTÖ: ORGANISAATORISKIT NÄKYVÄKSI JA HALLINTAAN



JUHA PALDANI: TALOUDELLINEN MALLINTAMINEN APUNA RISKIENHALLINNASSA

ja työtehotutkimuksissa motivaatiota ja projektitehokkuutta rapauttavana asiana nousee tiedon, viestinnän ja kommunikaation puute. Tutkimusten mukaan tämä johtuu enemmän henkilökohtaisista tunneperäisistä ”oikosuluista” eli rajoittuneesta kommunikointityylitämme kuin osaamisesta.

3. Tunneälytaidot ovat keskeisiä projektijohtajien pyrkimyksissä saavuttaa tavoitteet.

### KIMMO VÄTTÖ: ORGANISAATORISKIT NÄKYVÄKSI JA HALLINTAAN

Kimmon sanoin: ”Tehokkaalla organisaatoriskienhallinnalla saadaan jokainen henkilö tuntemaan, että heidän panoksensa on tärkeä ja että heillä on vaikuttamiskanava haasteiden näkyväksi tuomiseen ja ratkaisemiseen.”

Perinteisesti projekteissa on keskitytty siihen, että projekti on halutussa aikataulussa, sovitulla resursseilla ja annetussa budjetissa. Miten ihmiset saadaan työskentelemään tehokkaasti ja sujuvassa yhteistyössä kohti projektin tavoitetta? Kimmo antoi käytännön esimerkkejä ratkaisuksista, jossa projektin toimintaa mitataan ja palaute päätöksenteon

tueksi saadaan viiveettä. Olennaista on määritellä toiminnan onnistumisen kulmakivet liittyen mm. tiedonkulkuun, päätöksentekoon, yhteistyöhön ja laatuun. Prosessi on integroitava projektin ohjausmalliin. Tällainen kulttuuri näkyy merkittävästi esimerkiksi projektien kilpailukyvyssä.

1. Vähemmän on enemmän: Mittaa vain asioita, joihin olet valmis reagoimaan.
2. Johtamiskulttuuri on tärkein onnistumisen mahdollistaaja. Myös organisaation kyky käsitellä negatiivisia asioita ja tunteita on onnistumisen keskiössä.
3. Läpinäkyvyyden mahdollistama vertaistuki ja vertaispaine toimivat: säännöllinen ja avoin vuoropuhelu sidosryhmien kanssa.

### JUHA PALDANI: TALOUDELLINEN MALLINTAMINEN APUNA RISKIENHALLINNASSA

Juha Paldani puhui taloudellisen mallintamisen soveltamisesta projekteissa. Sisäisesti rakennettu ja ylläpidetty talousmalli parantaa merkittävästi yrityksen liiketoimintatietämystä mahdollistaen kokonaiskuvan hahmottamisen läpi

projektin elinkaaren. Kuvauksen rakentaminen tosielämässä tapahtuu matemaattisen mallin avulla, joka suunnitellaan kuvaamaan liiketoimintaa, projektia tai muuta investointia ja sen kannattavuutta.

Koko projektia koskevan viitekehyksen hahmottaminen auttaa organisaatiota ymmärtämään, tunnistamaan ja arvioimaan riskejä paremmin sekä kohdentamaan resurssit.

1. Talousmallia voidaan hyödyntää monella tavalla yrityksessä mukaan lukien eri sidosryhmät.
2. Mallin pitää olla niin yksinkertaisena kuin järkevää, ja tuloksia tulisi tarkastella konservatiivisesti.
3. Taloudellisella mallintamisella voi olla suuri hyöty riskienhallinnassa. Esimerkiksi riskiskenaariolle saadaan mallin avulla johdonmukaisesti laskettua rahallinen arvio. **PM**

- » KALLE KOIVULA
- » HOWDEN FINLAND OY



# FORGET AGILE – WELCOME VALUE DRIVEN

During past years, I have been part of development activities where we have studied organisational agility. It has been very interesting, and I have learned a lot, but also noticed that there are different understandings about what agility actually is. In many cases it started from development projects where people take some agile practices in to use.

**A**fter positive feedback, they started to look for ways to expand these practices. Sadly, there is a huge risk for this path leading to failure, as scaling an agile method to organisational level is not an easy task. There are some models said to be scalable for large organisations, but model, tool or process is not fixing the core issue. But the biggest problem is that a tool doesn't make any organisation agile.

I have now worked with several organisations and, based on my experience,

**Agility is only possible if there is a will and capability to trust people enough to become agile.**

An organisation can be agile only if it has clear purpose and good

understanding of customer value. This understanding must be top priority for all persons working in the delivery chain. If this is understood and the customer value is the main driver of the work, agility comes naturally.

**MAYBE WE SHOULD FORGET THE WORD "AGILE" AND START REFERRING TO IT AS "VALUE DRIVEN"?**

If you keep value in mind, you can more easily expand the principle to operations and organisation.

We built a value driven organisation about 10 years ago. We had an old-fashioned team organisation that had difficulties coping with a fast-changing customer environment.

To overcome the challenge, we turned the static team organisation into a flexible matrix where people

were assigned temporarily to virtual teams. This enabled us to quickly adapt to a fast-moving environment and changing business needs.

For flexible capacity, we planned how to quickly recruit new personnel, but kept around 30% as consultants in case we had to reduce the capacity. Our supervisors were working full time adjusting the organisational setup and operational managers constantly adjusting their setups towards customers.

Organisation was on the move all the time and as the reason for the change was clearly communicated to all personnel, they felt that they were part of the game. Our efficiency boosted significantly. One of the core reasons for success was that managers were expected to do fewer things, but they were expected to do them well. In a team-based organisation, managers are often the bottle neck, as their role possessed all the accountability and too few resources to facilitate the work expected.

Many of the managers had become managers in the previous setup because of their capabilities as specialists. After long discussions about their roles, most of the managers took the opportunity to give up certain aspects of their work which they had no passion for. Almost all managers from that group wanted to lead operations and were happy to give away the role of supervising

and line management. It was much harder to find suitable supervisors to devote their time for employee development.

We were lucky enough to find such people as they were the key element in this turnaround. Together with supervising managers and operational managers

**we turned a static organisation into a value driven fast moving hero factory that could rapidly adjust itself to changing customer needs.**

We also created a method to empower small scale development within teams. Many production teams had great ideas how to improve our work. The challenge was, that there was no time or money dedicated to this. When there was time or money, something new was started instead of completing the task in hand.

We had a lot of improvement initiatives started but very few real outcomes. As a way to overcome this, we ended up implementing a practice where product owner had a rolling budget for 5-15 days that was allocated to use for development.

They were only allowed to start a new initiative if it fitted into the rolling budget. If there was work that



**TUOMO KOSKENVAARA**

Head of Business Technology Service Area @VTT, COO @Pry CB and Co-Writer @Digital Tsunami Summit – Helping You Grow Your Business with Business Technology

This article was originally published as part of making the book “Surfing the Digital Tsunami – a playbook of continuous business transformation”.



already fulfilled the budget, they had to complete that one before starting a new one. This gave pressure to finish and produce outcomes before rushing into new things.

Furthermore, the product owner had full control over what was done in these development projects. The main challenge was the lack of resources. We tried to do this as a part of normal operations, so that whenever someone had spare time they could use it for development.

If I'd had the experience then that I have now, I would have dedicated time for creating a system of rotation between people in development projects. It is good to rotate people within any organisation so that they can appreciate the demands of different roles. Naturally, people should do what they are best at, but it is also productive to experience different things and expand appreciation for the roles of others.

As stated, agility is not something that relates only to software development and it can be achieved without implementing certain processes or tools. You can begin being agile once you understand the meaning of a value driven way of working. Suitable tools and processes are then chosen to support your value creation.

### **ALL WORK THAT IS NOT BRINGING VALUE IS WASTE**

In constantly developing world, one should always aim to create value. Due to changes around you the meaning of value will evolve. Something that was valued last year

might become waste today.

As an example, diesel-powered cars were a huge hit a few years ago due to low consumption. Now, in some countries it is hard to get rid of diesel-powered cars due high pollution and usage restrictions. The value you create might change overnight (in any direction) due to external reasons.

In agile best practices, one should always drive towards customer value. To be able to do so, one should know what the customer value actually is. How do you define the customer value?

### **Value is normally defined as something that the customer is willing to invest in, either money or other resources such as time.**

Some parts of the value are easy to evaluate (you can sell services cheaper than your rivals) and others are almost impossible as the measurements are not tangible (like buying a new sports car for daily commuting).

In many cases of traditional organisations, the customer value becomes a reality that is distant from the place where the actual value is created. This can lead to a situation where the person creating the value has no understanding of it or can't see the connection between the work and the benefit. In these cases, it is very hard, from the workers point of view, to align the work to create better value.

Understanding the value from customer's point of view is a core requirement in developing services. This is when what should be developed next needs to be prioritise. It is best to choose one or two things that are most beneficial than to do a whole list of things. There is no value in listing things that will be achieved later and are irrelevant to this stage. The only thing to know when beginning any development, is what brings the best value now.

If customer value is lost, in the most extreme case the majority of the development is targeted to minimize the costs. Usually this does not bring any new or additional value to the end user.

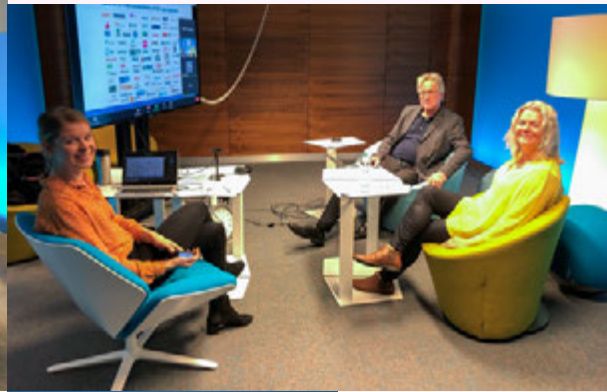
Sadly, in many cases, management sees this as a quick and easy option to meet financial targets. At the same time, as one is tightening operations and minimizing development, everybody simply concentrates on survival. In this mode you are no longer thinking how to create value to your customer, your full concentration has turned inward.

When starting to invest in development, your main driver should not be profit or cost minimization but the customer value. All other things are by-products of doing something that the customer values.

All work that does not bring value is waste. **PM**

» **TUOMO KOSKENVAARA**

» **VTT**



”PROJEKTIOHTAMISEN A-STUDIO” -TOTEUTUS OLI TODELLA PIRISTÄVÄ JA HAUSKA KOKEMUS TÄHÄN KORONA-ARKEEN. NIITÄ VOISI TEHDÄ VAIKKA LISÄÄKIN.”, SANOO ADAPRON KOKENUT PMO-VALMENTAJA MATTI HAUKKA.



KUVA: JOUKO KAAJA

Projektiammattilaisen työkalupakissa on yhä tilaa!

# DIGILOIKKAA MATIN JA TEPON KANSSA

Korona on kurittanut meitä kaikkia kovakouraisesti. Jotain positiivista sen sijaan löytyy viruksen sivuvaikutuksista. Projektijyhdistystä on vuosien varrella moitittu pääkaupunkikeskeisyydestä ja meiltä on peräänkuulutettu laajempaa tarjontaa digitaalisiin kanaviin. Parin hapuilevan ”teemawebinaarin” ja IPMA -sertifiointi-infojen lisäksi olemme pääosin tarjonneet tapahtumia ”kera kaffekupposen”, eli kutsumalla jäsenistöä tukikohtamme neljän seinän suojiin. Pandemia teki tästä kertahetimitä lopun.

**P**rojektiammattilaiset ovat onneksemme ammattikunta, jonka työssä digivälineet ovat arkipäivää. Työskentely verkossa ja online-palvelujen hyödyntäminen ei jää siis kiinni yhdistyksen jäsenistön valmiuksista. Tavoitamme kaikki jäsenemme helposti sähköpostin ja online-kokousten avulla, ...eli eipä sitten muuta kuin hommiin!

Jo ennen koronaa oli mielessäni pyörinyt ajatus teematilaisuuksien sarjasta, jonka viitekehikseksi tulisi

IPMA\*:-n määrittelemät 29 keskeistä projektijohtamisen kompetenssia. Aiheella on houkuttelevan luonteva yhteys sekä ammattitaidon kehittämiseen että sen sertifiointiin. IPMA kompetenssit ovat kaikille projektiammattilaisille tuttuja ja silti jokainen löytää niistä aina henkilökohtaistakin kehittymisen varaa. Kun vielä kumppanimme Adapron vanhemmat valtiomiehet, Matti ja Teppo, innostuivat ajatuksesta, niin Projektiammattilaisen työkalupakki oli enää toteuttamista vaille valmis.

## KOTIKEITTIÖSTÄ A-STUDIOON

Tuurilla vai taidolla? oli Projektipäivien teema vuonna 2019. Sattumaa tai ei, moni asia napsahti Työkalupakki-webinaarien konseptissa kohdilleen: Vakioajankohta, tunti torstaiamuna; ammattimaiset materiaalit ja huippuasiantuntijat; kokeneen valmentajan ja projektitarkea pyörittävän ammattilaisen vuoropuhelu. Koko setti talteen ja katsottavaksi YouTubeen, pienesti provosoivia markkinointitekstejä. Ja tärkein menestystekijä web-





## PROJEKTIAMMATTILAISEN TYÖKALUPAKKI

1. TUOTANTOKAUSI 4/2020 – 11/2020

### Pääosissa:

Team Adapro: Teppo Nurminen, Matti Haukka, Markku Aarni, Virpi Elers, Mika Purola

### Special Quest Stars:

Elina Glad, Tuomo Lindstedt, Annina Laaksonen, Arto Kylmänen, Sari Stenman, Tuomo Koskenvaara, Katja Siekkeli, Teppo Parsama

Liveyleisöä vuonna 2020 jo yhteensä 1 350!

### Projektiammattilaisten YouTube-kanavalta

löytyvät seuraavat Työkalupakki-webinaarit:

- Leadership in Action
- Risk Happens!
- Change is Gonna Come!
- I'm Gonna Make an Offer You Can't Refuse!
- PMO – Perustetaanpa Projektitoimisto!
- PMO – Perustetaanpa Projektitoimisto! osa 2
- Projektipäällikkö uuden haasteen edessä: Uusi projekti, uusi työ
- Kompastellen kohti ketteryyttä?
- Liiketoimintaomistajan rooli projektissa
- Omistajien vapaaottelu vai yhtäköyhtäyhdistyksen kokous?!

naarien suosion taustalla: Projektiammatillaiset ovat kiinnostuneita kehittämään omaa ammattitaitoaan, jonka keskeinen elementti on kokemus. Jäsenistöllämme on todella palava halu kehittyä ja kiinnostus ammentaa muiden ammattilaisten kokemuksista oppia ja täydentää omaa työkalupakkiaan.

Nälkä kasvaa syödessä. Kun kotikeittiön pöydän ääreen viritetty virtuaalstudio alkoi tuntua rutiinilta, saimme Adapron porukan kanssa päähämme ponnistaa kohti oikeaa ”studioglamouria”. Kun syksyllä heräsi toiveita normaaliin paluusta, rohkenimme mekin kokoontua samaan koppiin ja ottaa finimpää tekniikkaa avuksi. PRY:n kotipesästä, Innopolista, löytyi tarpeeksi värikkästä sisustettu studio-neukari, jossa viimeisimmät webinaarit on verkkoon puserrettu. Kevään ko-

tikeittiön ”puhuvista päistä” on nyt ponnistettu melkoinen loikka kohti ”A-studiomaista” toteutustapaa, joka sai myös webinaarien osallistujien yksimielisen kannatuksen.

### YHTEINEN DIGILOIKKA

Työkalujen kerääminen Projektiammatillaisen työkalupakkiin on ollut todella virkistävää vaihtelua koronakauden keskellä. Samalla on tullut huima määrä oppia webinaarien järjestämisestä ja erilaisten online-välineiden soveltamisesta. On erityisen palkitsevaa saada webinaareihin mukaan kerta toisensa jälkeen satapäinen osallistujaporukka! Kunnian viitta Työkalupakin kiinnostavasta sisällöstä ja sujuvasta valmistelusta aina huippulaadukaisiin esitysmateriaaleihin kuuluu Adapron kokeneille studioisännille ja webinaarien asiantuntijavieraille.

Kiitos kaikille avusta ja mahtavasta mahdollisuudesta digiloikkaan yhdessä teidän kanssanne!

Myös Projektiammatillaisen YouTube-kanava on webinaarilenteiden myötä herännyt uudelleen henkiin. Työkalupakki-webinaarisarjan ensimmäinen tuotantokausi on jo kokonaisuudessaan katsottavissa siellä ;) ja jatkoa seuraa, vaikka rokote jo lupaavasti siintää terveyssisarten kourassa. Pysykäähän kanavalla!

\*International Project Management Association **PM**

» **JOUKO KAAJA**

» **PROJEKTIAMMATTILAISET RY**



# Monte Carlo Project

**Projektinhallintaa pilvipalveluna**  
Tee yhteistyötä ryhmäsi kanssa  
Hallinnoi resursseja  
Seuraa ja ohjaa



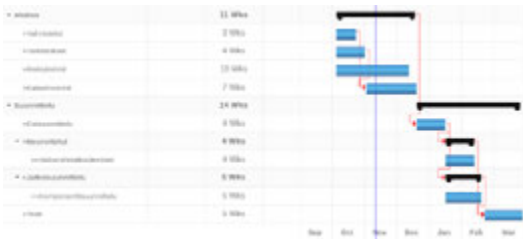
**Kuinka todennäköisesti pysyt budjetissa?**



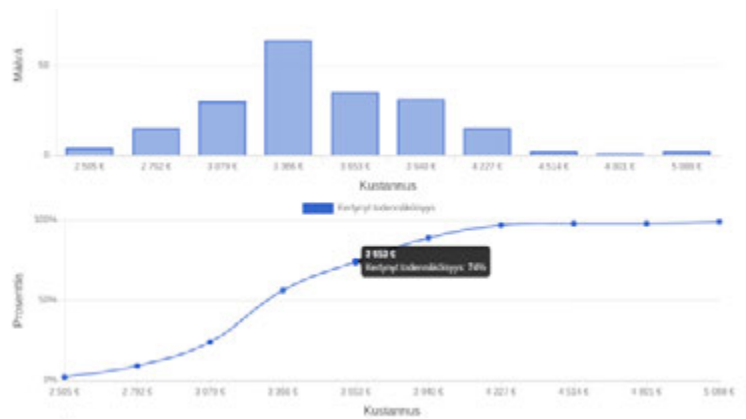
**Millä todennäköisyydellä saavutat suunnitellun takarajan?**



**Entä jos projekti ei etene suunnitellusti?**



**Aloita ilmapaketilla**  
**Ei asennuksia**  
**Palvelu heti käyttöön**





PROJEKTIPÄIVÄT 2020

# FYYSINEN, HYBRIDI VAI ONLINE?

Projektipäivät 2020 -tapahtuma oli samassa Covid-19 -viruksen aiheuttamassa turbulenssissa kuin moni muukin yritys, yhteisö tai projekti. Vuoden 2020 aikana suunniteltiin kolmet Projektipäivät, joista yksi toteutettiin. Jälkikäteen katsottuna vuoden 2020 Projektipäivät tehtiin projektitermein KetteräLeanPutous #8.78 -Framemethodilla. Mitä tapahtuikaan?

## PROJEKTINA PROJEKTIPÄIVÄT

Projektipäivät on Suomen suurin vuosittainen projektialan tapahtuma, joka kokoaa yhteen 800-1000 osallistujaa. Tapahtumassa on normaalisti 60-80 puheenvuoroa ja 14-20 yhteistyökumppania. Muita sidosryhmiä Projektipäivillä on yleensä noin 9-13 kpl. Valmistelun kannalta olennaisia suoria kontakteja on vuosittain noin 90-120 kpl ja näistä suurimman osan kanssa ollaan yhteydessä melkein kuukausittain. Projektipäivien valmistelu aloitetaan yleensä vajaa vuosi ennen varsinaista tapahtumapäivää.

## COVID-19-HAASTE

Projektipäivien suunnittelun ja toteutuksen kannalta yksi isoin haaste oli ymmärtää valtionjohdon koronalinjausten vaikutukset ja

muutokset markkinassa ja ostopäätöksissä niin organisaatioiden kuin yksittäisen ihmisten osalta. Kevään koronalinjaukset olivat tapahtuman käytännönjärjestelyjen kannalta ajoittain epäselviä ja ne muuttuivat toistuvasti. Tämä hankaloitti tapahtuman sisäistä päätöksentekoa.

## MYRSKYVESILASISSA: MUUTOKSESTA TOISEEN

Muutos ja mukautuminen olivat keskeisimpiä ominaisuuksia, joita Projektipäivät-projektilta, tuotantotiimiltä ja ympäröiviltä toimijoilta vaadittiin. Lyhyesti muutoksen voisi kuvata siten, että 10 tuotantokuukaudesta ensimmäiset kolme kuukautta tuotettiin kahden päivän fyysisistä tapahtumaa. Tämän lähtökohdan mukaan tehtiin kaikki suunnitelmat ja valmistelut niin

budjetin, aikataulujen, myynti- ja markkinointimateriaalien jne. suhteen.

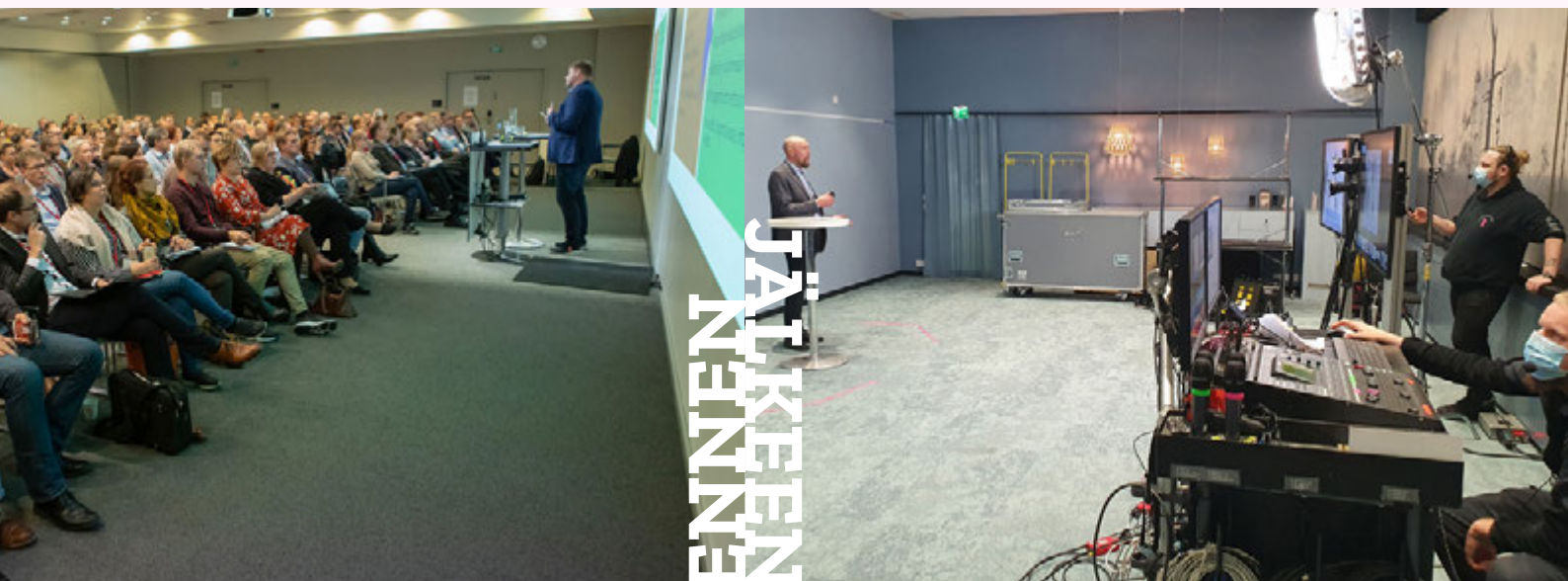
Seuraavat 3,5 kuukautta tuotettiin hybridi-muotoista tapahtumaa, jossa osallistujat voivat itse päättää, osallistuvatko tapahtumaan etänä vai tulevatko paikan päälle. Tässä kohdassa myös kaikki suunnitelmat, laskelmat ja materiaalit piti päivittää ja mukauttaa hybridi-tapahtumaan sopivaksi. Myös uusia toimittajia tuli lisää.

Viimeiset 3,5 kuukautta Projektipäiviä tuotettiin puhtaana online-toteutuksena, jolloin jälleen kaikki sisäiset suunnitelmat ja laskelmat piti päivittää uusiksi. Tässä kohtaa toimittajien määrä väheni, vaikka uusiakin tuli mukaan suunnitteluun. Online-toteutuksen suurin muutoshaaste oli ohjelmarakenteen

KUVA: WAKARU







muuttaminen. Fyysisen ja online-tapahtuman aikataulurakenteet ovat erilaiset esimerkiksi taukojen suhteen. Nyt osa puhujista ja puheenvuoroista oli jo vahvistettu ja aikataulutettu fyysisen/hybridi-tapahtuman toteutukseen. Myös muut tapahtumapäivän suunnitelmat ja aikataulut muuttuivat täysin, koska nyt ohjelmaa tehtiin live-lähettyksenä eli kaikki oli suunniteltava minuutin tarkkuudella, eikä itse tapahtumapäivänä muutoksia voitu enää tehdä.

#### ULKOPUOLISET HAASTEET

Ratkaisevat tekijät onnistumiseen ovat tapahtumapäivän formaatista riippuen ohjelma, kumppanit ja tietysti osallistujat.

Jälkikäteen katsottuna selkeästi isoimmat haasteet olivat siinä kohdassa, kun tehtiin toista vaihetta (Hybridi) ja kolmatta vaihetta (Online). Näissä kohdissa niin kumppaneille ja osallistujaorganisaatioille piti vain pystyä valamaan uskoa, että lopputoteutus on hyvä investoinnin kannalta, olipa se sitten kumppanuus tai osallistujapaketti.

Tietysti kaikkiin kysymyksiin on

aina vastaukset ja ratkaisut olemassa, mutta tämän vuoden haaste oli se, että aina kun projektin toteutustapaa muutettiin lyhyellä varoitusaajalla, niin samalla olisi pitänyt olla jo kaikkiin kysymyksiin vastaukset ja suunnitelmat valmiina.

#### LOPPUTULOS

Projektipäivät toteutettiin täysin online-muodossa. Osallistujia oli reilu 560 kpl, puhujia noin 30 kpl ja kumppaneita kuusi. Tapahtumapalaute on ollut normaalisti laajempaa, mutta ydinmittarit, joilla onnistumista mitataan, olivat yhtä hyvät kuin edellisinä vuosina, vaikkakin toteutus oli erilainen.

Suurilta kriiseiltä vältyttiin. Ydintimi pysyi hengissä ja henkisesti noin suurin piirtein tasapainoisena. Kaikista hampaista kaikkia paikkoja ei järsitty pois. Tapahtuman jälkeen oltiin hyvillä mielin ja paljon rikkaampia kokemuksen puitteissa.

Eli kiitos ja kuulemiin. **PM**

- » **SAMULI KARJALAINEN**
- » **LIISA EEROLA**
- » **WAKARU OY**



**SAMULI KARJALAINEN**

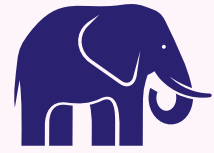
Projektipäivät 2020 tuottaja ja projektipäällikkö Wakaru Oy



**LIISA EEROLA**

Projektipäivät 2020 tuottaja Wakaru Oy

# BLACK ELEPHANTS AND... MAYBE PROJECT MANAGEMENT



The Covid-19 pandemic has been ravaging the world since January 2020. Cities have been isolated, entire countries gone into lockdown, economic activity stopped and many lives have been suspended. Industries have slowed, businesses closed, millions lost their jobs. While this caught a lot of people (and politicians) by surprise, it was no surprise to those who study infectious diseases, nor should it have been a surprise to most of us. Even Bill Gates predicted this exact type of pandemic in 2015.

**F**ires devastated Australia and California earlier in the year 2020. The 2020 Atlantic hurricane season became one of the most active in history, with the most named storms. Several hit the southern USA, but two devastated Central America. Major cyclones also hit areas in Asia. Climate change is causing more extreme weather everywhere.

How has the project management professional world reacted to these events and crises? What should we be thinking or, more importantly, doing in response? In the pandemic, PM organizations simply seemed to have retreated into “virtual mode” conducting activities online. There seem to have been no policy changes, few guidelines issued, no new projects launched to help solve these problems.

Project Managers are and should be at the forefront of responses to

crises. But where is the PM professional world? It seems to me that little is happening in the PM profession, which seems to be moving slowly if at all on global problems. Is the subject of climate change or a pandemic just too big? What about all the other big problems where solutions will require big projects and where project management could obviously be so helpful. What was I missing?

## ENTER THE BLACK ELEPHANT

Then I read an article by Tom Friedman, Pulitzer-winning author (*The Earth is Flat and Hot, Flat and Crowded*) and commentator for the *New York Times* on June 3rd, 2020. His article introduced me to *Black Elephants*. I did some quick research, found a few other extremely interesting articles, but only a few. I’ve never read or heard of anyone in the project management commu-

nity mentioning black elephants.

The term Black Elephant was apparently coined in 2010 in a meeting in the UK between two change agents, Dougald Hine and Vinay Gupta. Here is what I found.

“Friedman noted the use of the term “black elephant”, which is a cross between “a black swan” (an unlikely, unexpected event with enormous ramifications) and the “elephant in the room” (a problem that is visible to everyone, yet no one still wants to address it) even though we know that one day it will have vast, black-swan-like consequences. He was quoting investor and environmentalist Adam Sweidan, who said, “there are a herd of environmental black elephants gathering” – global warming, deforestation, ocean acidification, mass extinction and massive freshwater pollution. ‘When they hit, we’ll claim they were black swans no one

could have predicted, but, in fact, they are black elephants, very visible right now.” (York, 2014)

“The Black Elephant is an unholy union of two boardroom clichés: the Elephant in the Room, the thing which everyone knows is important, but no one will talk about; and the Black Swan, the hard-to-predict event which is outside the realm of normal expectations, but has enormous impact. The Black Elephant is an event which was quite foreseeable, which was in fact an Elephant in the Room, but after it happens, everyone will try to pass off as a Black Swan.” (Hine 2010)

The current coronavirus pandemic is a black elephant. So is climate change. The social unrest that rocked the US, UK and even Australia is based on several black elephants, incl. income inequality, social injustice, poverty and racism: it was just a matter of time until those blew. The black elephants are stampeding and we can see them.

### SO WHAT...?

It seems these questions and issues are relevant to project management in multiple ways. First and most obviously, from a risk management perspective, black elephants are bigger and potentially more significant than any other risk. They represent existential threats – as the pandemic is clearly demonstrating. They can devastate resources, supply chains,

communities, markets, businesses, economies etc. How many risk management plans take black elephants into account?

For any mega project or program the probability of serious crises with widespread impacts increase dramatically. Project models and templates for addressing black elephants are needed. The PM academic and professional worlds could take the lead but I think PM professional bodies need to get more involved. As Peter Morris exclaimed in the title of his 2017 paper, “Climate change and what the PM profession should be doing about it” (Morris 2017), the PM profession has the knowledge and experience to achieve big projects. Don’t we have an obligation to try?

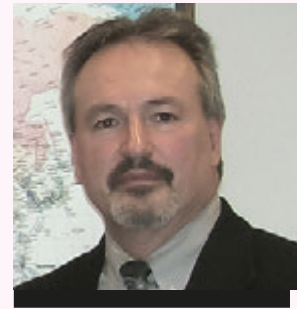
### CRISIS AFTER CRISIS

Why are we just responding to crisis after crisis? It’s time to take a step back, see the forest for the trees, understand the bigger picture and consider the longer term. What are the elephants in the room? Which ones are black? They are easy to see. And why isn’t anyone in the project management world doing anything to stop or at least slow them down?

### PM

#### » DAVID L. PELLIS EDITOR

**REFERENCES** Friedman, Tom (2014). Stampeding Black Elephants. New York Times, November 22nd. <https://www.nytimes.com/2014/11/23/opinion/sunday/thomas-l-friedman-stampeding-black-elephants.html?campaignId=7JFJX> ● Hine, Dougal (2010). Black Elephants and Skull Jackets: A conversation with Vinay Gupta, May 1. <http://dougald.nu/black-elephants-skull-jackets-a-conversation-with-vinay-gupta/> ● Morris, P.W.G. (2017). Climate Change and What the Project Management Profession Should Be Doing About It: A UK Perspective, Association for Project Management, November. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/01/171101-APM-Climate-Change-Report.pdf> ● York, Suzanne (2014). Black Elephants: Ignorance, Extinction and Human Impact on the Planet. Populationgrowth.org, November 26th. <http://populationgrowth.org/black-or-grey-the-outlook-for-elephants-and-other-species-is-alarming/> ● This article is an excerpt from a longer editorial by the author published in the June 2020 edition of the PM World Journal.



**DAVID L. PELLIS EDITOR**

Publisher, PMW  
Texas, USA

Managing Editor & publisher of the PM World Journal and Managing Director of the PM World Library. An internationally recognized leader in the field of professional project management and a senior program management advisor to the National Nuclear Security Administration in Washington, DC. and several national laboratories in the U.S. David has published widely and spoken at events worldwide.

Pellis has a long career in different groups and associations in Project Management field. He has served twice on the board of directors of the Project Management Institute (PMI®). Was the founder and chair of the Global Project Management Forum. He has numerous honorable positions e.g., PMI’s Person of the Year 1998 and Fellow Award in 1999, Honorary Fellow of the APM in the UK & India, Istituto Italiano di Project Management (ISIMP) and the Russian SOVNET and he is an honorary member of the Project Management Association of Nepal.



# New Opportunities for Professional Growth

Gathering active project management enthusiasts together was one of Project Professionals Finland goals for the year 2020. Despite the challenges Covid-19 pandemic brought, the new Young Crew core team is currently planning a variety of different activities and events for this year. At the heart of the International Young Crew Network and at what we do, is the shared idea of people being the biggest value in every endeavour. We also think professionalism is developing by improving competence, responsibility and accountability.



**LAURA LUOMANEN-JAAKKOLA**

Director of Professional Development  
New Nordic School

Writer Laura Luomanen-Jaakkola is a member of association's Board of Directors and the head of Young Crew Taskforce which aims to re-start YC activities as a vivid part of Project Professionals Finland's operations.

Many of us can remember the first project that we were leading at the beginning of our careers. For me, the first touch to professional project management was a few years ago, when I joined a start-up company and started leading EdTech Product Development. Since then, I've enjoyed learning more about professional project management and realized the importance and impact of using right methods, tools and approaches in projects. Thanks to Project Professionals Finland and its opportunities, developing as a professional in project management is rather easy in all stages of professional career, in different industries and different life situations. For university students and people who have not worked decades on project management yet, Young Crew offers excellent opportunities in professional development and international networking.

## Growing the Team

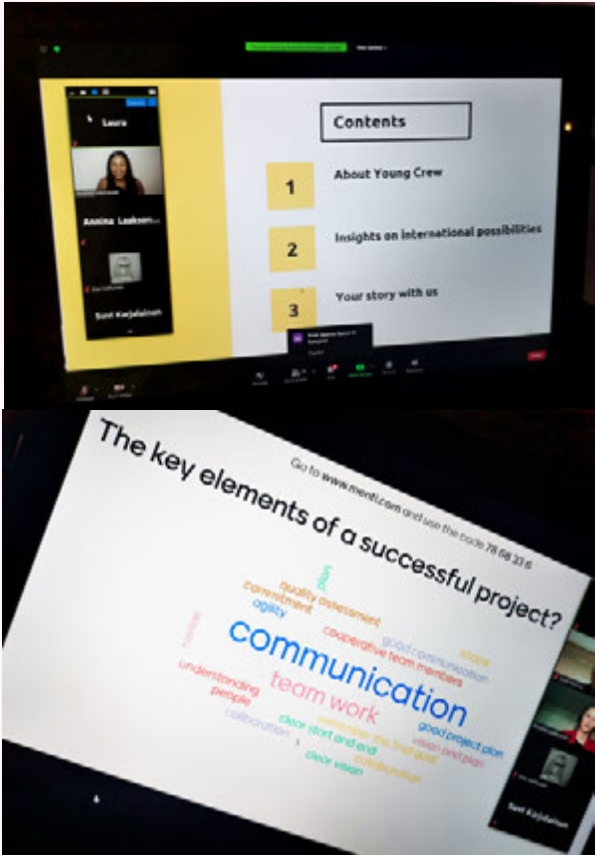
When writing this, for the past months, I've worked with the

association office staff and other stakeholders on building the Finnish Young Crew core team again, after YC Finland being inactive for a couple of years. We have worked on raising awareness of Young Crew, its goals, purpose and possibilities nationwide.

Organizing an online event with the support of our Portuguese mentor and coach, Andreia Henriques, and the Young Project Manager of the Year 2019, Annina Laaksonen, was one of our first actions and it turned out to be a successful start for our YC 2020 project implementation last September. After that, we have held events both in Finnish and in English, and it looks like we are proceeding as planned, growing the new team every month.

## Providing opportunities for all

According to the World Economic Forum, the most needed working life skills in five years will be related to problem-solving, self-management, working with people and technology development.



YOUNG CREW FINLAND'S KICK-OFF  
ONLINE EVENT 15TH SEPTEMBER 2020

**JOIN US!**

Our goal is to get more young professionals to join our forces this year. We operate in English and organize events also in Finnish. Please share our information with your own organization's young talents!

Under these, topics like leadership and social influence, innovation, creativity and flexibility are mentioned in the top 10 skills. When the new Young Crew Finland plans its future activities, these skills are emphasized on multiple levels: in the ways we operate as a team, and also in events and activities we plan. This ensures that we provide value for our members despite their background, experience, organization size or industry. We aim for encouraging and supporting young professionals working in different project management roles. Our target should also be reaching project enthusiasts outside traditional industries that utilise project management. Today, project management skills are

beneficial in many roles, whether we are working in small, growing organization or well-established bigger operator. One of the most common questions asked from us is "how do I need to be involved and what does Young Crew have for me?". The answer is: we have something for everyone under the age of 35. For continuous learners who are interested in growing their network and participate in different kinds of activities related to project management, YC is the number one professional group to be a part of. Organizing competitions and attending regional, national and global events, gaining insights from multiple perspectives are all something that will help

our members in their careers. We also provide something for those who just want to join relaxed afterwork gatherings now and then, without committing to volunteer or putting in hours of free time. One of Young Crew's leading thoughts is diversity adds value. We welcome all interested to join our diverse and multi-professional crew in Finland. **PM**

» **LAURA LUOMANEN-JAAKKOLA**



# Projektförsäljning – Cowboy business eller teamarbete

I mina möten med representanter för projekt-baserade industriföretag har jag lagt märke till en sorts spänning mellan försäljarna av projekt och dem som skall utföra dessa. Om vi tillåter en viss stereotypisering, ser de förstnämnda sig gärna som hjältarna som kammar in miljoner till företagen och förser sina medarbetare med arbetstillfällen, medan de senare föreställer sig som specialstyrkan som kallas in för att för att röja upp vägen efter en slarvig försäljare och som får gå kundens obarmhjärtiga projektchef och lusläsande juristkår till mötes.

Trots att denna motsättning avtagit med åren tack vare bättre verktyg, processer och förståelse kvarstår nog en grundspänning mellan de två yrkesgrupperna. En gammal välkänd lösning till problemet är att den kommande projektchefen (och hans team) deltar i försäljningen av projektet och därmed har möjlighet att påverka premisserna på vilka det skall genomföras. Vid Åbo Akademi har vi undersökt dynamiken mellan försäljare och projektchefer och sökt förstå för- och nackdelarna med att involvera utförarna i försäljningsprocessen,

samt hur detta borde gå till för att uppnå möjligast stor nettonytta.

Genom våra studier har vi observerat följande typiska (de mest omtalade) orsaker för att involvera den kommande projektchefen eller projektteamet i försäljningsfasen av ett projekt:

- Information om tidtabellen och leveranstider (för att minska risken för förseningar)
- Information om kostnader (för att minska risken för budgetöverskridningar)
- Möjligheten till en "flygande start"
- Teknisk information och insikt i tekniska specialkrav
- Möjligheten till att börja bygga upp ett gott förhållande till kunden

Det är värt att notera att denna lista representerar åsikterna i bägge lägren (om dock med lite olika betoning). Man verkar alltså väldigt enig om nyttan med att involvera den utförande parten i försäljningsförhandlingarna.

## **Varför inte involvera utförarna i försäljningsprocessen**

Men hur är det då med orsakerna till att inte involvera projektgruppen? Denna fråga har fått

betydligt mindre uppmärksamhet bland forskarna eftersom nytan av involvering är så uppenbar. Våra studier gav ett nyanserat svar på frågan. Bland de orsaker man var enig om finner vi dels det att försäljare och projektledare har olika målsättning och perspektiv (man upplevde att projektgruppen kan distrahera försäljningsambitionerna) och dels en brist på tid att delta från projektteamets sida ("man kan inte delta i allt"). Däremot ofta från försäljarnas mun hörde man att det ibland helt enkelt inte föreligger någon god orsak till att involvera utförarna – (till exempel för att projektet var så enkelt). Projektledarna å sin sida menade rätt ofta att det inte finns någon orsak till att låta bli att involvera dem. En annan typisk orsak som enbart nämndes av försäljare var att de upplevde att projektgruppen inte förband sig vid att hjälpa till på kontinuerlig basis och att de inte kan lita på att få stöd just då det skulle behövas. En intressant observation var att en del projektchefer insåg att de kan tänkas driva kostnader och försäljningspriset, något som kan oroa försäljare. Samma orsak nämndes dock inte



TN

Projektiammattilaiset ry:n Tieteellisen neuvottelukunnan tavoitteena on edistää yhteistyötä oppilaitosten, akateemisen projektitutkimuksen ja suomalaisten yritysten projektitoiminnan välillä.

bland försäljarna i vår studie.

Hur kan vi förklara dessa resultat? Hedley Smyth från University College London menar i sin bok *Marketing Management and Project Business Development* (Routledge 2015) att försäljare karaktäriseras av ett divergerande tänkesätt där man tendrar se ett brett spektrum möjligheter i varje försäljningstillfälle. Han menar vidare att projektchefer i motsats kännetecknas av ett konvergerande tänkesätt där man söker efter ett avsmalnande alternativspektrum och strävar till att systematiskt begränsa leveransomfånget.

**Mentalkoordinering av olika tankesätt**

Tricket, enligt Smyth, är att tänka lika vid olika tillfällen så, att bägge grupperingar utgår från en divergerande tillnärmning och samtidigt skiftar över till det konvergerande tänkesättet.

Tangerande Smyths teori, frågade vi också våra informanter när (eller hur) de anser att projektteamet borde involveras i försäljningen. Det visade sig råda stor konsensus om att detta är kontextavhängigt och beror av

storlek, behov och komplexitet. I övrigt verkade våra informanter vara eniga om att detta måste ske före kontraktet skrivs under och så länge det ännu går att påverka innehållet.

Slutsatsen verkar bli att det absolut är all orsak att involvera projektchefen och hens team då risker kan undvikas och offerten kan bli bättre, speciellt när det gäller större eller mera komplexa projekt. Och då bör man mentalkoordinera övergången från det divergerande till det konvergerande angreppssättet. För enklare och bättre kända projekttyper kan det dock leda tillen onödiga omkostnader. **PM**

- » **MAGNUS HELLSTRÖM**
- » **ÅBO AKADEMI**



**MAGNUS HELLSTRÖM**

Associate Professor  
Åbo Akademi

**AKTIIVISET TEEMARYHMÄT**

- PMO (SIG-2)
- Riskienhallinta (SIG-4)
- Sopimusten hallinta (SIG-9)
- Systeemiajattelu (SIG-10)
- Johtajuus (SIG-12)
- Julkishallinnon projektitoiminta (SIG-13)
- Tuotekehitys (SIG-14)
- Cleantech ja kestävä kehitys projekteissa (SIG-16)
- Project Excellence – Projektipäällikkyyks ammattina (SIG-17)
- Smart Way of Working (SIG-19)

**ALUETOIMINTA, PM CLUBIT**

- PM Club Jyväskylä,**  
yhteistyökumppanina Kumura Oy
  - PM Club Tampere,**  
yhteistyössä Pirkanmaan Tietojenkäsittely-yhdistys (Pitky) ja Kumura Oy
  - PM Club Turku,**  
yhteistyössä Varsinais-Suomen Tietojenkäsittely-yhdistys (VSTKY) ry:n ja Turun Ammattikorkeakoulu
  - PM Club Oulu,**  
yhteistyökumppanina Koulutuskeskus Pohto Oy
- Lue lisää** Teemaryhmien ja PM Clubien toiminnasta verkkosivuiltamme (pry.fi/toiminta/verkosto) tai kysy lisätietoja toimistolta!

**PROJEKTIAMMATILAISET RY  
HALLITUS 2021**

**PUHEENJOHTAJA**

**Vesa Ilama**  
Fortum Oyj  
vesa.ilama@fortum.com  
040 548 3529

**JÄSENET**

**Koivula Kalle**  
Howden Finland Oy  
kalle.koivula@howdengroup.com  
040 836 1773

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

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

**Luomanen-Jaakkola Laura**  
New Nordic School Oy  
luomanen.jaakkola@gmail.com  
040 535 7667

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

**Rämö-Korpinen Taina**  
Peili Consulting Oy  
tramo@peiliconsulting.fi  
050 492 4662

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

**TYÖRYHMIEN EDUSTAJAT**

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

**Koskenvaara Tuomo**  
Sertifiointi  
VTT  
tuomo.koskenvaara@pry.fi  
040 548 6424



# Projektiammatilaiset ry:n yhteisöjäsenet

## **A**

Aalto University Executive Education  
ABB Oy  
Acuvitec Oy  
AEL-Amiedu Oy  
Agle Finland ry  
A-Insinöörit Civil Oy  
A-Insinöörit Rakennuttaminen Oy  
Alva-yhtiöt Oy  
Andritz Oy  
Aureolis Oy  
Atea Finland 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  
Eltel Networks Oy  
Eläketurvakeskus  
Enfo Oy  
EPV Energia Oy  
Espoon kaupunki, Tekniikka 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/Helen-Engineering  
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  
Kela  
Kemira Oy  
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen  
Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma  
Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia  
Kesko Oy  
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  
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  
Moventas Gears 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 Oy  
Oy Ajat Ltd Oy  
Oy Apotti Ab Oy  
Oy Samlink Ab Oy  
Oy Vaasan ammattikorkeakoulu – Vasa yrkeshögskola Ab

## **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  
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**

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  
Suomen Standardisoimisliitto SFS ry  
Suomen Teollisuuden Energiapalvelut – STEP Oy  
Suunnittelu- ja konsultointiyhtymät 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 Oyj  
Tilastokeskus  
TIVIA Tieto- ja viestintätekniikan ammattilaiset  
Toyota Auto Finland Oy  
Triari Oy  
Turun ammattikorkeakoulu Oy  
Turun kaupunki / Konsernihallinto  
Turun yliopisto  
Tuusulan kunta  
Työllisyysrahasto

## **U**

UPM-Kymmene Oyj

## **V**

Vaasan kaupunki  
Vaisala Oyj  
Valmet Automation Oy  
Valmet Automotive Inc.  
Valmet Technologies Oy  
Valtiokonttori  
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus 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- ja tutkimuskeskus

## **Muu**

2M-IT Oy



## 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.

### PROJEKTIAMMATTILAISET RY

Meillä on noin 4 000 jäsentä yli 600 eri organisaatiosta. Jäsenenä voit osallistua tilaisuuksiin ja webinaareihin ja erikoistua eri teemaryhmissä. Aluetoimintaa 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 verkkosivuiltamme

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

[www.pry.fi](http://www.pry.fi) ● [info@pry.fi](mailto:info@pry.fi)

**PRY**  
Projektiammattilaiset ry

**IPMA**  
international  
project  
management  
association



## PRINCE2 Agile® Foundation

-valmennukset nyt Wakarulta!

**PRINCE2 Agile®** yhdistää ketterän kehittämisen joustavuuden ja reagoitavuuden selvästi määriteltyyn PRINCE2®-kehikseen. Se on luotu organisaatioille ja henkilöille, jotka käyttävät PRINCE2:ta, mutta haluavat soveltaa työskentelyssään enemmän ketteriä toimintatapoja.

**PRINCE2 Agile® Foundation** -kurssin käytyäsi ymmärrät ketterän kehittämisen keskeiset käsitteet ja toimintamallit, osaat yhdistää PRINCE2-osaamisesi ketterään kehittämiseen käytännössä, osaat hyödyntää PRINCE2:n periaatteita, teemoja ja prosesseja ketterässä toimintaympäristössä sekä saat eväät kurssin lopuksi suoritettavaa sertifiointikoetta varten.

Tutustu osoitteessa:  
[wakaru.fi/projektijohtaminen/](http://wakaru.fi/projektijohtaminen/)

**Heräsi kysymyksiä?**

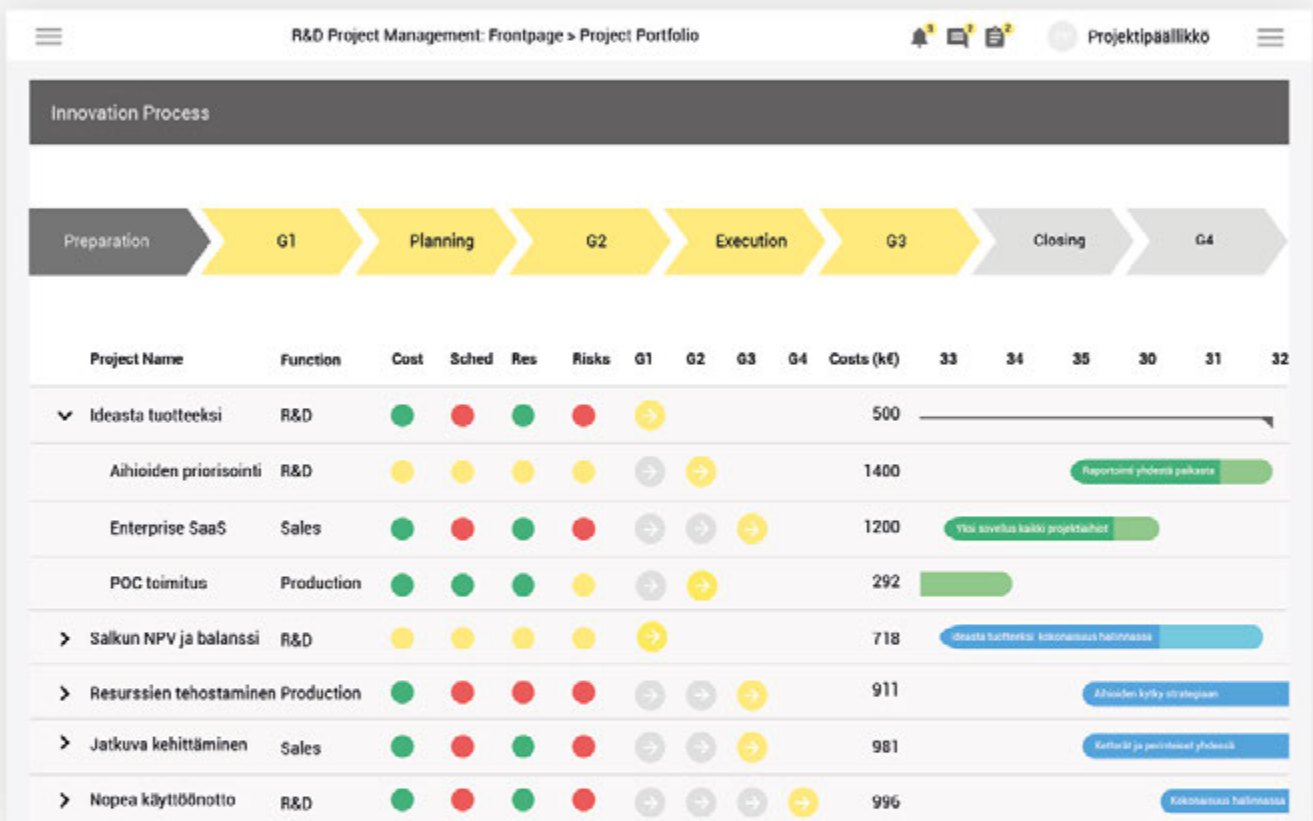
Ota yhteyttä: [valmennus@wakaru.fi](mailto:valmennus@wakaru.fi)



PRINCE2 Agile® is a registered trade mark of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved. The Swirl™ is a trade mark of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved. Wakaru Oy is an Accredited Training Organisation for PRINCE2 Agile®.



## 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 tehottomia mahdollisuuksia 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](http://www.ketosoftware.com)