

Opinnäytetyö

Insinööri (ylempi AMK), projektijohtaminen

2020

Milla Ranta

SISÄÄNRAKENNETTU LAATU PROJEKTITOIMINNASSA

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Insinööri (ylempi AMK), projektijohtaminen

2020 | 56 sivua, 22 liitesivua

Milla Ranta

SISÄÄNRAKENNETTU LAATU PROEKTITOIMINNASSA

Opinnäytetyöhön sisältyvän tutkimuksen ja kehityssuunnitelman tarkoituksena oli kartoittaa Valtorin projektitoiminnan laadun nykytila, määrittellä tavoitetila, sekä tuottaa suunnitelma tavoitetilan saavuttamisen mahdollistamiseksi, laadun sisäänrakentamisen periaatteita hyödyntäen.

Laadun sisäänrakentaminen toimintamalleihin on kestävyuden periaatteiden mukainen tapa varmistaa toiminnan laatu. Sisäänrakentaminen mahdollistaa laatutason varmistamisen ja kustannustehokkuuden. Laadun merkitys ja siihen liittyvät toimenpiteet ovat tällöin myös selkeitä ja läpinäkyviä niin henkilöstölle kuin sidosryhmillekin.

Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin kerätä mahdollisimman laajasti edustavaa, laadukasta, sekä objektiivista dataa organisaation eri tasoilta ja sen sidosryhmiltä. Laatu jaettiin organisaation toimintamallien mukaisesti neljään teemaan ja tutkimus toteutettiin sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien haastatteluina.

Kehityssuunnitelmassa käsiteltiin kutakin neljää teemaa mahdollisimman itsenäisenä osana, käytännön toteutuksen näkökulmasta. Salkunhallinnan merkittävin kehityskohde on ennakoinnin ja resurssienhallinnan parantaminen. Tämän teeman osalta kehitys tulisi aloittaa kehittämiseen vaadittavien toimintamallien määrittelystä ja kuvaamisesta. Projektijohtamisen näkökulmasta merkittävin kehityskohde on nykyisten toimintamallien jalkautus ja yhdenmukaistus eri liiketoiminta-alueille, ja tätä tulisi priorisoida. Projektien merkittävin kehityskohde on yhteisten toimintamallien noudattaminen. Projektien kohdalla suositellaan priorisoitavan tarkistuslistojen käyttöä, perustuen toimenpiteen nopeuteen ja vaikuttavuuteen. Projektiosaamisen merkittävin kehityskohde on osaamisen henkilösidonnainen vaihtelu. Kehitys tulisi aloittaa johtamiseen tarvittavan tiedon dokumentoinnilla ja hallintamallin käyttöönotolla, jotta osaaminen voidaan kohdentaa oikein.

Kehityssuunnitelman luovutetaan organisaation projektitoimiston käyttöön, sovellettavaksi käytäntöön Valtorin Muutosohjelma 2020-2022:n tavoitteet huomioiden, johdon ja ohjaajan antamin hyväksynnöin ja valtuutuksin.

ASIASANAT:

laatu, sisäänrakennettu laatu, projektitoiminta, salkunhallinta, projektijohtaminen, projektiosaaminen, kehittäminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Project Management

2020 | 56 pages, 22 pages in appendices

Milla Ranta

IN-BUILT QUALITY IN PROJECT OPERATIONS

The purpose of the research and development plan of the present Master's thesis was to explore the current state of quality in Valtori's project operations, to define the target state and to produce a development plan in order to enable the target state to be achieved by utilizing the principles of in-built quality.

Building quality into operating models is a way to ensure the quality of operations in accordance with the principles of sustainability. Built-in quality enables quality assurance and cost-effectiveness. The importance of quality and related measures become clear and transparent to both staff and stakeholders.

The aim of the study was to collect as broadly representative, high-quality and objective data as possible from different levels of the organization and its stakeholders. Quality was divided into four themes according to the operating models of the organization and the research was carried out through interviews with internal and external stakeholders.

The development plan addressed each of the four themes separately from the practical implementation perspective. The most significant development target for portfolio management is the improvement of foresight and resource management. With regard to this theme, the development should start by defining and describing the operating models required for development. In the project management model theme, the most significant development target is the implementation and harmonization of existing operating models in different business areas and, hence, this should be prioritized. The most significant development target of the projects theme is the adherence to common operating models. For projects, it is recommended to prioritize the use of checklists, based on the speed and effectiveness of the measure. The most significant development target of the project competence theme is the person-specific variation of competence. The development should begin with the documentation of information needed for management and the introduction of a management model in order to be able to target competencies correctly.

The development plan will be handed over to the organization's project management office, to be applied in practice, taking into account the objectives of Valtori's Transformation Program 2020-2022, with the approvals and authorizations given by the management and the supervisor.

KEYWORDS:

quality, in-built quality, project operations, portfolio management, project management, project competence, development

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
JOHDANTO	1
TUTKIMUS PROJEKTITOIMINNAN LAADUN NYKYTILASTA	2
Tutkimuksen valmistelut ja toteutus	2
Tutkimuksen tulokset	6
2.2.1 Salkunhallinnan laadun nykytila	7
2.2.2 Projektijohtamisen laadun nykytila	8
2.2.3 Projektien laadun nykytila	9
2.2.4 Projektiosaamisen laadun nykytila	10
LAATU PROJEKTITOIMINNASSA	11
3.1 Projektitoiminnan mittaaminen ja seuranta	12
3.2 Salkunhallinnan laatu	13
3.3 Projektijohtamisen laatu	15
Projektien laatu	18
Projektiosaamisen laatu	18
PROJEKTITOIMINNAN LAADUN KEHITYSSUUNNITELMA	21
Salkunhallinnan laadun kehittäminen	24
4.1.1 Nykytilanne	25
4.1.2 Tavoitetila	26
4.1.3 Toimenpiteet	26
4.1.4 Laadun mittaaminen ja seuranta	29
Projektijohtamisen laadun kehittäminen	31
4.2.1 Nykytilanne	32
4.2.2 Tavoitetila	32
4.2.3 Toimenpiteet	33
4.2.4 Mittaaminen	36
Projektien laadun kehittäminen	38
4.3.1 Nykytilanne	39
4.3.2 Tavoitetila	40
4.3.3 Toimenpiteet	41
4.3.4 Mittaaminen	44

Projektiosaamisen laadun kehittäminen	46
4.4.1 Nykytilanne	46
4.4.2 Tavoitetila	47
4.4.3 Toimenpiteet	49
4.4.4 Mittaaminen	51

5 YHTEENVETO JA JATKOTOIMENPITEET	52
--	-----------

LÄHDELUETTELO	55
----------------------	-----------

LIITTEET

- Liite 1. Projektitoiminnan laadun rajapintoja organisaatiossa.
Liite 2. Päähavainnot ja analyysit osa-alueittain. (erillinen tiedosto)
Liite 3. Ulkopuolisen arvioinnin näkökulma. (erillinen tiedosto)

KUVAT

Kuva 1. Lean Six Sigma DMAIC, mukaillen. (Brenig-Jones & Dowdall, 2018)	13
Kuva 2. Salkunhallinnan kypsyystasot, mukaillen. (Suomen Projekti-Instituutti Oy, 2019)	14
Kuva 3. ITIL4, 4 ulottuvuutta (The four dimensions) mukaillen. (AXELOS, ITIL® Foundation, ITIL 4 edition, 2019)	15
Kuva 4. PRINCE2 malli, mukaillen. (Bentley, 2019)	16
Kuva 5. Lean-tuotanto, mukaillen. (Eaton, 2013)	17
Kuva 6. IPMA ICB 4.0 pätevyysalueet ja -elementit, mukaillen. (IPMA, 2015)	19
Kuva 7. Valtorin strategian painopisteet. (Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori, 2019)	22
Kuva 8. Yhteisillä pelisäännöillä on tarkoituksensa.	31

TAULUKOT

Taulukko 1. Teemat esimerkkiaiheineen.	4
Taulukko 2. Sidosryhmäanalyysin rakenne.	5
Taulukko 3. Päähavaintojen ja analyysien jaottelumalli.	6
Taulukko 4. Päähavainnot salkunhallinnan laadusta.	7
Taulukko 5. Päähavainnot projektijohtamisen laadusta.	8
Taulukko 6. Päähavainnot projektien laadusta.	9
Taulukko 7. Päähavainnot projektiosaamisen laadusta.	10
Taulukko 8. Laadun neljä teemaa.	23

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Lyhenne	Lyhenteen selitys
BC	Business Case (liiketoimintatarkastelu)
Htp	Henkilötyöpäivä (yhden henkilön yhden päivän työaika)
ITIL	Information Technology Infrastructure Library - kokoelma IT-palveluiden hallinnan ja johtamisen käytäntöjä
PMO	Project Management Office (projektitoimisto)
TORI	Toimialariippumattomat palvelut, nimitystä käytetään myös Valtorin toisesta liiketoiminta-alueesta
TUVE	Turvallisuusverkkopalvelut, nimitystä käytetään myös Valtorin toisesta liiketoiminta-alueesta
Valtori	Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori

Sanasto

ISO 27001	Kansainvälinen tietoturvan standardi
ISO 9001	Kansainvälinen laadunhallinnan standardi
Kestävyys	Tutkijan omin sanoin, julkiseen sektoriin sovellettuuna, kestävyys tarkoittaa <i>toiminnan, ympäristön ja ihmisten hyvinvoinnin ja elinvoimaisuuden varmistamista nyt ja tulevaisuudessa</i> . Projektitoiminnassa tämä ilmenee parhaimmillaan projektin kokonaisvaltaisena arviointina edellä mainituista näkökulmista, sekä toteutusten priorisointina niihin projekteihin, jotka mainitussa arvioinnissa todetaan kestävien periaatteiden mukaisiksi.
Laatu	Laatu on mm. ominaisuuksien ja vertailukohteiden määrittelystä ja rajauksista riippuvainen käsite. Arvioitavan kohteen laadun määrittämiseksi sitä verrataan sille/sen ominaisuuksille asetettuihin/valittuihin vaatimuksiin ja raja-arvoihin.

Linjatyö	Tuotantotyön, eli jatkuvan palvelun työ sekä virallisten projektien ulkopuolelle sijoittuva tekeminen. Linjatyön organisaattiorakenne on pysyvä.
Projekteista oppiminen	Projekteista oppimisella tarkoitetaan tässä raportissa organisaatiotason oppimista, joka mahdollistaa toiminnan arvon tuottamisen kasvun.
Projekti	Valtorilla projekti on määritelty seuraavasti: ”Projekti on linjaorganisaatiosta erillään tehtävä kertaluonteinen työ, joka tehdään ainutkertaisen tuotteen, palvelun tai tuotoksen aikaansaamiseksi. Projektilla on etukäteen määritellyt hyöty- ja tuotostavoitteet sekä aikataulu- ja kustannustavoite. Projektin onnistumisesta vastaa projektin erikseen nimetty omistaja ja ohjausryhmä ja sen toteutusta johtaa projektipäällikkö yhdessä erikseen nimetyn projektiryhmän kanssa.” (lähde: Valtorin Projektijohtamisen malli V1.0)
Projektijohtamisen malli	Valtorin projektijohtamisen malli on viitekehys ja ylätason toimintamalli, joka kattaa yksittäisen projektin näkökulmasta seuraavat osa-alueet: yksittäisen projektin johtaminen ideasta kaikkien sen elinkaaren vaiheiden läpi aina jälkiarviointiin asti, henkilöressurssien hallinta projektitoiminnassa, sekä projektisalkun johtaminen ja sen suhde yksittäiseen projektiin. Kaikille osa-alueille yhteistä tässä viitekehyksessä ovat: projektijohtamisen rakenne (vaiheet ja päätöksentekopisteet projektin elinkaaren aikana), projektijohtamisen tasot, sekä projektijohtamisen roolit.
Projektitoiminta	Koko organisaation kaikki projektit, sekä niiden toteuttamista, kehittämistä ja tukemista varten olevat pysyvät rakenteet kuten salkkuryhmät ja projektitoimisto.
Ressu	Organisaatioin TUVE-liiketoiminta-alueen projektien ja resurssienhallinnan työkalu.

Resurssimanageri	Organisaatiossa resurssimanageri on henkilö, jolla on joko omia suoria alaisia, tai henkilö, joka tehtäviensä puolesta vastaa pysyvästi tiettyjen henkilöiden kiinnittämisestä tehtäviin.
TOP Valtikka	Organisaation TORI-liiketoiminta-alueen projektien, resurssien ja salkunhallinnan työkalu.
Toimintakäsikirja	Organisaation työkalu toimintatapojen ja -mallien kuvaamiseen ja kuvausten ylläpitoon. Toimintakäsikirjan kautta toimintamallit ohjeistuksineen ovat henkilöstön saavutettavissa.
Toimintatapa ja -malli	Organisaatiossa prosesseista, jotka on kuvattu ja joihin on liitetty eri vaiheiden ohjeistukset, kutsutaan toimintatavoiksi. Toimintamallit koostuvat elinkaaren omaisessa järjestyksessä olevista toimintatapojen kuvauksista.
Tuotanto	Jatkuvaan palveluun ja palveluiden ylläpitoon kuuluva työ. Pysyvä organisaatorakenne.
Tutkija	Tässä opinnäytetyössä viitataan tutkija-sanalla tutkimuksen toteuttajaan ja raportin kirjoittajaan, Milla Rantaan.

JOHDANTO

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun projektijohtamisen koulutuksen insinööritutkinnon opinnäytetyö käsittelee sisäänrakennettua laatua projektitoiminnassa. Sekä projektitoiminta että laatu ovat työn kirjoittajalle sydäntä lähellä. Vilpitön toive on, että tämän työn kautta näiden kahden asian yhteys kirkastuu tähän työhön perehtyville, ja että sen myötä sijoitettu panos projektitoiminnan laatuun tuottaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Opinnäytetyö ja siihen sisältyvä tutkimus keskittyy Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin (myöhemmin ”Valtori”), projektitoimintaan, mutta sen opit ja sisältö ovat hyödynnettävissä myös yleisesti, erityisesti julkishallinnon ammattimaisessa projektitoiminnassa.

Valtori tuottaa valtionhallinnon toimialariippumattomia, sekä korkean varautumisen ja turvallisuuden vaatimukset täyttäviä, tieto- ja viestintätekniisiä palveluita ja integraatiopalveluita. Valtorin toimintaa ohjaa Valtiovarainministeriö, sekä lait ja asetukset, kuten ” Laki valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniisten palveluiden järjestämisestä (1226/2013), Valtioneuvoston asetus Valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniisten palveluiden järjestämisestä (132/2014), Laki julkisen hallinnon turvallisuusverkko toiminnasta (10/2015) sekä Valtioneuvoston asetus hallinnon turvallisuusverkko toiminnasta (1109/2015).” (Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori, 2019)

Valtoriin perustettiin projektitoimisto (PMO) 5/2018 ja Valtorissa on parhaillaan käytössä projektitoimiston kehittämä, Suomen Projekti-Instituutin (nyk. Adapro) Leijonamalliin pohjautuva, Valtorin Projektijohtamisen malli. Projektitoimisto on vastuussa projektijohtamisen mallin ja menetelmien kehittämisestä ja ylläpitämisestä, sekä projektitoiminnan keskitetystä tukemisesta ja kehittämisen koordinoinnista Valtorissa. Valtorissa ei ole (2020) erillistä laatuorganisaatiota ja projektitoimisto vastaa projektitoiminnan laadun kehityksen koordinoinnista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on sisäänrakennetun laadun periaatteet huomioiden kartoittaa Valtorin projektitoiminnan laadun nykytila, määritellä tavoitetila, sekä tuottaa kehityssuunnitelma tavoitetilan saavuttamisen mahdollistamiseksi. Jotta tavoitetilasta tulee mahdollisimman hyvin organisaation toimintaa ja tavoitteita tukeva, on kehityssuunnitelmaa lähestytty toteuttamalla ensin tutkimusosuus, jonka jälkeen on hyödynnetty kirjallista tietoa suunnitelman rakentamisessa. Suunnitelmassa on huomioitu organisaation sidosryhmät ja toiminnan riippuvuudet laaja-alaisesti. Suunnitelma on jaettu neljään mahdollisimman itsenäiseen osaan, roolit ja vastuut huomioiden.

TUTKIMUS PROJEKTITOIMINNAN LAADUN NYKYTILASTA

Tutkija Milla Rannan (myöhemmin ”tutkija”) mielestä jokainen organisaatio on oma ainutlaatuinen yksilönsä, joka voi saavuttaa parhaan toimintakykynsä vain ymmärtämällä itseään, omaa toimintaansa, sekä toimintaympäristöään. Tästä syystä tutkimusta ei aloitettu perinteisessä järjestyksessä perehtymällä ensin olemassa olevaan kirjallisuuteen työn aiheesta, vaan perehdyttiin ensin organisaation nykytilaan ja ammennettiin sen jälkeen kansainvälisiä tietolähteitä hyödyntäen kirjallisuudesta perusteluita tutkijan johtopäätelmien tueksi. Tutkijan mielestä kaikki kirjallinen tieto on jo osin vanhentunutta ja vaaditaan sen uudenlaista ymmärtämistä, yhdistämistä, soveltamista sekä oivaltamista, kun tavoitteena saavuttaa seuraava taso kehityksessä.

Projektitoiminnan laadun kehityssuunnitelmaa varten oli tarpeen selvittää organisaation projektitoiminnan laadun nykytila, jota vasten tavoitteet voitaisiin asettaa, ja kuvata toiminta, jolla nyky- ja tavoitetilan erot kurotaan umpeen. Nykytilan tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin kerätä mahdollisimman laajasti edustavaa, laadukasta, sekä objektiivista dataa organisaation eri tasoilta ja sen sidosryhmiltä.

Tutkimuksen valmistelut ja toteutus

Tutkimus toteutettiin haastatteluina kevään 2020 aikana. Haastatteluja toteutettiin yhteensä 31 ja niihin osallistettiin ulkopuolinen riippumaton taho. Riippumaton taho valittiin perustuen vankkaan julkishallinnon ja sen projektitoiminnan arvioinnin ja konsultoinnin kokemukseen, sekä lisäksi ymmärrykseen Valtorin toiminnan luonteesta. Mainittu ulkopuolinen taho käsitti kaksi johtajatason konsulttia Ramboll Finland Oy:ltä.

”Projektitoiminnan laatu” määriteltiin ja rajattiin seuraavasti: ”Valtorin projektitoiminnassa laadulla tarkoitetaan arvioitavan kokonaisuuden vastaavuutta sille määriteltyihin vaatimuksiin ja kriteereihin.” Arvioinnin yhteydessä määritellään aina mistä kokonaisuudesta on kyse. Tämän tutkimuksen tapauksessa käsiteltävät kokonaisuudet olivat neljä teemakokonaisuutta, johon projektitoiminnan laatu jaettiin: salkunhallinnan laatu, projektitoiminnan laatu, projektien laatu, sekä projektiosaamisen laatu. Kukin kokonaisuus, ja laadun kriteerit niiden osalta, määriteltiin vielä tarkemmin seuraavasti;

- Salkunhallinnan laatu (toiminnan hallinta ja johtaminen kokonaisuutena): Valtorin projektitoiminnassa salkunhallinnan laadulla viitataan siihen, että salkkua hallitaan tietoisesti;

asettamalla salkulle strategiaan sidottuja tavoitteita, raja-arvoja toiminnalle sekä toimintamalleja. Laadukkaaseen salkunhallintaan kuuluu säännöllinen salkkudatan seuranta ja analysoidun tiedon käyttö salkun johtamisessa. Laadukkaasti hallitussa salkussa tiedot meneillään olevista, tulevista ja päättyvistä projekteista sekä ohjelmista ovat ajan tasalla ja paikkansa pitäviä. Laadukkaiden salkkutietojen perusteella pystytään tekemään päätöksiä mm. priorisointiin ja resursointiin liittyen.

- Projektijohtamisen laatu (Valtorin Projektijohtamisen malli): Projektijohtamisen laadulla viitataan Valtorin projektitoiminnassa siihen, miten hyvin projektin elinkaari (alkaen ideasta ja päättyen jälkiarviointiin) noudattaa mm. vaiheissa/päätöksenteossa/seurannassa mallin ohjeistusta. Projektijohtamisen laatuun kuuluu myös eri roolien toiminta mallissa kuvattujen tehtävien ja vastuiden mukaisesti.
- Projektien laatu (projektit yksittäin tarkasteltuna): Valtorin projektitoiminnassa yksittäisen projektin laatua arvioidaan sillä, miten hyvin toteutunut projekti vastaa suunniteltua (aika-tila, budjetti, tavoitteet, vaatimukset), miten hyvin muutokset ja riippuvuudet on hallittu, miten hyvin Business Case toteutui ja miten tyytyväisiä sidosryhmät ovat projektiin. Edellä mainittuja asioita seurataan ja mitataan koko projektin ajan, ja kokonaisuutta tarkastellaan vielä loppuraportissa sekä jälkiseurantaraportissa.
- Projektiosaamisen laatu (yksilön toiminta ja suoriutuminen): Projektiosaamisen laadulla viitataan siihen, miten hyvin yksilön toiminta ja suoriutuminen vastaavat viitekehyksissä kuvattuja kyvykkyyksiä. Kyvykkyyksillä tarkoitetaan esimerkiksi osaamista liittyen projektinhallintaan, toimintaympäristön ja yksittäisen projektin ymmärtämiseen ja soveltamiskykyyn, ihmisten johtamiseen sekä projektijohtamisen työkalujen ja menetelmien hallintaan.

Määritelmien avulla haluttiin varmistaa, että haastateltavat ymmärsivät teemat yhdenmukaisesti. Haastattelukysymykset selitteineen jaettiin haastateltaville etukäteen haastatteluun valmistautumista varten. Kaikkien haastateltavien kanssa tarjouduttiin kunkin haastattelun alussa, tai tarvittaessa kesken haastattelun, käymään termit ja selitteet läpi.

Teemoille laadittiin teemakohtaisia kysymyksiä, joiden tarkoitus oli varmistaa haastattelumuistiinpanojen vertailtavuus keskenään. Teemat ja kysymykset käytiin läpi konsulttien kanssa etukäteen ja varmistuttiin yhteisymmärryksestä mm. merkitysten ja haastattelun roolien osalta. Haastattelukysymyksiä ei rajattu tiukasti teemakohtaisiin kysymyksiin, mutta haastattelijat pyrkivät kussakin haastattelussa selvittämään haastateltavan näkemyksen kysymysten määrittelemistä laadun osa-alueista.

Teemat olivat edellä jo kertaalleen mainitut salkun, projektijohtamisen, projektien ja projektiosaamisen laatu. Kussakin teemassa tarkasteltiin ensin vahvuuksien ja heikkouksia, teeman sisältöä

kuvaavien esimerkkiaiheiden avulla sekä vapaasanaisesti. Tämän jälkeen tarkasteltiin teemaa kehitysnäkökulmasta; mitkä asiat haastateltavat kokivat kehityskohteiksi. Teemat on taulukoitu alle (Taulukko 1) esimerkkiaiheiden kanssa.

Taulukko 1. Teemat esimerkkiaiheineen.

Salkunhallinnan laadun nykytila		Projektien laadun nykytila	
vahvuudet	heikkoudet	vahvuudet	heikkoudet
strategian toteutuminen ja seuranta, resurssien kohdentuminen ja riittävyys, projektien seuranta, priorisointi		aikataulun budjetin, laajuuden ja muutosten hallinta, dokumentointi ja raportointi, erityisvaatimusten täytyminen	
kehityskohteet		kehityskohteet	
näkemykset kehityskohteista		näkemykset kehityskohteista	
Projektijohtamisen laadun nykytila		Projektiosaamisen laadun nykytila	
vahvuudet	heikkoudet	vahvuudet	heikkoudet
elinkaaren hallinta, roolien ja vastuiden selkeys, päätöksenteon toimintamalli, organisaation tuki eri tasoilla, raportointi		projektijohtaminen ja projektin hallinta, substanssiosaaminen, ihmisten johtaminen, sidosryhmien hallinta, viestintäosaaminen, työkalujen ja toimintamallien käyttö, toimintaympäristön huomioiminen	
kehityskohteet		kehityskohteet	
näkemykset kehityskohteista		näkemykset kehityskohteista	

Haastateltavat valittiin kaksivaiheisesti: ensimmäinen vaihe käsitti sidosryhmäanalyysin sekä Valtorin projektitoiminnan, että linjatyön (tuotanto/linjaorganisaatio) näkökulmasta. Analyysissä tunnistettiin olemassa olevat sidosryhmät ja arvioitiin niiden merkitystä laadun neljän teemakokonaisuuden osalta. ”Merkittävydessä” huomioitiin mm. sidosryhmän kyky vaikuttaa laatuun, sekä sidosryhmän vastuun taso kyseisessä teemakokonaisuudessa. Alla oleva taulukko (Taulukko 2) on periaatekuvaus sidosryhmäanalyysin rakenteesta. Tulosten analyysissä painotettiin sidosryhmän vastauksia sillä osa-alueella (projektitoiminta/linjatyö), jossa sidosryhmällä oli enemmän vaikutusta ja vastuuta. Sidoryhmäanalyysin perusteella sidosryhmät jaettiin kolmeen luokkaan: projektitoiminnan sisäiset sidosryhmät (näillä organisaatiossa käytettävän projektijohtamisen mallin mukainen rooli), projektitoiminnan ulkoiset sidosryhmät (nämä ryhmät kuuluvat organisaatioon, mutta näillä ei ole projektijohtamisen mallin mukaista roolia, kuuluvat linjaorganisaatioon), sekä asiakkaisiin (organisaation projektitoiminnan asiakkaita).

Taulukko 2. Sidosryhmäanalyysin rakenne.

	sidosryhmä	salkunhallinta	projektijohdaminen	projektit	projekti-osaaminen
sidosryhmät projektitoiminnan näkökulmasta	sidosryhmä A	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu
	sidosryhmä B	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu
	sidosryhmä C	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu
sidosryhmät linjatyön näkökulmasta	sidosryhmä A	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu
	sidosryhmä B	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu
	sidosryhmä C	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu	vaikutus/ vastuu

Toinen vaihe käsitti haastateltavien valitsemisen valituista sidosryhmistä. Haastateltavien valintakriteereinä oli henkilöiden tausta ja kokemus laatuun sekä projektitoimintaan liittyen, henkilökohtainen kokemus Valtorin projektitoiminnasta sisäisestä tai ulkoisesta näkökulmasta, sekä edustavuus suhteessa haastateltavaksi valitusta sidosryhmästä. Näin varmistettiin riittävä kokemus ja osaaminen teemakokonaisuuksien ymmärtämiseksi, kysymyksiin vastaamiseen laatu- ja näkökulmasta, sekä yksilön tai ryhmän vastausten edustavuus kyseisestä sidosryhmästä. Kutakin haastateltavaa haastateltiin neljästä teemakokonaisuudesta vain niistä, joista arvioitiin haastateltavalla olevan riittävän käytännönläheistä kokemusta.

Haastattelut kestivät noin tunnin ja ne toteutettiin alkuun kasvotusten, sittemmin COVID-19 pandemian puhjettua videoneuvottelutyökaluja hyödyntäen. Osa haastatteluista oli yksilöhaastatteluja, osa ryhmähaastatteluja. Kuhunkin haastatteluun osallistui tutkijan lisäksi toinen mukana olleista ulkopuolisista konsulteista. Molemmat haastattelijat esittävät kysymyksiä varmistaen, että vastauksissa päästiin laajemmin sekä valtiokonsernin näkökulmiin että syvällisemmin Valtorin toimintaa koskeviin yksityiskohtiin.

Haastatteluista tehtiin kahdet rinnakkaiset muistiinpanot, toiset konsultin ja toiset tutkijan toimesta. Toiset muistiinpanot olivat koko ajan haastateltavien nähtävillä, jotta voitiin varmistua siitä, että asiat kirjattiin kuten haastateltavat olivat ne tarkoittaneet. Yksittäisten haastattelujen muistiinpanot luokiteltiin luottamuksellisiksi haastateltavien ja haastattelijoiden välillä, avoimuuden varmistamiseksi. Haastattelumuistiinpanoja ei luovuteta eteenpäin eikä liitetä tutkimuksen raporttiin.

Tutkimuksen tulokset

Haastattelut pidettiin aikavälillä 28.1.-4.5.2020. Haastatteluja oli 31 kappaletta ja niihin osallistui yhteensä 49 organisaation projektitoiminnan sidosryhmien edustajaa. Yksittäisiä havaintoja haastattelujen aikana kerättiin 1057 kappaletta. Tutkija analysoi datan teemoittain, poistaen siitä yksilölliset tiedot ja viittaukset (vastausten luottamuksellisuus), sekä koostaen kunkin teeman kustakin tarkentavasta osa-alueesta vahvuuksien, heikkouksien ja kehitystoiveiden päähavainnot. Tutkija analysoi vielä päähavaintoja kunkin sidosryhmän kohdalla osa-alueittain. Päähavainnot ja analyysit osa-alueittain ovat liitteenä tässä raportissa (LIITE 2 - Päähavainnot ja analyysit osa-alueittain viittaus). Liitteessä päähavainnot ja analyysit on jaoteltu alla olevan mallin mukaisesti (Taulukko 3). Päähavaintojen lisäksi yksittäisiä havaintoja hyödynnetään anonymisti kehityssuunnitelmassa, mikäli ne eivät jo sisälly päähavaintoihin.

Taulukko 3. Päähavaintojen ja analyysien jaottelumalli.

	TEEMAN NIMI	
	SIDOSRYHMÄLUOKKA	
TEEMAN TARKEMPI OSA-ALUE	VAHVUUDET	SIDOSRYHMÄN KEHITYSTOIVOMUKSET
	HEIKKOUEDET	TUTKIJAN ANALYYSI SIDOSRYHMÄN VASTAUKSISTA LIITTYEN TÄMÄN OSA-ALUEEN VAHVUUKSIIN, HEIKKOUKSIIN JA KEHITYSTOIVEISIIN
TEEMAN TARKEMPI OSA-ALUE	VAHVUUDET	SIDOSRYHMÄN KEHITYSTOIVOMUKSET
	HEIKKOUEDET	TUTKIJAN ANALYYSI SIDOSRYHMÄN VASTAUKSISTA LIITTYEN TÄMÄN OSA-ALUEEN VAHVUUKSIIN, HEIKKOUKSIIN JA KEHITYSTOIVEISIIN

Ulkopuoliset arvioijat (Ramboll Finland Oy) kirjoittivat tutkimusaineistosta itsenäisesti oman puolueettoman loppuraportin, jota tämän raportin lukija voi hyödyntää vertailukohtana tutkijan johtopäätelmien objektiivisuuden arvioinnissa. Edellä mainittu loppuraportti on tässä raporissa liitteenä

). Seuraavissa neljässä kappaleessa on käyty läpi kunkin neljän laadun teeman päähavainnot läpi tutkijan näkökulmasta. Kappaleiden taulukoissa on ulkopuolisen arvioinnin raportista tuotu osa-alueiden päähavainnot lainauksina vertailukohdiksi. [Ulkopuoliset arvioijat kiteyttivät omat kehityskohdehavaintonsa viiteen \(5\) johtopäätökseen, jotka on esitetty omina raportista lainattuina kappaleinaan, sen teeman alla, johon ne liittyvät eniten.](#)

2.2.1 Salkunhallinnan laadun nykytila

Salkunhallinnan laadun tutkimuksessa arvioitiin miten hyvin organisaatiossa nykytilassa kyetään hallitsemaan ja johtamaan projektitoimintaa kokonaisuutena. Salkunhallinnan laadun tarkempi määritelmä käytiin läpi kohdassa ”0 Tutkimuksen valmistelut ja toteutus”. Alla (Taulukko 4) on esitetty tutkijan ja ulkopuolisten arvioijien päähavainnot koko tutkimusaineistosta, salkunhallinnan nykytilan osalta, sen vahvuuksista, heikkouksista, sekä kehityskohteista.

Taulukko 4. Päähavainnot salkunhallinnan laadusta.

	tutkija	ulkopuolinen arviointi
vahvuudet	Projektitoiminnan sidosryhmät ovat tietoisia salkunhallinnan tasosta ja rooleista ja kokevat sen osaksi joko organisaation johtamisjärjestelmää (mm. koko organisaation resurssien hallinta). Sidoryhmät vahvasti kiinnostuneista strategiasta päätöksenteon argumenttina.	”Mallia on systemaattisesti ryhdytty ottamaan käyttöön. Valtorin johto tuntee Valtorin salkunhallinnan prosessit hyvin.”
heikkoudet	Resurssien- ja osaamisen hallinnan puute näkyy kaikille sidosryhmille, aiheuttaen kuormitusta ja heikentäen salkunhallinnan laatua. Salkkutason tiedon laatu ja hallinta on nykytilassa heikkoa. Strategiaa ei pystytä hyödyntämään päätöksenteossa.	”Strategia ei ohjaa riittävästi projektitoiminnan painotuksia. Ei kyetä priorisoimaan. Ulkoiset sidosryhmät eivät tunne Valtorin salkunhallinnan prosessia, eikä heillä ole siihen näkymää.”
kehitys	Salkun-, resurssien- ja osaamisenhallinnan prosessien kuvaaminen ja jalkautus. Salkkutason tiedon hallinnan kehittämisen salkunjohtamisen toimintamallin kehityksen yhteydessä.	”Salkun- ja resurssinhallinnan vahvempi kytkeytyminen osaksi johtamisjärjestelmää. Salkkunäkymän mahdollistaminen myös keskeisille sidosryhmille.”

Ulkopuolisen arvioinnin johtopäätöksistä 1. ja 2. liittyvät vahvasti salkunhallinnan laatuun:

”1. Strategia ei ohjaa riittävästi Valtorin projektitoimintaa eikä kytkeydy luontevaksi osaksi organisaation johtamis- ja ohjausjärjestelmää. Samaan aikaan nykyinen salkunhallinnan raportointimalli ei anna selkeää kokonaiskuvaa johdolle salkun tilanteesta. Näin projektitoiminta ”irtaantuu” helposti omaksi toiminnokseen eikä ohjausvaikutus ole riittävä.

2. Salkun- ja resurssinhallinta tulee jatkossa vahvemmin kytkeä osaksi johtamisjärjestelmää. Eri-tyisenä haasteena on resurssien hallinnan näkökulmasta tilanne, jossa Valtorin asiakkaat voivat pyytää lähes rajattomasti eri tarpeisiin palveluita, joita ei voida priorisoida tai pyydettyihin tarpeisiin ei voida ennakolta valmistautua. Tämä on pitkän päälle kestävä tilanne Valtorin henkilöstölle mm. työhyvinvoinnin ja töiden kasaantumisen näkökulmasta.”

2.2.2 Projektijohtamisen laadun nykytila

Projektijohtamisen laadun tutkimuksessa arvioitiin miten hyvin organisaation projektitoiminnan viitekehyyksi linjattu Valtorin Projektijohtamisen malli toimii ja toteutuu käytännössä. Projektijohtamisen laadun tarkempi määritelmä käytiin läpi kohdassa ”0 Tutkimuksen valmistelu ja toteutus”. Alla (Taulukko 5) on esitetty tutkijan ja ulkopuolisten arvioijien päähavainnot koko tutkimusaineistosta, projektijohtamisen nykytilan osalta, sen vahvuuksista, heikkouksista, sekä kehityskohteista.

Taulukko 5. Päähavainnot projektijohtamisen laadusta.

	tutkija	ulkopuolinen arviointi
vahvuudet	Projektijohtamisen malli vaiheineen, porttipäätöksineen ja rooleineen koetaan organisaatiossa toimivaksi.	”Porttipäätökset otettu käyttöön.”
heikkoudet	Projektijohtamisen mallin osaaminen ja käyttö vaihtelevat liikaa TORI-puolella. Heikkouksia erityisesti projektin elinkaaren alkuvaiheessa ja muutos-hallinnassa. (TUVE-puolella mallin käyttöönotto vasta alkamassa)	”Projektien vaiheistuksia ei tehdä projektijohtamismallin mukaisesti. Liikaa pikkutarkkaa ohjeistamista. Valtorin sidosryhmät eivät tunnista projektijohtamisen prosessia.”
kehitys	Projektijohtamisen mallin jatkuva valmennus eri rooleille, sekä muiden sidosryhmien tutustuttaminen malliin vaiheittain. Mallin kehitys TUVE & TORI projektitoiminnan yhtenäistämisen huomioiden.	”Projektien ositusmallit TOP- Valtikkaan. Projektipäälliköiden täsmä koulutukset ositukseen. Omistajuuden yhä vahvistaminen.”

Ulkopuolisen arvioinnin johtopäätöksistä 3. liittyy vahvasti projektinhallinnan laatuun:

” 3. Valtorin projektijohtamismallin käyttöönotto on selkeästi edennyt oikeaan suuntaan, vaikka käyttöönotossa on ollut joitakin haasteita. PMO on hyvin tärkeä osa kehittämisen tukea ja koordinaointia ja sen tulee olla riittävän vahva ja resursoitu myös jatkossa.”

2.2.3 Projektien laadun nykytila

Projektien laadun tutkimuksessa arvioitiin miten hyvin yksittäiset projektit vastaavat niille tehtyjä projektisuunnitelmia ja saavuttavatko ne niille asetetut tavoitteet ja vaatimukset. Projektien laadun tarkempi määritelmä käytiin läpi kohdassa ”0 Tutkimuksen valmistelut ja toteutus”. Alla (Taulukko 6) on esitetty tutkijan ja ulkopuolisten arvioijien päähavainnot koko tutkimusaineistosta, projektien nykytilan osalta, sen vahvuuksista, heikkouksista, sekä kehityskohteista.

Taulukko 6. Päähavainnot projektien laadusta.

	tutkija	ulkopuolinen arviointi
vahvuudet	työkalut (mkl. pohjat), toimintamallit sekä tukitoiminnot hyviä, nähdään hyödyllisiksi ja niiden katsotaan parantavan laatua	”Osa projekteista onnistuu erinomaisesti sekä Valtorin omien, että asiakkaiden kokemusten mukaan.”
heikkoudet	Suurimmat heikkoudet liittyivät valmistelun ja/tai lähtötietojen huonoon laatuun, joista seuraa haasteita mm. aikataulun ja budjetin kanssa. Liikaa projektien välistä vaihtelua laadussa (pääsyyinä osaamisen ja toimintamallien noudattamisen tason vaihtelu)	”Ei pysytäkään aikataulussa eikä budjetissa. Projektien raportointimalli kesken. Projektien kesken valtavan suurien laatueroja.”
kehitys	Toimintamallien valmennus ja niiden noudattamisen vastuutus. Projektien laadunvalvonnan toimintamalli.	”Valmistelu- ja myyntivaiheen tarkentaminen. Selkeytettävä, millaisia raportteja halutaan.”

Ulkopuolisen arvioinnin johtopäätöksistä 5. liittyy vahvasti projektien laatuun:

” 5. Jatkossa on tärkeää parantaa sitä, miten sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeet tunnustetaan. Erityisesti on kiinnitettävä huomiota asiakaslähtöisen palvelukulttuurin rakentamiseen.”

2.2.4 Projektiosaamisen laadun nykytila

Projektiosaamisen laadun tutkimuksessa arvioitiin miten hyvin projektitoiminnan yksilön toiminta ja suoriutuminen vastaavat viitekehysissä kuvattuja kyvykkyksiä. Projektiosaamisen laadun tarkempi määritelmä käytiin läpi kohdassa ”0 Tutkimuksen valmistelut ja toteutus”. Alla (Taulukko 7) on esitetty tutkijan ja ulkopuolisten arvioijien päähavainnot koko tutkimusaineistosta, projektiosaamisen nykytilan osalta, sen vahvuuksista, heikkouksista, sekä kehityskohteista.

Taulukko 7. Päähavainnot projektiosaamisen laadusta.

	tutkija	ulkopuolinen arviointi
vahvuudet	Organisaatiossa sitoutuneita ja monipuolista osaamista omaavia henkilöitä. Joukossa erinomaisia yksilöitä.	”Osa Valtorin projektipäälliköistä saa asiakkailta osaamisestaan kiitosta.”
heikkoudet	Osaamista (kyvykkyksiä) ei hallita eikä pystytä kohdentamaan, mistä johtuen osaamistasossa on liikaa vaihtelua suhteessa osaamistasotarpeeseen.	”Ihmisten johtaminen ja vuorovaikutustaidot heikkoja. Projektipäälliköiden osaaminen vaihtelee rajusti. Valtorin omat ja Valtorin käyttämät ulkoiset projektipäälliköt eivät toimi saman mallin mukaisesti.”
kehitys	Osaamisenhallinnan toimintamallin ja työkalun käyttöönotto. Projektiosaamisen kehittämisen kytkeminen organisaation uuteen osaamisen kehittämisen toimintamalliin. Oppien ja osaamisen systemaattinen jakaminen.	”Erityispanostus projektipäälliköiden ja omistajien kouluttamiseen ja tukeen.”

Ulkopuolisen arvioinnin johtopäätöksistä 4. liittyy vahvasti projektiosaamisen laatuun:

” 4. Projektien osalta tulee jatkossa keskittyä erityisesti alkuvaiheen analyysiin siitä, millaista projektia ollaan käynnistämässä. Selkeä ABC-luokittelu tukee tämän analyysin parempaa tekemistä. Samalla tulee varmistaa, että ko. luokittelun mukaisesti myös valittava projektipäällikkö kykenee suoriutumaan annetusta tehtävästä suhteessa projektin vaativuuteen.”

LAATU PROJEKTITOIMINNASSA

”Laadulla” on useita erilaisia määritelmiä riippuen siitä missä yhteydessä asiaa tarkastellaan. Laadua voidaan myös tarkastella kokonaisvaltaisesti, osatekijöinä tai esimerkiksi jaoteltuna tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Olennaista on laadun tarkastelun yhteydessä määritellä ”laatu” raja-arvoineen, sekä näkökulma, jota sovelletaan. Tässä työssä laatu on määritelty kunkin neljän projektitoiminnan laadun teeman osalta erikseen. Liitteessä 1 on esitetty esimerkkejä projektiprosessin laadun rajapinnoista organisaation muihin toimintoihin (**Virhe. Viitteen lähdettä ei löytynyt.**). Teemojen avulla on varmistettu laadun tarkastelu useammasta eri näkökulmasta ja eri tasoilta.

Valtorin organisaation toiminta koostuu projektien lisäksi mm. linjaorganisaatiossa tehtävästä jatkuvasta palvelusta, toimeksiannoista ja pienkehittämisestä. Organisaatiossa noudatetaan mm. ITILin (Information Technology Infrastructure Library) ja ISO 27001:n (kansainvälinen tietoturvastandardi) viitekehyksiä. Lisäksi organisaatiossa käsitellään valtavia määriä tietoa, mistä seuraa tiedonhallinnan ja tiedon laadun merkityksen korostuminen toiminnan kokonaislaadussa. Myös lainsäädännöstä tulee vaatimuksia toiminnalle. Edellä on mainittuna vain pieni osa niistä toiminnan laatua määrittävistä tekijöistä, joiden kanssa projektien laadulla on rajapintoja ja jotka vaikuttavat projektien laadun määritelmään. Projektitoiminnassa on otettava huomioon, että projektit tuottavat usein myös muutoksia, joilla voi olla vaikutuksia laatuun tai laadun osatekijöihin, ja että näitä muutoksia on tarkasteltava ja hallittava systemaattisesti.

Perusteet laadun sisäänrakentamiselle projektitoiminnan toimintamalleihin (prosesseihin) löytyvät toiminnan ja laadun kokonaisuuden kompleksisuudesta: viitekehysten ja lainsäädännön lisäksi laadun tekijöitä ja vaatimuksia asettavat oman organisaation muut toiminnot, minkä lisäksi vastaavia vaatimuksia projekteihin tulee tilaajalta (asiakas) ja projekteihin osallistuvilta kumppaneilta. Jotta kokonaisuutta voidaan hallita, on määriteltävä (ainakin lähes) vakiona pysyvät laatuvaatimukset kiinteäksi osaksi toimintamalleja, sekä toimintamalli muuttuvien ja ulkoisten laatuvaatimusten huomioimiseksi toiminnassa. Kun laatuun liittyvät toimintamallit, kuten laadun mittaaminen, ovat osa jokaista prosessia, tuotetaan riittävästi tietoa myös jatkuvan kehittämisen tarpeisiin. Organisaation toimintamallien kuvaukset ovat samalla myös työohjeita, joita jokaisen tulee kyseisiä toimintoja suorittaessaan noudattaa, ja näin jokainen yksilö on vastuussa toimintansa laadusta.

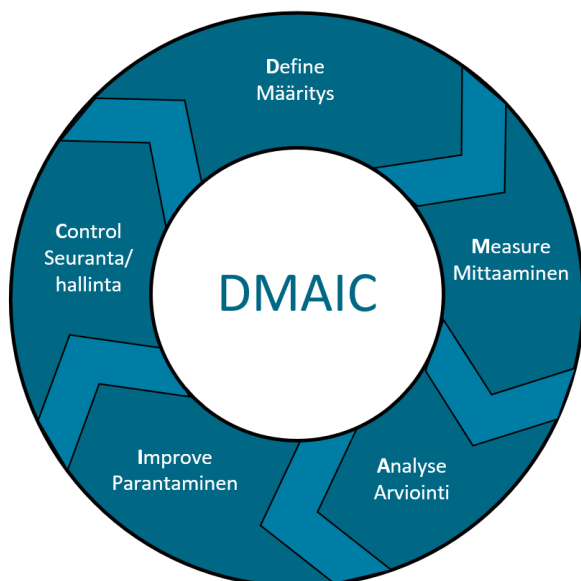
Lisää perusteluita laadun sisäänrakentamiselle ja laatuun panostamiselle löytyy taloudellisesta näkökulmasta. Tunnettuja laatuun liittyviä stereotypioita ovat siitä aiheutuvat ”extra-kulut” ja siihen kuluva ”ylimääräinen työaika”, sekä lopputuloksena saatava ”kalliimpi tuotos”. Edellä mainitut ovat

seurausta siitä, kun laatuun liittyvät asiat tehdään lisätyönä, vakioimattomana ja toimintamalleihin kuulumattomana lisänä, jolloin laatuun liittyvien toimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja seuranta vaativat kerta toisensa jälkeen lisäpanoksen, joka kasvattaa kustannuksia. Huomioimatta jää myös se seikka, että heikkolaatuiset tuotokset ja toimintamallit saattavat aiheuttaa pidemmän ajan kuluessa enemmän kustannuksia, kuin mitä mittavat laadun parantamiseen ja hallintaan liittyvät toimenpiteet olisivat oikein ajoitettuna tuottaneet. Vakioidut ja optimoidut laadunvarmistuksen toimenpiteet osana toimintamalleja ovat kustannustehokas tapa toteuttaa laatua. (Rose, 2005)

3.1 Projektitoiminnan mittaaminen ja seuranta

Projektitoiminnan mittarien valinnassa pätevät mittaamisen laadun yleiset periaatteet: uskottavuus, validiteetti, relevanttius, reliabiliteetti ja edullisuus. Mittarien valinnassa on lisäksi huomiotava muun muassa niiden tuottaman informaation käyttötarkoitus päätöksenteossa, sekä projekteille ominainen ainutkertaisuus, joka tekee mittarien valinnasta kompleksisen. Mittarien valintaan on suositeltavaa osallistaa asiantuntijoita ja sidosryhmiä mitattavan ominaisuuden rajapinnoista. (Rad & Levin , 2005)

Kun mittari on valittu, ei siihen tule luottaa sokeasti, vaan pidemmällä tähtäimellä kriittisesti arvioida ja kehittää mittaria. Mittarien valinnassa on hyötyä sidosryhmien osallistamisen lisäksi yksityiskohtaisesta ja rajapinnat havainnollistavasta prosessikuvauksesta, jota voidaan hyödyntää myös niin mittarin, kuin sen perusteella saatavan informaation myötä tehtävässä kehityksessäkin. Laatumittareita on hyvä tarkastella rinnakkain toisten laatumittarien ja organisaation muun toiminnan mittarien kanssa – näin voidaan arvioida mittaavatko mittarit todella haluttua asiaa ja havaita asioiden keskinäiset riippuvuudet. Lean Six Sigman DMAIC-malli on hyvä työkalu mittarien hyödyntämisessä ja optimoinnissa (Kuva 1). (Brenig-Jones & Dowdall, 2018)



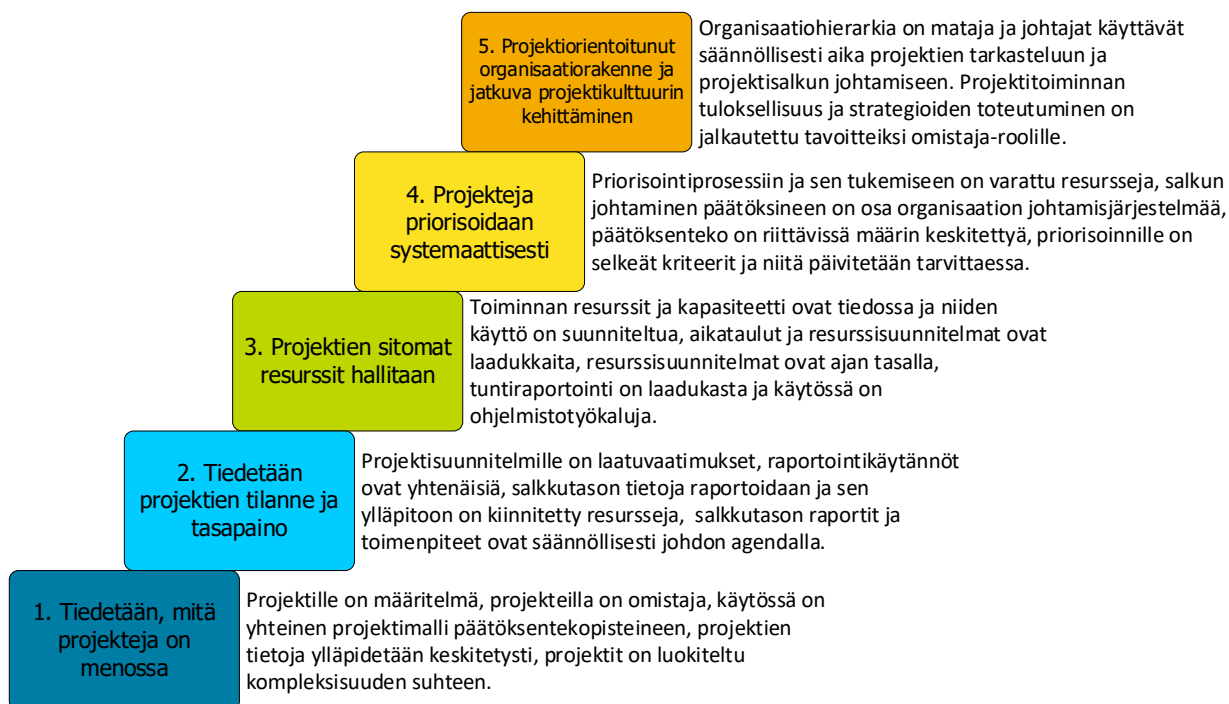
Kuva 1. Lean Six Sigma DMAIC, mukaillen. (Brenig-Jones & Dowdall, 2018)

Jatkuvan parantamisen malli soveltuu käytettäväksi mittaamisen lisäksi muussakin toiminnassa. Mikäli jatkuvan parantamisen ajattelumalli saadaan jalkautettua organisaatiossa kulttuuritasolle asti, ovat vaikutukset merkittävät toimintaympäristöltään nopeasti kehittyvässä IT-asiantuntijaorganisaatiossa.

3.2 Salkunhallinnan laatu

Organisaation strategia osoittaa koko toiminnan kehityksen suunnan, joten salkunhallinnan tasolla yksi tärkeimpiä asioita on projektitoiminnan strategianmukaisuus. Tämän saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat erityisesti projektitoiminnan johtamiseen käytettävä tieto, resurssit ja kyvykkyydet. Jotta johto pystyy tekemään tietoisia päätöksiä ja priorisoimaan toimintaa, on heillä oltava käytettävissään päätöksen kannalta tarkoituksenmukaista, laadukasta tietoa. Jotta organisaatiossa tehtäisiin strategian mukaisia asioita, pitää resurssit kiinnittää sen mukaisesti. Jotta resursseilla olisi mahdollisuus suoriutua tehtävistään arvoa tuottaen, on organisaatiossa oltava tarkoituksenmukaiset kyvykkyydet. Pätevä työkalu edellä mainittujen tarkistuslistaksi on kullekin projektille tehtävä Business Case, jonka avulla varmistetaan, että kutakin projektia arvioidaan riittävän laajasti ja yhdenmukaisesti, ja että päätöksentekoon on siten käytettävissä vertailukelpoista tietoa. (Brenig-Jones & Dowdall, 2018) (IPMA, Organisational Competence Baseline for developing competence in managing by projects, 2016)

Organisaatiossa on käytössä Suomen Projekti-Instituutin (nyk. Adapro) Leijonamalliin pohjautuva Valtorin Projektijohtamisen malli, jossa salkunhallinnan kypsyttä mitataan Kuva 2 esitetyllä viisiportaisella asteikolla. Leijonamallissa laatu on rinnasteinen toiminnan kypsyteen; mitä laadukkaammin prosessin vaiheet tehdään, sitä kypsempää toiminta on.



Kuva 2. Salkunhallinnan kypsyystasot, mukailen. (Suomen Projekti-Instituutti Oy, 2019)

Organisaation toiminta koostuu projektitoiminnan lisäksi linjatyöstä ja jatkuvasta palvelusta, joten kokonaiskuvassa on huomioitava vahvasti organisaation muutkin toiminnot, jotta johtamisjärjestelmästä muodostuu tasapainoinen kokonaisuus. Toimiva viitekehys yhdistettäväksi projektitoiminnan johtamiseen on organisaatiossa noudatettava ITIL4 (Information Technology Infrastructure Library) ja sen mukaiset strategisen johtamisen ulottuvuudet (Kuva 3). Samoin kuin ITIL:ssä, myös organisaation strategiassa arvo on keskeisessä roolissa. Myös ITIL:ssä laatu on sisäänrakennettuna prosesseihin. (AXELOS, ITIL® Foundation, ITIL 4 edition, 2019).

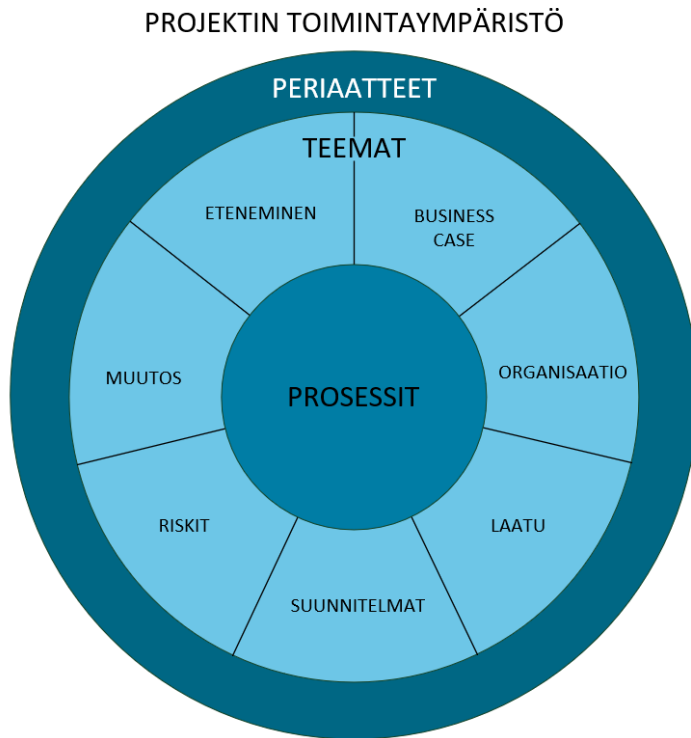


Kuva 3. ITIL4, 4 ulottuvuutta (The four dimensions) mukaillen. (AXELOS, ITIL® Foundation, ITIL 4 edition, 2019)

Myös ITILin arvovirta- ja prosessiajattelun malli soveltuu hyvin hyödynnettäväksi organisaation projektitoiminnan laadun kehittämiseksi. Organisaatiolla on käytössään Toimintakäsikirja-työkalu, joka tukee kehitystä tästä näkökulmasta.

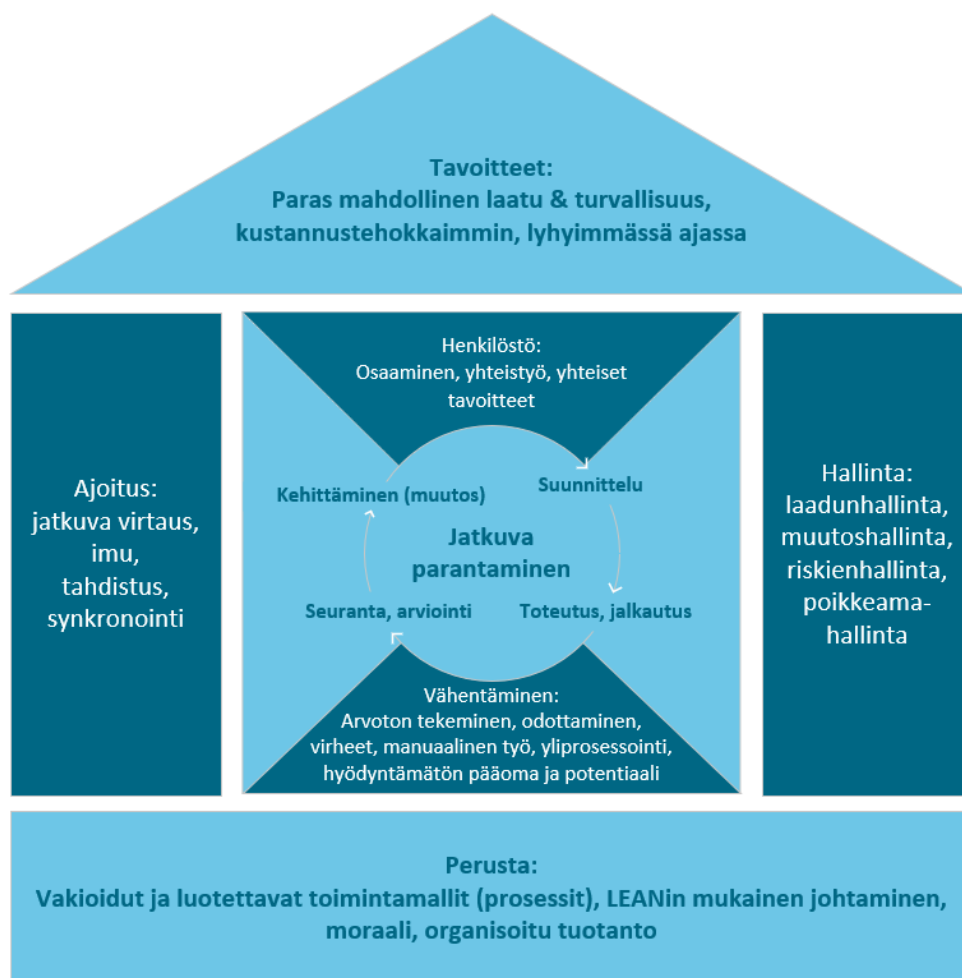
3.3 Projektijohtamisen laatu

Tunnettuja projektijohtamisen viitekehyksiä ovat esimerkiksi PMBOK, PRINCE2 ja etenkin ketterissä ja ICT-painotteisissa organisaatioissa SAFe. Yksittäinen malli tai menetelmä sopii harvoille organisaatioille täysin, ja siksi Valtorissakin on määriteltävä projektitoiminnan toimintamallit yhdistelemällä ja soveltamalla eri viitekehyksiä. Koska organisaation omassa, melko tuoreessa Projektijohtamisen mallissa ei tähän asti ole ollut konkreettista laadunhallinnan ja -varmistuksen sisältöä, sovelletaan pohjatyössä olemassa olevia viitekehyksiä. Organisaation toimintaan soveltuu yhdistelmä ITIL4:n (Kuva 3) ja PRINCE2:n (Kuva 4) malleista, sillä projektitoiminta ja tuotanto kulkevat käsi kädessä. Toimintaa ollaan kehittämässä yhä kustannustehokkaammaksi ja virtaviivaisemmaksi, minkä vuoksi myös Leanin (Kuva 5) periaatteet näkyvät ajureina kehityksessä.



Kuva 4. PRINCE2 malli, mukailten. (Bentley, 2019)

PRINCE2:ssa laatu on vahvasti edustettuna koko projektin elinkaaren ajan; laatu on siinä vahvasti linkitettyä myös muutoshallintaan ja tuotehallintaan. PRINCE2:ssa laatuun kiinnitetään huomiota jo ennen projektin aloittamista, ja konkreettisia toimenpiteitä tehdään jo aloitusvaiheessa, projektista riippumatta. PRINCE2:ssa tavoitteena on kuitenkin sovittu/ sopiva laatutaso – ylilaatua ei tavoitella. PRINCE2:ssa kiinnitetään huomiota projektivaiheiden erovaisuuksiin laadunhallinnan näkökulmasta. Dokumentoinnin merkitys korostuu PRINCE2:ssa (laadun suunnitelma (projektivaiheittain) ja sen päivittäminen, laatukriteerien, vastuiden ja toimenpiteiden kirjaaminen, sekä mm. laatuun liittyvän lokin pitäminen). PRINCE2 painottaa laatua tuote-/tuotosnäkökulmasta, mikä osaltaan helpottaa mitattavien laatukriteerien asettamista. Myös PRINCE2:ssa laatu on osin sisäänrakennettuna, etenkin tuotosnäkökulmasta, ja projektin resurssit ja sidosryhmät osallistuvat laadunvarmistukseen. (AXELOS, Managing Successful Projects with PRINCE2® 6th Edition, 2017)



Kuva 5. Lean-tuotanto, mukaillen. (Eaton, 2013)

LEAN-näkökulmasta IT-toiminnassa ensiarvoisen tärkeää on laadukas tieto ja sitä käsittelevät tehokkaat järjestelmät. Projektijohtamisen taso (toimintamallit) määrittää tuotettavan tiedon sisällön ja laadun. Tämän vuoksi on tärkeää, että projektijohtamisen mallissa kiinnitetään huomiota tiedonhallintaan ja dokumentointiin. (Bell & Orzen, 2011) Toimintamalleihin tulee siis laatu rakentaa sisään niin, että työohjeet ja työkalut ohjaavat tuottamaan laadukasta ja tarkoituksenmukaista tietoa muodossa, jossa sen jakaminen ja käyttö on tehokasta.

Yksi LEANin keskeisiä toimintoja on ”jatkuva parantaminen” (Kuva 5, keskellä). Jatkovaa parantamista edellytetään organisaatioilta myös nopeasti kehittyvässä IT-ympäristössä. Kyvykkyyksien kehittämisen strategiset linjaukset tehdään salkunhallinnan tasolla, mutta projektijohtamisen tasolla määritellään ja tuotetaan linjauksissa käytettävä tieto - jatkuvan parantamisen näkökulmasta projektitoiminnan oppien keräämisen ja niiden hyödyntämisen toimintamallit on tärkeää kuvata Projektijohtamisen mallissa. (Bell & Orzen, 2011) Toiminnasta oppiminen on mainittu kaikissa tässä tutkimuksessa viitatuissa viitekehyyksissä.

Projektien laatu

Projektien laadunhallinnassa tunnettuja menetelmiä ja viitekehyksiä ovat esimerkiksi Lean, Six Sigma, Lean Six Sigma, Total Quality Management (TQM) ja SFS-ISO 21500 Ohjeita projektinhallinnasta. Yksittäisten projektien laatu vaikuttaa sekä organisaation projektitoiminnan kokonaislaatuun että organisaation (kaiken) toiminnan laatuun kokonaisuudessaan. Projektien laadun kriteereitä määritettäessä on siis ymmärrettävä, ettei laatua voida määrittellä koskemaan pelkästään esimerkiksi aikataulua ja budjettia. (Pries & Quigley, 2012) Tämän vuoksi projektien laadun teeman lisäksi kehityssuunnitelmassa on kolme muutakin teemaa.

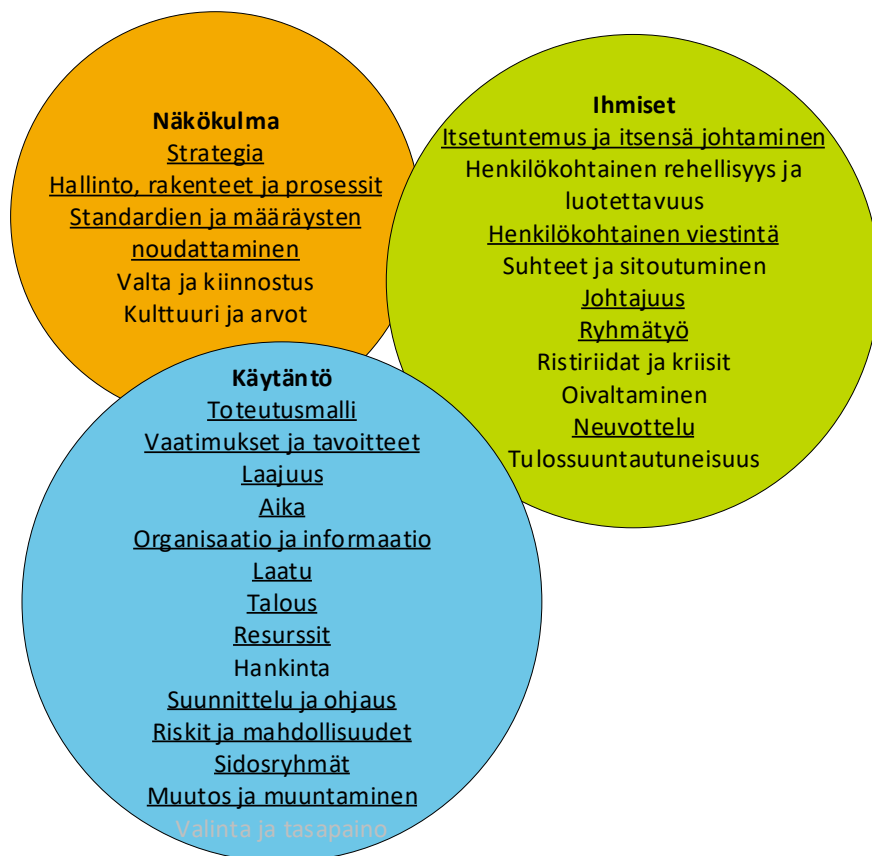
Yksittäisen projektin laatu on kannattavaa kiinnittää toimintamalleihin perustuviin vakio-osiin, kuten esimerkiksi aikatauluun, budjettiin, hallittujen muutosten määrään ja mahdollisen investoinnin arvioidun takaisinmaksuajan toteutuminen, jotta itse projektin lisäksi seurannasta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää organisaatiotason kehittämisessä. Tämän lisäksi voidaan määrittellä projekti-kohtaisia laatutavoitteita perustuen esimerkiksi tuotosten ominaisuuksiin (kehityssuunnitelmassa tähän tarkoitukseen ehdotetaan tarkistuslistoja). Laatuvaatimus tulee aina dokumentoida ja hyväksyä ohjausryhmässä, sillä laatua arvioidaan suhteessa dokumentoituihin vaatimuksiin. (Kerzner, 2017)

Projekteissa tapahtuvien lukuisten muutosten vuoksi laadun mittaamista tulee tehdä prosessin eri vaiheissa. Tätä varten tarvitaan vakiona pysyvistä osista prosessikuvaukset tasolla, johon voidaan kiinnittää laadun seurannan toimenpiteet vastuuhenkilöineen ja toimintaohjeineen. Projektiprosessin eri vaiheissa voidaan painottaa eri laatutekijöitä ja vastaavasti myös mitattavilla ominaisuuksilla voi olla erilaisia raja-arvoja prosessin eri vaiheissa. Yksittäisen projektin laatumittaukset toimivat myös projektiosaamisen kehityksen aineistona. (Kerzner, 2017)

Projektiosaamisen laatu

Osaamisen kohdalla "laatu" voidaan rinnastaa vaadittuun osaamisen "tasoon". Projektiosaamisen ammattimaisuuden arvioinnissa tunnettuja viitekehyksiä ja standardeja ovat mm. International Project Management Assosiation (IPMA) Individual Competence Baseline 4.0 (ICB 4.0), Project Management Institute (PMI) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (tunnettu lyhenne PMBOK Guide), sekä SFS-ISO 21500 Ohjeita projektinhallinnasta. Mainituista erityisesti IPMA ICB 4.0 soveltuu käytettäväksi organisaatiossa, sillä siinä käytetty jaottelu 29 pätevyyslementtiin, jotka puolestaan on jaettu kolmeen pätevyysalueeseen: Ihmiset (People), Käytäntö

(Practice) ja Näkökulma (Perspective) (Kuva 6), takaa monipuolisen ja kattavan pätevyysien tarkastelun organisaation moniulotteisessa ja sidosryhmien erilaisuudeltaan rikkaassa toimintaympäristössä. (IPMA, 2015)



Kuva 6. IPMA ICB 4.0 pätevyysalueet ja -elementit, mukailten. (IPMA, 2015)

Tutkimukseen valikoitui sellaisia pätevyyslementtejä, joihin organisaation eri sidosryhmät pidemmällä aikavälillä olivat kohdistaneet palautetta ja kehitystoiveita. Tutkimukseen sisällytettävien elementtien valinnassa (kuvassa alleviivatut) huomioitiin kehitykseen käytettävissä olevien resurssien määrä, sekä elementin laadullinen kerrannaisvaikutus muihin projektitoiminnan laadun teemoihin huomioiden. Laadun teemojen jaottelun vuoksi osa pätevyyksistä sijoittui haastattelussa jollekin muulle kuin osaamisen laadun alueelle.

Projektiosaamisen kehittämisen keskeisiin edellytyksiin (näihin rajoittumatta) katsotaan kuuluvan osaamisen nyky- ja tavoitetilan määrittely, nyky- ja tavoitetilasta viestiminen sidosryhmille, kehittämiseen tarvittava asiantuntemus sekä resurssit. Edellytyksiin kuuluu myös ylimmän johdon, henkilöstöhallinnon sekä projektitoiminnan kehittäjien tiivis yhteistyö kehittämistoiminnan ja sen

tavoitteiden määrittelyssä. Osaamisen kehittämisessä tulee huomioida perustavanlaatuisesti organisaation kulttuuri sekä osaamisenhallinnan toimintamallit. (IPMA, 2015)

Organisaatiolla käytössä olevassa Projektijohtamisen mallissa projektit jaotellaan ABC-luokittelun mukaan. ABC-luokittelussa arvioidaan mm. projektin kompleksisuutta, riskejä sekä hyötyjä. Luokittelu on olennainen projektiosaamisen laadun kannalta, sillä luokittelun perusteella määräytyy projektin johtamistaso (muun muassa hallintakeinojen syvyys ja seurannan määrä) sekä projektipäälliköltä vaadittava osaamistaso. Organisaation tulee arvioida sekä projektien vaativuus (ABC) että henkilöstön (niin oman kuin ulkoa hankitun) osaamistaso, ja kohdistaa resurssit niihin strategisesti valittuihin projekteihin, joissa resurssit kykenevät suoriutumaan, oppimaan ja tuottamaan arvoa. (IPMA, Organisational Competence Baseline for developing competence in managing by projects, 2016)

Työn aihepiiriin liittyen laatuosaaminen on syytä nostaa vielä esille erikseen. Koska laatukriteerit ja siten myös laadun varmistukseen ja -seurantaan tarvittavat kyvykkyydet saattavat vaihdella projektivaiheittain, on tämä huomioitava laadun suunnittelussa ja resursoinnissa. (Bentley, 2019) Organisaation projektihenkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelussa on suositeltavaa huomioida laatuosaaminen yhtenä kehitysalueena.

PROJEKTITOIMINNAN LAADUN KEHITYSSUUNNITELMA

Tutkijan mielestä laatu ei voi olla organisaatiossa jokin irrallinen oma toimintamallinsa, joka on laatupäällikön vastuulla ja jota henkilöstö sitten noudattaa, jos muilta töiltään ehtii. Asiantuntijaorganisaatiossa, jossa asiakastytyväisyys on korkeassa arvossa, tulee laadukkaan toiminnan olla jokaisen henkilön kunnia-asia, asiantuntijasta aina toimitusjohtajaan saakka. Laadukkaan toiminnan varmistamiseksi tulee jokaisen henkilön tietää ja ymmärtää, mitä laadukas toiminta tarkoittaa juuri hänen työtehtäviensä osalta. Tämän mahdollistamiseksi on organisaatiossa määriteltävä mitä laadulla organisaatiossa tarkoitetaan, sekä kunkin toimintamallin osalta määriteltävä laadukas toiminta ja kuvattava se niin, että henkilöstö sen ymmärtää. Organisaation tulee lisäksi varmistua siitä, että toimintamallit, jotka voidaan katsoa työnantajan osoittamiksi työohjeiksi, ovat henkilöstön helposti saatavilla, ja että he saavat riittävän perehdytyksen toimintamallien noudattamiseen. Henkilöstöllä puolestaan on vastuu toimintamallien, eli työohjeiden, noudattamisesta. Seuraavissa seitsemässä kappaleessa on mainittu asioita, jotka tulee ottaa huomioon projektitoiminnan laadun kehittämisessä Valtorilla.

Valtorin toiminta perustuu lakeihin ja asetuksiin, jotka on esitetty kappaleessa 1 Johdanto ja jotka on huomioitava kehityksessä. Lakien mukaan Valtorin ohjauksesta, niin strategisesta kuin taloudellisestakin, sekä liiketoiminnallisten periaatteiden ja pitkän aikavälin toimintalinjojen ja tulostavoitteiden asettamisesta, vastaa valtiovarainministeriö (Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori, 2020). Edelliseen viitaten tulee projektitoiminnan laadun kehityssuunnitelma hyväksyttävä valtiovarainministeriöllä kehityksen linjausten yhdenmukaisuuden varmistamiseksi.

Organisaatiossa on Projektitoimisto ja prosessit -yksikkö, joka vastaa projektitoiminnan kehittämisestä ja tuesta, sekä Valtorin prosessityön koordinoinnista. Yksikössä on projektitoimisto (PMO), jonka tehtävänä on kehittää, ylläpitää ja tukea projektitoimintaa sekä siihen liittyviä toimintamalleja, työkaluja ja osaamista. Projektitoimiston toimivalta ja vastuu tulee huomioida kehittämisessä.

Organisaatiossa on käynnissä Projektikulttuurin kehittämisohjelma (2019-2021), jonka visiona on ”2021 Valtori tunnetaan asiakkaiden ja Valtorin tarpeet täyttävistä, ammattimaisista projektitoimituksista”. Ohjelmassa on kolme osa-aluetta: Projektitoiminnan prosessit ja -toimintamallit, Organisaatorakenteet, johtamiskäytännöt ja tuki, sekä Välineiden kehittäminen. Ohjelma tulee huomioida kehittämisessä.

Organisaatiossa käynnistettiin 9.6.2020 Valtorin Muutosohjelma 2020-2022, jonka tehtävänä on koordinoida ja mahdollistaa organisaation strategianmukainen kehittäminen valtiovarainministeriön ohjaus, valtiokonsernille ja asiakkaille syntyvä arvo, sekä henkilöstön hyvinvointi huomioiden. Mainitun ohjelman tavoitteet ja vaatimukset on huomioitava kehityksessä.

Organisaation strategiassa 2019-2022 on painotettu asiakaskeskeisen vision, ”Töissä valtiolla – sujuvasti ja turvautusti”, toimeenpanoa, sekä organisaatioon kohdistuvien muutos- ja kehitystarpeiden huomiointia. Alla olevassa kuvassa on esitetty Valtorin strategian painopisteet ja avaintemat (Kuva 7). (Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori, 2019)

Valtorin strategian painopisteet ja avaintemat



Kuva 7. Valtorin strategian painopisteet. (Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori, 2019)

Strategia ja siihen matkan varrella mahdollisesti tehtävät päivitykset on huomioitava projektitoiminnan laadun kehityksessä. Strategian kehityksessä ja strategiatyössä puolestaan on otettava huomioon organisaation projektitoiminta ja sen kehittämisen mahdollistaminen. Organisaation strategian avaintemoista muun muassa ”kokonaiskuvan ymmärrys”, ”osaamisen aktiivinen kehittäminen”, ”asiakaskohtaisten ratkaisujen minimointi”, ”läpimenoaikojen lyhentäminen”, ”uusien projektien priorisointi”, ”selkeät tavoitteet, mittarit ja seuranta”, sekä ”valtionhallinnon kustannustehokkuus” argumentoivat projektitoiminnan aktiivisen ja strategianmukaisen kehittämisen

puolesta. Onkin tärkeää, että tämän merkitys tiedostetaan sekä Valtorin että ohjaajan (valtiovarainministeriö) organisaatiossa.

Aiemmissa kappaleissa mainittujen tekijöiden lisäksi kehittämisessä on huomioitu ICT-toiminnan ja asiantuntijaorganisaation erityispiirteet, organisaation muu kehittäminen yhteentoimivuuden varmistamiseksi sekä päällekkäisen tekemisen välttämiseksi, projektitoiminnan parhaat käytännöt, kestävyuden periaatteet, sekä projektijohtamisen ammattietiikka.

Projektitoiminnan laadun kehityssuunnitelma on jaettu neljään osa-alueeseen, tutkimuksessakin käytettyjen neljän projektitoiminnan laadun teeman mukaisesti. Käytetty jako tukee organisaation projektitoiminnan viitekehyksen, Valtorin projektijohtamisen mallin, mukaista toimintaa, sekä eri osa-alueilla toimivien roolien vastuiden ja päätösmandaattien sijoittumista lähelle kehityskohteita. Kehityssuunnitelma kohdistuu toimintamalleihin, tavoitteenaan laadun sisäänrakentaminen näihin. Tässä raportissa esitetty kehityssuunnitelma pohjautuu tutkimustulosten päähavaintoihin. Tutkimuksesta saadut havainnot tullaan hyödyntämään kokonaisuudessaan osa-aluekohtaisten tarkemmissa suunnitelmissa, kun ylitason kehityssuunnitelmat on raportin luovuttamisen jälkeen hyväksytty organisaation ja ohjaajan toimesta. Neljän teeman avainkohtia esitetty alla taulukossa, teemojen jaon ymmärtämisen tueksi (Taulukko 8).

Taulukko 8. Laadun neljä teemaa.

<p>salkunhallinta resurssienhallinta organisaatiotason taloudenhallinta priorisointi toiminnan suunnittelu vuosikello johtamiskäytännöt strategiatyö kokonaisuuden seuranta ja raportointi (myös ohjaajille ja asiakkaille)</p>	<p>projektit aikataulu ja budjetti tuotosten laatuvaatimukset projektin muutoshallinnan laatu laajuuden hallinta dokumentoinnin laatu (suunnitelmat, muutokset, vaatimukset) raportoinnin laatu (tilanneraportoinnin informatiivisuus ja vastaavuus, hyödyllisyys) TUVE-vaatimukset</p>
<p>projektijohtaminen projektitoiminnan toimintamallit projektien elinkaari ja päätöksenteko toiminnan tasot (salkkuryhmät, projektijohtaminen ja projektinhallinta) raportoinnin malli (liikennevalot ja nelikenttä, raportointiryhmi) ABC-luokittelu</p>	<p>projektiosaaminen osaamistason ja vaatavuustason kohtaaminen (osaamisen kohdentaminen) projektinhallinnan osaaminen (esim. ositus, aikataulut, seuranta) substanssiosaaminen ihmisten johtaminen sidosryhmähallinta ja viestintä toimintaympäristön hallinta</p>

Laadun mittaamisen ja seurannan toimenpiteet kuvataan rooleineen ja vastuineen toimintamalleihin, ja niitä varten luodaan työkaluihin tarvittavan tiedon keräämisen mahdollistavat toiminnot, sekä kerran kuussa tiedoista ajettava raportti, johon jatkossa on viitattu ”laadun kuukausiraportilla”. Kaikki mainitut toiminnot pyritään mahdollisuuksien mukaan automatisoimaan. Laadun kuukausiraportti toteutetaan siten, että eri roolit (kuten projektitoimisto, salkkuryhmät ja resurssimanagerit) saavat suodatettua tiedon tarvitsemallaan tavalla -esimerkiksi resurssimanagerit saavat tiedot alaisittain ja salkkuvastaavat puolestaan osasalkuittain.

Tässä raportissa esitetyt tavoitetilat, toimenpiteet, sekä seurannan ja mittaamisen toimintamallit eivät ole tärkeys- tai prioriteettijärjestyksessä. Organisaatiossa tulee toimenpiteisiin osallistuvien sidosryhmien kanssa, projektitoimiston johdolla, päättää prioriteettijärjestys toteutettaviksi valituille toimenpiteille. Raportin lopussa ”5 yhteenveto ja jatkotoimenpiteet” on kuitenkin esitetty tutkijan suositus priorisoitavista kohteista.

Salkunhallinnan laadun kehittäminen

Salkunhallintaa tekevät ja siitä vastuussa, tai siihen toiminnallaan merkittävästi osallistuvat olevat roolit organisaatiossa ovat johtoryhmä, talous, salkkujohtoryhmä, salkkuvastaavat, osasalkkuryhmät, projektitoimisto ja resurssimanagerit. Nämä roolit tulee osallistaa aktiivisesti salkunhallinnan laadun kehittämiseen ja seurantaan.

Organisaatiossa on tehty YAMK-opinnäytetyö salkunhallinnan johtamisen toimintamallista; ”Projektisalkun johtamisprosessin kehittäminen Valtorissa” Sari Stenman, 2020. Stenman on tunnistanut salkun johtamisen toimintamallin kehittämiskohteiksi muun muassa seuraavia tekijöitä: toimintamallin kuvaaminen, salkkurakenteen muuttamisen tarkoituksenmukaisemmaksi, tavoitteiden asettaminen salkulle ja osasalkuille, liiketoimintastrategian, palvelustrategian, sekä arkkitehtuurityön vahva kytkeminen salkkuun, salkunhallinnan vuosikellon käyttöönotto, tarpeiden ennustaminen salkkuun vuosisuunnittelun yhteydessä, projektitietojen laadunvarmistus ja seurannan kehittäminen, sekä projektitoimiston ja muiden roolien laadunvarmistusvastuiden määrittely salkutasolla. (Stenman, 2020)

Salkunhallinnan laadun kehittämisessä on Stenmanin opinnäytetyön lisäksi huomioitava Valtorin Muutosohjelma 2020-2022:ssa yhtenä tavoitteena oleva uuden johtamisjärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto 1.1.2021 alkaen. Johtamisjärjestelmän tulee ohjata koko organisaation johtamista, joista yksi tärkeä osa on projektisalkun johtaminen, sillä organisaation projektit ovat isossa roolissa strategian toimeenpanossa. Salkun johtamisen toimintamallit puolestaan vaikuttavat

organisaation tuottamaan arvoon, tehokkuuteen ja toiminnan kestävyteen, muun muassa päätöksentekomallien, priorisoinnin ja resurssien sekä kyvykkyyksien kiinnitysten kautta.

Tutkija on perehtynyt Stenmanin opinnäytetyöhön ja hänen näkemyksensä mukaan siinä kuvattu salkun johtamisen toimintamalli on ammattimainen ja soveltuu Valtorin projektitoimintaan. Tutkijan mielestä salkun johtamisen toimintamalli pitäisi kuvata Stenmanin opinnäytteen mukaisesti, huomioiden laadun sisäänrakentamisessa tässä raportissa esitetyt salkunhallinnan laatuun liittyvät kehystoimenpiteet, sekä yleisesti tiedon saavutettavuus, toiminnan kestävyys (erityisesti henkilöstön hyvinvointi), sekä Valtorin Muutosohjelman 2020-2022 tavoitteet ja koordinaatio.

4.1.1 Nykytilanne

Salkunhallinnan taso ja roolit ovat olemassa ja TORI-puolella jo käytössä. TUVE-puolella salkunhallinnan tason käyttöönotto tulee tapahtumaan käynnissä olevan projektin ("TUVE & TORI projektitoiminnan yhtenäistäminen") myötä. Organisaatiossa ei ole määriteltynä eikä kuvattuna salkun johtamisen toimintamallia, johon laatu voitaisiin sisäänrakentaa. Organisaatiossa ei ole yhtenäistä resurssienhallinnan toimintamallia. Organisaatiossa ei ole yhtenäistä osaamisen hallinnan toimintamallia, mutta organisaatiossa ollaan parhaillaan aloittamassa yhtenäisen osaamisen kehittämisen toimintamallin (HRn malli) sekä osaamisen hallinnan työkalun (Osaava) käyttöönottoa. Salkkutason tiedonhallinta on nykytilassa heikkoa, samoin tiedon johtaminen. Nykytilassa ei ole otettu huomioon asiakkaiden toiminnan vuosirytmisiä organisaation toiminnan suunnittelussa ja suunnittelun aikatauluissa. Organisaatiossa on sekä kulttuurillinen että toimintamallillinen kuilu projektitoiminnan ja tuotannon/jatkuvan palvelun välillä. Salkunhallinnan laatu nykytilassa on heikko.

Nykytilassa olemassa olevat päädokumentit (yksittäisiä näiden alla olevia ohjedokumentteja ei ole mainittu tässä), joiden on tunnistettu liittyvän laatuun, ja jotka tulee ottaa huomioon ja tarvittaessa päivittää kehittämissä yhteydessä:

- Valtorin strategia 2019-2022
- Valtorin Projektijohtamisen mallin V1.0 ohje
- Valtorin Salkkuryhmäkäytännöt V1.0
- Valtorin resurssienhallinnan prosessi V1.0

4.1.2 Tavoitetila

Salkunhallinnan tavoitetilassa Valtorin johtamisjärjestelmä toimii raamina sekä projektitoiminnan että linjatyon johtamiselle, ja niin projektitoiminta kuin linjaorganisaation toimintakin edistävät yhdenmukaisella tavalla organisaation strategian toteutumista.

Sekä TORissa että TUVessa on salkunhallinnan toimintamalli käytössä ja toimintamallit ovat riittävät yhtenäiset kokonaisuuden johtamisen ja kehittämisen kannalta.

Organisaatio vuosisuunnittelussa hyödynnetään asiakkaiden ja ohjaajan vuosisuunnittelun tietoja organisaation tuottaman arvon maksimoimisessa. Asiakkaille ja ohjaajalla on riittävä osaaminen ja tuki tarkoituksenmukaisten tietojen toimittamisessa ja salkunhallintaan osallistumisessa.

Salkunhallinnan kautta pystytään johtamaan ja seuraamaan strategian toteutumista, priorisoimaan toimintaa tavoitteiden mukaisesti, sekä johtamaan resursseja ja osaamista siten, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja organisaatio tuottaa toiminnallaan hyötyä valtiokonsernitasolla.

Organisaation ohjaajalla on tarkoituksenmukainen kokonaiskuva organisaation toiminnasta ohjaamisen tukena.

Salkunhallinnan laatua mitataan ja seurataan, ja tästä saatavaa tietoa käytetään salkunhallinnan jatkuvassa ja kestävässä kehittämisessä.

4.1.3 Toimenpiteet

Tässä kappaleessa on esitetty joukko tutkimustuloksiin perustuvia ehdotuksia kehitystoimenpiteistä. Toimenpiteiden priorisoinnista tulee päättää organisaatiossa sidosryhmiä osallistaen ja muu kehittäminen huomioiden.

- 1) Projektisalkun johtamisen toimintamallin kuvaamisen ja kehittämisen lisääminen Valtorin johtamisjärjestelmään. Projektitoimisto vastaa projektisalkun johtamisen toimintamallin kuvaamisesta ja kehittämisestä.
- 2) Johtamisen kehittämisessä on huomioitava linjaorganisaation johtamisen lisäksi organisaation projektitoiminnan johtaminen ja asetettava sille yhdenmukaisesti tavoitteet ja johtamisen raamit. Johtamisjärjestelmän yhdeksi tavoitteeksi tulee asettaa organisaation yhtenäisyys toimintamallien osalta, jotta projektit ja linjaorganisaatio voivat tuottaa enemmän

arvoa yhdessä. Projektitoimiston tulee osallistua johtamisjärjestelmän suunnitteluun ja toteutukseen yhtenäisyyden ja tarkoituksenmukaisuuden varmistamiseksi.

- 3) Asiantuntijaorganisaation suorituskyvyllä on merkittävä rooli toiminnan strategianmukaisuudessa, joten organisaatiossa tulee panostaa suorituskyvyn johtamiseen. Suorituskyvyn johtaminen on huomioitava johtamisjärjestelmässä ja sen kehittämisessä.
- 4) Organisaation vuosisuunnittelun synkronointi asiakkaiden ja ohjaajan vuosisuunnittelun kanssa siten, että muun muassa tulevat projekti-, kehitys-, ja osaamistarpeet voidaan ennakoida ja käytettävissä oleva budjetti on tiedossa. Tietojen pohjalta tulee voida myös muodostaa valtiokonsernitason prioriteettijärjestys esimerkiksi tuotekehityksen ja resurssien käytön osalta. Asiakkaille ja ohjaajalle on tarvittaessa tarjottava tukea tarkoituksenmukaisten tietojen toimittamisessa.
- 5) Organisaation ohjaajalle on tuotettava kokonaiskuva organisaation projektitoiminnasta ja yhdenmukaistettava se tuotannon kokonaiskuvan kanssa siten, että nämä tiedot ovat käsiteltävissä ja ymmärrettävissä kokonaisuutena. Kokonaiskuvaan sisällytettävät tiedot on valittava yhteistyössä ohjaajan kanssa. Kokonaiskuvassa tulee erotella vähintäänkin projektit asiakkaittain, niiden aikataulut ja päätavoitteet, sekä niihin kiinnitettyjen resurssien määrä.
- 6) Salkun johtamisen toimintamalliin määritellään ja kuvataan organisaation ohjaajan ja asiakasyhteistyöryhmien roolit ja vastuut salkkutasolla. Nämä hyväksytetään edellä mainituilla rooleilla ja roolit perehdytetään tehtäviin ja vastuusiinsa. Roolit sitoutuvat vastuusiinsa perehdytyksen saatuaan. Näiltä rooleilta saatava palaute tulee ottaa huomioon salkunhallinnan laadun kehityksessä.
- 7) Organisaatiossa otetaan käyttöön yhdenmukainen resurssienhallinnan toimintamalli, jossa on huomioitu sekä projektitoiminta että linjatyö. Toimintamallien noudattamista seurataan ja poikkeavaan toimintaan puututaan. Toimintamallin kautta saatavaa tietoa hyödynnetään organisaation johtamisessa kaikilla tasoilla. Resurssienhallinnan työkaluja kehitetään sekä projektitoimintaa että linjatyötä tukevaksi.
- 8) Organisaatiossa määritellään ja kuvataan yhdenmukainen osaamisen hallinnan toimintamalli, joka huomioi sekä projektitoiminnan että linjatyön. Organisaatiossa otetaan käyttöön osaamisenhallinnan työkalu, joka mahdollistaa oikeanlaisen ja oikean tasoisen osaamisen kiinnittämisen projekteihin. Jo olemassa olevaa osaamisen kehittämisen toimintamallia kehitetään sekä projektitoiminta että linjatyö huomioiden.
- 9) Organisaatiossa määritellään ja kuvataan yhdenmukainen päätöksenteon toimintamalli, jonka yhteydessä määritellään roolit ja vastuut, ja joka kattaa sekä projektitoiminnan että linjatyön. Tämän toimintamallin tulee olla strategiaan ja työjärjestykseen pohjautuva

viitekehys, ja kuvaus on tehtävä sellaisella tasolla, että viitekehystä voidaan soveltaa organisaation kaikilla tasoilla. Salkun johtamisen osalta on oltava selvillä resursseihin (sekä henkilöresursseihin (htp) että rahaan (€)) liittyvät numeeriset toimivaltarajat rooleittain, tarvittaessa henkilöittäin.

- 10) Salkkutason päätöksien yhdenmukaistamiseksi luodaan tarkistuslista, jossa kunkin päätöksen osalta arvioidaan vähintäänkin päätöksen strategianmukaisuutta, vaikutusta resursseihin (sekä henkilötyömäärässä että osaamisessa) ja budjettiin kokonaiskuvassa, arvioidaan riskit ja riippuvuudet/rajapinnat, sekä tunnistetaan viestintätarpeet (kirjataan vähintäänkin sidosryhmät ja viestinnästä vastaava henkilö). Salkkutason päätösten osalta tunnistetaan tarkoituksenmukaisin kirjauspaikka ja huolehditaan samalla tiedon saavutettavuudesta. Tarkistuslistat viedään työkaluun.
- 11) Salkunhallinnan työkalua (TORI-puolella TOP Valtikka, TUVE-puolella ei vielä valittua työkalua) kehitetään tämän raportin esittämät kehitystoimenpiteet ja mittaamisen ja seurannan toimintamallit, sekä tutkimuksessa hankitut yksityiskohtaisemmat kehityskohteet
- 12)) huomioiden. Laadun mittaaminen ja seuranta toteutetaan mahdollisimman suurilta osin salkunhallinnan työkalussa ja siihen liittyvät toimenpiteet, kuten raportointi, automatisoidaan mahdollisuuksien mukaan. Salkkutiedon laatua seurataan kuukausitasolla, seurattavat mittarit on mainittu seuraavassa kappaleessa "4.1.4 Laadun mittaaminen ja seuranta".
- 13) Salkun tietojen laadun seurannalle määritellään vastuut salkkutason rooleille. Tässä raportissa on esitetty seurantaraportin käsittelyn tiheydeksi kuukausittain, mutta käytettävissä olevien resurssien ja kehitystahdin puitteissa tulee tarkemmin arvioida tarkoituksenmukainen seurantatiheys, jota tarvittaessa muutetaan kehityksen edetessä. Joka tapauksessa suositellaan datan keräämistä kuukausittain, etenkin mikäli tämä voidaan tehdä automatisoidusti, sillä silloin yksittäisten kehitystoimenpiteiden vaikutusten arviointi isossa kuvassa on helpompaa.
- 14) Toimittajahallinnan kehityksessä huomioidaan tarve saada toimittajien kustannusten toteumatiedot kuun vaihteen jälkeen, jotta ne ehtivät salkkutason raportointiin. Tähän tehdään ohjeistus ja valmis pohja. Kun mahdollista, toimittajien ja alihankkijoiden kanssa tehdään lisäksi laskutussopimus, jossa on määritelty vähintään laskutuserät ja ajankohdat projektia koskien.

4.1.4 Laadun mittaaminen ja seuranta

Salkkutason laadun mittaamisessa ja seurannassa hyödynnetään salkunhallinnan työkalua ja automatisointia aina kun mahdollista. Salkkutason laadun mittaaminen ja seuranta on projektitoimiston ja salkkuvastaavien vastuulla. Salkkuryhmien ja johdon vastuulla on tutustua salkkutason laatua koskeviin raportteihin, sekä tehdä laatuun liittyviä päätöksiä päätösesitysten perusteella.

Strategianmukaisuus: organisaation suorituskyvyllä on merkittävä rooli toiminnan strategianmukaisuudessa, joten organisaatiossa tulee panostaa suorituskyvyn johtamiseen. Myös Valtorin Muutosohjelma 2020-2022:ssa yhtenä tavoitteena on suorituskyvyn mittaamisen ja seurannan toimintamallien kuvaaminen, minkä vuoksi suositellaan, että salkkutason strategianmukaisuutta ilmentävä mittaristo suunnitellaan strategiaan perustuvan suorituskyvyn johtamisen seurantaan valittujen arvojen kanssa yhdenmukaiseksi. Nämä arvot tulee määritellä uudessa johtamisjärjestelmässä. Mittaamisen tavoite- ja raja-arvot tulee asettaa salkkutasolle projektitoiminnan näkökulmasta. Strategianmukaisuuden lisäksi on tärkeää, että tarkastellaan asiaa toiseen suuntaan: on koottava ja analysoitava ne päätökset, jotka on toimeenpantu siitä huolimatta, että niiden ei ole todettu olevan strategian mukaisia, ja arvioitava kriittisesti mahdollista strategian päivittämistarvetta. Muutosohjelman myötä uudelle johtamisjärjestelmässä asetetaan mittarit seuraavaan tulossopimukseen (työn alla, valmistuttuaan julkinen)

Päätöksenteko: kaikki salkkutason päätökset kirjataan salkunhallinnan työkaluun tarkoituksenmukaiseen paikkaan. Salkkutason päätöksistä projektin elinkaaren porttipäätöksiin liittyen noudatetaan projektijohtamisen mallin jo olemassa olevaa ohjeistusta P0 (valmistelupäätös) ja P1 (käynnistys, eli asettamispäätös) osalta. Laadun kuukausiraportille nostetaan pää- ja osasalkuittain, porttipäätökset ja muut päätökset eriteltynä, mittaustulokset tarkistuslistan käytöstä "X % päätöksissä päätöksen vaikutukset ja strategianmukaisuus arvioitu". Tarkistuslistoja tehtäessä tulee arvioida tarkoituksenmukainen aloitustaso, priorisoiden talouslukujen, resurssien, viestintätarpeiden ja strategianmukaisuuden arviointiin. Päätöksenteon laadun arvioinnissa tulee mitata, kuinka hyvin tehdyt päätökset noudattavat organisaatiolle tehtyä päätöksentekomallia (kehitystoimenpide nro. 9).

Resurssienhallinnan osalta seurataan aluksi P1- eli asettamispäätöksen resurssivarauksia; nämä on oltava tehtynä tarkalle tasolle seuraavan vaiheen (P1-P2) osalta, sekä ylätasolla sitä seuraaville vaiheille mahdollisuuksien mukaan. Kun on mahdollisuus automatisoida tämän mittaaminen, voidaan mitata vaiheittain vaiheen aloittavalla porttipäätöshetkellä varattujen resurssimäärien (sekä henkilöiden lukumäärä että työmäärän määrä (htp)) suhteessa vaiheen päättävän

porttipäätöshetken toteumaan, arvoilla ”ennen vaihetta varatut/vaiheen aikana kaikkiaan kiinnitettyt henkilöt” ja ”ennen vaihetta kiinnitetty/vaiheen aikana kaikkiaan kiinnitetty työmäärä”. Edellä mainituille arvoille tulee asettaa tavoitearvot yhteistyössä resurssimanagerien kanssa. Kaikkia edellä mainittuja seurataan pää- ja osasalkkutasolla prosenttilukuina ja niille asetetaan tavoitearvot yhdessä projektitoimiston kanssa.

Salkun tietojen ajantasaisuus: projektijohtamisen mallissa on määritelty salkkutason tietojen päivittämisen ajankohdaksi edellisen kuukauden tietojen osalta seuraavan kuukauden puoliväli. Ajantasaisuutta seurataan salkunhallinnan työkaluun rakennettavalla toiminnolla, joka tarkistaa kaikkien käynnissä olevien projektien raportin päivitysajankohdan kuun puolen välin jälkeen. Mittaaminen tapahtuu osasalkuittain ”X% raporteista ajan tasalla” ja projektipäälliköittäin ”X/Y raporteista ajan tasalla” laadun kuukausiraportin kautta. Projektitoimisto, salkkuvastaavat ja resurssimanagerit määrittelevät tavoitearvot ”<X % raporteista ajan tasalla”, sekä toimenpiteet myöhässä olevien raporttien osalta. Raportoinnin ajantasaisuus suositellaan kytkettäväksi suoriutuvuusarviointiin, kuitenkin niin että mahdolliset tekniset tai force majeure -tapaukset määritellään suoritusarvioinnin ulkopuolelle.

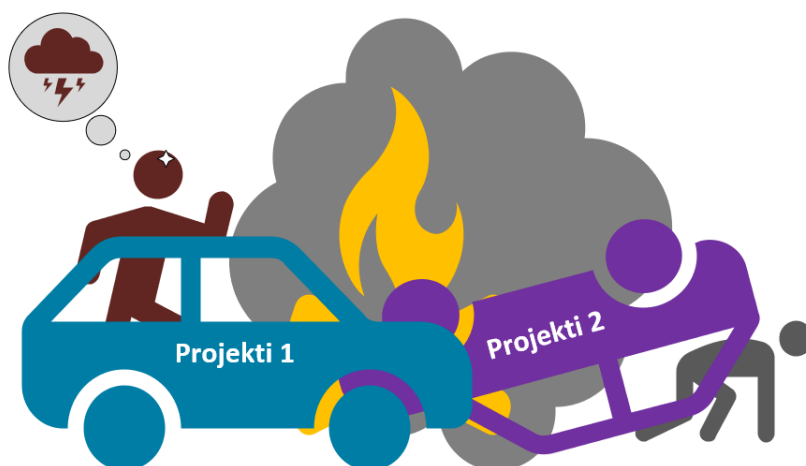
Salkun tietojen paikkansapitävyys: tietojen paikkansa pitävyden osalta priorisoidaan aluksi talouslukujen seurantaan ja mittaamiseen. Salkkutasolla tulee kustakin projektista olla dokumentoitu budjetti, toteuma, ennuste ja sidotut kustannukset. Työkaluun rakennetaan toiminto, joka vaatii arvot syötettäväksi, sekä mekanismi, joka vaatii kunkin projektin osalta ilmoitettavaksi budjetin vähintään vuosineljänneksittäin (tarvittaessa esim. kuukausittain). Mittaaminen tapahtuu vertaamalla budjetti- ja toteuma-arvoja toisiinsa ja seuraamalla salkkutasolla seuraavia arvoja: pää- ja osasalkuittain ”X% budjettilyityksiä” sekä ”X% projekteista määritellyssä haarukassa +/- X% budjetista” jossa haarukka on projektitoimiston, salkkuvastaavien ja talouden määrittelemä heitto vuosineljänneksen budjetti-arvioista per projekti, jonka vielä katsotaan täyttävän laatuvaatimukset. Tiedot poimitaan laadun kuukausiraportille, käsittely neljännesvuosittain.

Salkun tietojen hyödyntäminen organisaation johtamisessa: salkun laaturaporteista tehdään yhteenveto neljännesvuosittain tai tarvittaessa, ja yhteenveto käsitellään ensin osasalkkuryhmissä, jotka dokumentoivat yhteenvedosta oman analyysinsä ja toimittavat sen projektitoimistolle. Osasalkkujen raportoimat analyysit lisätään yhteenvetoon ja kokonaisuus käsitellään salkkujohdoryhmässä. Tätä toimintamallia mitataan sen toteutumisen näkökulmasta, etenkin alkuvaiheessa, sillä voidaan olettaa, että toimintamallien tulee harjaantua käytännössä ennen kuin tietojen laatu saavuttaa riittävän luotettavuustason. Salkkutason tietojen laatuksien tuloksista tulee viestiä avoimesti organisaatiossa: näin henkilöstö pystyy osaltaan suhtautumaan

salkkutason tietoihin tarkoituksenmukaisella kriittisyydellä ja hyödyntämään tietoja omissa työtehtävissään. Tiedon laatutason viestintä ruokkii myös motivaatiota tuottaa laadusta tietoa.

Projektijohtamisen laadun kehittäminen

Tutkijan näkemyksen mukaan Valtorin projektijohtamisen malli on kuin liikennesäännöt: kun kaikki ovat tietoisia yhteisistä pelisäännöistä ja eri roolit noudattavat vastuitaan, yhteistyö toimii ja eri menetelmin päästään etenemään sovussa muiden kanssa. Jos taas joukkoon lisätään yhteisiä sääntöjä noudattamattomia yksiköitä, syntyy riskejä, vahinkoja, menetetään aikaa ja ehkä jotain enemmänkin, kun sujuva yhteistyö muuttuu kaaokseksi ja tulipalojen sammutteluksi. Alla havainnollistus tästä (Kuva 8).



Kuva 8. Yhteisillä pelisäännöillä on tarkoituksensa.

Valtorin Muutosohjelma 2020-2022:n tuotoksissa tullaan kuvaamaan muun muassa tuloksellisuuden mittaamisen ja raportoinnin toimintamallit. Organisaatiossa projektitoiminnan raportointi on määriteltä projektijohtamisen mallin ohjeistuksessa, joten nämä tavoitteet on huomioitava mallin kehittämisessä.

Projektijohtamisen laatu on eri asia kuin projektien laatu: projektijohtamisen laadulla tarkoitetaan tässä raportissa projektijohtamisen mallin mukaista toimintaa, joka yhdenmukaistaa organisaatiossa tehtäviä projekteja ja tekee niistä johdettavia kokonaisuutena salkunhallinnan tasolla. Projektien laatu puolestaan on yksittäisen projektin toteutumista sille tehdyn projektisuunnitelman mukaisesti. Nämä eivät ole keskenään laadun suhteen suoraan verrannollisia, mutta kuitenkin

kokonaiskuvassa laadun suhteen merkittävästi riippuvaisia toisistaan. Tämän vuoksi molempiin on panostettava.

Organisaatiossa on tehty YAMK-opinnäytetyö aiheesta ”Projekteista oppiminen Valtorissa”, Mervi Eriksson, 2020. Opinnäytetyössä on esitetty nyky- ja tavoitetilan kuvaus projekteista oppimisesta, sekä muutos-/kehitystoimenpiteitä toimintamalleihin, työkaluun, sekä oppimisen kulttuuriin yleisesti (Eriksson, 2020). Erikssonin opinnäytetyö tulee ottaa huomioon kehittämisessä.

4.2.1 Nykytilanne

Projektijohtamisen nykytilanteessa organisaatiossa on ollut käytössä oma projektijohtamisen malli, TORI-puolella 06/2018 alkaen, ja sama malli linjattiin käytettäväksi myös TUVE-puolella 10/2019. TUVE-puolella mallin varsinainen jalkautus ei ole vielä alkanut, vaan sitä tehdään projektoidusti parhaillaan suunnitteluvaiheessa olevassa projektissa. Projektijohtamisen laaduksi määriteltiin tutkimuksessa projektien läpiviennin mallinmukaisuus – suoraan tästä näkökulmasta katsottuna voidaan projektijohtamisen laadun arvioida olevan tällä hetkellä TORI-puolella kohtalaisella ja TUVE-puolella heikolla tasolla. Nykytilan arvioilla on suora riippuvuus mallin lyhyeen käytössä oloaikaan ja siihen, että malli itsessään ei ole täysin tai ollenkaan jalkautunut, riippuen tarkastellaanko TORI- vai TUVE-toimintaa. Tutkimuksessa saatiin joka tapauksessa paljon arvokasta tietoa mallin jalkautumisen nykytilasta, jota on hyödynnetty tavoitetilan ja kehitystoimenpiteiden muodostamisessa.

Nykytilassa olemassa olevat päädokumentit (yksittäisiä näiden alla olevia ohjedokumentteja ei ole mainittu tässä), joiden on tunnistettu liittyvän laatuun, ja jotka tulee ottaa huomioon ja tarvittaessa päivittää kehittämissä yhteydessä:

- Valtorin strategia 2019-2022
- Valtorin Projektijohtamisen mallin ohje
- Valtorin Salkkuryhmäkäytännöt V1.0
- Valtorin resurssienhallinnan prosessi V1.0 (vain TORI-puoli huomioitu ja jalkautumatta)

4.2.2 Tavoitetila

Tavoitetilassa projektijohtamisen malli yhdenmukaistaa organisaatiossa tehtäviä projekteja ja tekee niistä johdettavia kokonaisuutena salkunhallinnan tasolla. Malli on käytössä niin TORI- kuin

TUVE-projekteissa ja organisaatio hyöttyy mallin mukaisesta toiminnasta sen mahdollistaessa muuan muassa yhdenmukaisen ja vertailukelpoisen tiedon salkunhallinnan tasolla, toiminnan suunnittelun ja resurssienhallinnan ennakoivasti, sekä kehitykseen tarvittavan tiedon keräämisen projektitoiminnasta. Samoin tilaajat kokevat sekä TORI- että TUVE-projektien toimitukset yhdenmukaisiksi.

Mallin mukainen toiminta näyttäytyy asiakkaiden suuntaan ennustettavana, läpinäkyvänä, laadukkaana ja arvoa tuottavana. Mallin ymmärtäminen auttaa asiakasta kehittymään omassa roolissaan ja osallistumaan sekä vaikuttamaan tilaamiensa projektien onnistumiseen.

Malli ohjaa projektitoimintaan kuuluvan tekemisen projektitoiminnan prosesseihin (toimintamallit) ja läpivirtaus on parempaa, kun muihin prosesseihin kuuluva tekeminen ohjataan muihin, tarkoituksenmukaisiin prosesseihin.

Malli ohjaa sekä organisaatiota että asiakkaita arvoa tuottavien tavoitteiden valintaan, sekä tavoitteiden saavuttamista edistävien päätösten tekoa. Toimintaa pystytään priorisoimaan ja organisaation tuottama arvo valtiokonsernitason tasolla pystytään ottamaan huomioon päätöksenteossa.

Mallia tarjoaa raamit ja viitekehyksen yhteistyölle organisaation sisäisesti, sekä organisaation ja asiakkaiden ja kolmansien osapuolien välille yhteisten pelisääntöjen kautta. Malli tuo yhteistyöhön läpinäkyvyyttä ja selkeyttä.

Malli edesauttaa organisaation ja asiakkaiden projekteista oppimista ja sitä kautta projektitoiminnassa kehittymistä ja sen arvon maksimointia valtiokonsernitason tasolla. Mallinmukaiseen toimintaan kuuluu oppien havaitseminen, dokumentointi, käsittely, sekä aktiivinen hyödyntäminen oppimisessa, kehittämisessä, sekä päivittäisessä toiminnassa.

Projektitoiminnan laatua mitataan ja seurataan, ja tästä saatavaa tietoa käytetään projektijohtamisen mallin jatkuvassa ja kestävässä kehittämisessä. Myös sidosryhmät osallistuvat laadun arviointiin ja kehittämiseen.

4.2.3 Toimenpiteet

Projektijohtamisen malli on saanut merkittävän määrän positiivista palautetta eri sidosryhmiltä ja rooleilta, ja usko sen potentiaaliin niin laadun kuin arvonkin näkökulmasta on vahva sekä organisaatiossa että asiakkailla. Kehitystoimenpiteet keskittyvätkin mallin jalkautukseen tutkimuksessa havaitut heikkoudet ja kehitystoiveet huomioiden.

- 1) Projektijohtamisen mallin ohje päivitetään sen mukaisesti, mitä salkun johtamisen toimintamallissa on määritelty organisaation ohjaajan ja asiakasyhteistyöryhmien rooleista ja vastuista salkkutasolla.
- 2) Projektitoiminnan toimintamallien kuvaukset organisaation toimintakäsikirjassa käydään läpi tiedonhallinnan ja tiedon johtamisen näkökulmasta ja varmistutaan, että kuvaukset ja ohjeistukset ovat organisaation tiedonhallintamallin mukaisia ja sisältävät riittävät ohjeistukset parhaiden käytäntöjen noudattamiseen.
- 3) Luotavassa päätöksentekomallissa (salkunhallinnan laadun kehittämisen kehitystoimenpide 9) huolehditaan projektijohtamisen mallin roolien ja vastuiden rajapintojen selkeydestä.
- 4) Mallista luodaan seuraava versio, jossa on otettu huomioon sekä TORI- että TUVE-projektitoiminnan erityisvaatimukset. Kehittämisessä yhtenäistämässä painotetaan molempien parhaita käytäntöjä, sekä huomioidaan erityisesti vertailtavuus ja oppien jakaminen. Tämä tehdään mukaan ”TUVE & TORI projektitoiminnan yhtenäistäminen” projektissa.
- 5) Mallin seuraavassa versiossa korostetaan myös laadun kannalta tärkeitä rajapintoja, esimerkiksi arkkitehtuuria, tietoturvaa sekä konfiguraatiohallintaa.
- 6) Mallin valmisteluvaiheen tilaajan rooli määritellään tarkemmin tehtävien ja vastuineen, ja tilaajille sekä projektien omistajille tarjotaan verkkoperehdytystä tästä. Lisäksi määritellään tarkemmin tilaajaa tukemiseen liittyvät tehtävät ja muodostetaan näistä tarkistuslista valmisteluvaiheen tueksi.
- 7) Mallin valmisteluvaiheeseen lisätään tehtävä varmistua tilaajan ICT- ja projektiosaamisen kyvykkyystasosta, jotta voidaan varmistua riittävästä tuesta tilaajan suuntaan näiden osalta sekä huomioida nämä viestinnässä. Asiakkuudenhallinnan toiminnolle suositellaan lisättäväksi asiakkuuksien tietokantaan edellä mainitut ominaisuudet, sekä ylläpidettäviksi näitä ajan tasalla muiden tietojen tavoin.
- 8) ABC-luokittelua kehitetään vastaamaan paremmin juuri organisaation projektityyppejä ja selkeytetään sekä avataan paremmin sanallisesti arvioinnissa käytettävien kysymysten merkityksiä. Asetetaan vaatimukseksi, että tilaaja osallistuu luokituksen arviointiin.
- 9) Mallin ohjeistukseen kuvataan ABC-luokan vaikutus muun muassa dokumentoinnin, osituksen, viestinnän, riskien hallinnan ja katselmointien minimivaatimuksiin. Erityisesti dokumentointivaatimusten osalta on kiinnitettävä huomiota tarkoituksenmukaisen tiedon dokumentointiin, tarkoituksenmukaisella tavalla, jotta tämän osalta helpotetaan tutkimuksessa havaittua informaatioähkä, silti varmistaen, että laadun kannalta tarpeelliset tiedot tulevat dokumentoitua.

- 10) Valmisteluvaiheeseen luodaan sitä tukevia pohjia, huomioiden ABC-luokitus, sekä tarpeen tyyppi (kuten asiakastoimitus tai tuotekehitys) ja aiottu toteutustapa (kuten vesipuu tai ketteriä). Alkuun tulee määritellä mikä tieto on tarpeen dokumentoida, missä muodossa ja minne, sekä kuvata toimintamalli miten sitä hyödynnetään valmisteluvaiheessa ja mitkä ovat roolit ja vastuut tähän liittyen. Tämä huomioidaan myös työkaluihin liittyvässä kehittämisessä (TOP Valtikka, MS Project).
- 11) Oppien keräämiseen, käsittelyyn ja hyödyntämiseen luodaan toimintamalli ja sitä tukevia työkaluja kehitetään organisaatiossa tästä jo tehdyn suunnitelman mukaisesti ”Projekteista oppiminen Valtorissa”, (Eriksson, 2020).
- 12) Erikssonin opinnäytetyön kehitysehdotusten lisäksi; projektin opit kerätään kunkin porttipäätöksen yhteydessä, tätä varten luotavalla pohjalla, aiemman vain projektin lopussa tapahtuvan keruun sijaan; näin ne ovat tuoreena muistissa ja niiden perusteella pystytään tekemään kyseiseen projektiin korjausliikkeitä tarvittaessa. Toimintamallia puoltaa myös se seikka, että näin saadaan tietoa myös vaiheiden kehittämistä varten. Toimintamallista muistutetaan projektiin osallistujia vaiheen alussa ja tarvittaessa useammin (pitkät projektit). Lisäksi viestintäsuunnitelman vakiopohjaan suositellaan lisättäväksi tarvittavin väliajoin meneillään olevan projektin oppien havainnoinnista muistuttaminen, myös tilaajan suuntaan. Oppien keräämisen jäsentelyä varten luodaan erilaisia oppien kategorioita, jotta voidaan seurata erityyppisten oppien kertymistä. Kategorioihin lisätään tilaajaa koskevien oppien kategoria, eli niiden oppien, jotka auttavat tilaajaa kehittymään roolissaan. Toiminnan kehittyessä on suositeltavaa pohtia oppien keräämisen ja jakamisen verkoston laajentamista myös asiakkaiden ja toimittajien organisaatioiden suuntaan.
- 13) Organisaatitasoisen oppimisen mahdollistaminen ja oppimisen kulttuurin kehittäminen niin projektitoiminnassa kuin linjatyössäkin tulee huomioida Valtorin Muutosohjelma 2020-2022 tavoitteissa, erityisesti työntekijäkokemusta, osaamista ja organisaatiokulttuuria koskien.
- 14) Ideoiden käsittelyyn, pienkehittämiseen, ketteriin kokeiluihin ja toimeksiantoihin määritellään omat vastuuhenkilönsä, roolinsa ja toimintamallinsa, kehityspäälliköiden, tuotannon ja asiakkuuksien toimesta, muiden sidosryhmien tukiessa. Näin projektitoiminnan prosessiin ei ajaudu sinne kuulumatonta tekemistä hidastamaan läpivirtausta.
- 15) Valmisteluvaiheessa omistajan ja projektin käynnistyessä projektipäällikön tulee käydä kaikkien asianosaisten kanssa läpi tarkoituksenmukaisella tasolla projektijohtamisen malli, roolit, vastuut ja ohjausryhmätoiminta (myös sisäisen ja varsinaisen ohjausryhmän tehtäväjako), sekä aina tarvittaessa uudelleen, esimerkiksi uuden henkilön liittyessä

projektiryhmään. Toimintamallista on jo luotu versio projektipäälliköiden/projektin käynnistyksen osalta, kehitetään ja jalkautetaan tätä edelleen.

- 16) Projektien loppuraporttien tiivistelmän toimintamallia jalkautetaan ja jalostetaan edelleen. Tiivistelmään lisätään tarkistuslista, jonne merkitään kaikki projektin ABC-luokituksen dokumentoinnin minimivaatimusten mukaiset dokumentit joko tehdyksi tai tekemättömäksi. Tarvittaessa vaaditaan puuttuva dokumentaatio tehtäväksi (poikkeuksena saattaa olla esimerkiksi tilaajan kanssa tehty kirjallinen sopimus tekemättä jättämisestä).
- 17) Palautteen keräämisen toimintamallia muokataan siten, että kyseistä vaihetta koskeva palaute kerätään heti vaiheen päätteeksi, myös valmisteluvaiheesta. Näin saadaan kerättyä palaute sen ollessa vielä tuoreena mielessä ja kerralla palautteen antamiseen käytettävä aika lyhenee. Palautekyselyyn tehdään vaihekohtainen pohja, jota käytetään kaikissa projekteissa. Kysely pidetään lyhyenä (vastausaikasuositus maksimissaan 2 minuuttia) ja siihen jätetään mahdollisuus tarpeen vaatiessa lisätä projektikohtainen kysymys. Kyselyn lähettäjä näkee kyselytyökalusta, onko henkilö vastannut kyselyyn. Kyselyn vastaukset saadaan heti käyttöön ja niitä voidaan hyödyntää projektin edetessä. Palaute kerätään myös keskeytystapauksissa.
- 18) Projektin päättymistä seuraavalle jälkiseurannalle kuvataan toimintamalli toimintakäsikirjaan. Jälkiseurannan toimenpiteet rooleineen ja vastuineen kuvataan ja perehdytetään rooleille. Toimintamallin käyttöönotto suositellaan aloitettavaksi muutamasta seurattavasta arvosta, jotka valitaan projektille rakennetun Business Casen sisältä, tai sen puuttuessa hyötytavoitteiden joukosta.
- 19) Nykytilan dokumenttien (mainittu kappaleessa "4.2.1 Nykytilanne") päivittäminen kehitystoimenpiteiden mukaisesti, päivityksistä viestiminen ja muutosloki suhteessa edelliseen versioon.

4.2.4 Mittaaminen

Tässä kappaleessa on käyty läpi ehdotuksia mittaamisen ja seurannan toimintamalleista. Raja-arvot tulee määrittää organisaatiossa muu toiminta huomioiden, yhdessä sidosryhmien kanssa. On tärkeää, että arvioinnin kohteena olevat sidosryhmät sitoutuvat raja-arvoihin.

Elinkaaren vaiheet: elinkaaren aikana palautetta kerätään vaiheittain. Kunkin vaiheen osalta määritellään projektitoimiston toimesta laadullista 2-3 kehityskohdetta, joista sitten järjestetään ulkoisille sidosryhmille mahdollisuus äänestää tärkein. Kunkin vaiheen osalta sidosryhmien valitsemaa laatuominaisuutta kysytään kyselyssä, ja organisaatiossa asetetaan seurantaa varten

tavoitetaso, valitussa arviointihaarukassa (esim. 1-5 tai 1-10 välillä). Arviointihaarukaksi suositellaan laajempaa haarukkaa kuin 1-5, sillä silloin hajonta on isompaa ja kehityksen suuntaa on helpompaa tarkkailla. Muut vaihekohtaisen palautekyselyn kysymykset määritetään yhteistyössä projektitoiminnan sisäisten sidosryhmien kanssa. Ulkoisten sidosryhmien valitsema mittari voidaan vaihtaa säännöllisesti tai tarvittaessa. Suosituksena on, että äänestys järjestettäisiin vuosittain ja samalla tarkasteltaisiin kehityskaarta yhdessä. Palautteessa kysytään myös vaiheen mallinmukaisen toiminnan tuen riittävyttä valitulla asteikolla, sekä annetaan vastaajalle mahdollisuus tarkentaa toiveitaan tuen osalta sanallisesti.

Roolit ja vastuut: Projektien aikana toteutettavaan kyselyyn lisätään kohta, jossa vastaaja merkitsee, onko hänen kanssaan käyty roolit ja vastuut läpi hänen liittyessään projektiin kyllä/ei. Koska roolien tehtävien ja vastuiden osaaminen ei tutkimuksen mukaan ollut vahvaa, tulee osaamisen kehittymistä mitata ja seurata. Tähän suositellaan projektijohtamiseen liittyvien roolien kirjaamista henkilön osaamisprofiiliin, osaamisenhallinnan työkaluun, sekä samassa työkalussa seurattavaksi, onko henkilö saanut perehdytyksen ja mahdollista syventävää valmennusta roolista. Tavoitteeksi tulee asettaa minimissään perehdytyksen suorittaminen, ja tehtävien vaativuustasosta riippuen myös syventävät valmennukset. Resurssimanagerien tulee kantaa vastuu osaamisvaatimusten ajantasaisuudesta ja toteutumisesta.

Porttipäätökset: porttipäätösten osalta seurataan sekä porttipäätösten tarkistuslistojen käyttöä, joiden kautta käy ilmi porttipäätösten laadunvalvonnan taso. Tätä varten rakennetaan työkaluun toiminto, joka laskee tarkistuslistojen käyttöprosentin. Alussa mittaustuloksia käytetään tarkistuslistojen hiomiseen projektityyppikohtaisiksi, jonka jälkeen siirrytään seuraamaan toiminnan laatua. Tarkistuslistoissa arvon "X% projekteista käytetään tarkistuslistoja" lisäksi voidaan seurata tarkistuslistojen yksityiskohtien, esimerkiksi arkkitehtuurikatselmointien, suorittamista projekteissa.

Mallin mukainen toiminta: tätä voitaisiin mitata lukuisin eri tavoin, mutta tutkimustuloksiin viitaten suositellaan aloitettavaksi osittamisesta: lisätään projektitoimiston laadunvalvonnan tarkistuslistalle suunnitteluvaiheen päätteeksi tarkastettavaksi, onko projektissa mallin vaiheistuksen mukainen ylätasoinen ositus kyllä/ei (pakollinen kaikilla projekteilla) ja onko kriittinen polku merkitty näkyviin kyllä/ei. Arvoja " X% kyllä kaikista tarkastelujoukon projekteista" seurataan pää- ja osasalkutasolla.

TUVE & TORI yhteisprojekteissa seurataan tilaajan näkökulmasta toimintamallien yhtenäisyyttä. Seurannassa keskitytään projektijohtamisen mallin mukaisiin käytäntöihin, ja yhtenäisyyttä arvioidaan asteikolla 1-5.

Projektien ABC-luokituksen mukaisia minimidokumentaatiovaatimuksia seurataan pää- ja osasalkkutasolla loppuraportin tiivistelmän kautta. ABC-luokittain seurattava arvo on "X% projekteista dokumentaation minimivaatimukset täyttyvät". Arvossa huomioidaan sallitut poikkeukset, ja arvolle asetetaan tavoitearvo. Ohjausryhmät seuraavat vaatimusten täyttymistä projekteittain.

Mallin kehittäminen ja organisaatiotason oppiminen projektitoiminnassa: projekteista oppimisen toimintamalli kuvataan toimintakäsikirjaan, projektitoiminnan prosessien alle, ja siihen rakennetaan sisään laadun mittaaminen ja seuranta. Toimintamallin luomisessa hyödynnetään Erikssonin oppinäytetyötä "Projekteista oppiminen Valtorissa". Tiedonhallinnan parhaat käytännöt huomioidaan mallin luonnissa. Laadun mittaamisen mahdollistamiseksi suositellaan, että dokumentoitaville opeille määritellään kriteerit dokumentoitavasta tiedosta, tunnistuen eri osa-alueita koskevien oppien kannalta opin hyödyntämisen mahdollistavat tiedot, ja muodostamalla näistä pohjan, jolle opit kirjataan yhdenmukaisesti. Tämä tarve huomioidaan työkalujen kehityksessä. Alussa seurannassa painotetaan toimintamallien noudattamista mitaten %-arvoa "opit, joista on kirjattu kaikki vaaditut tiedot/ kaikki kirjatut opit", seuranta pääsalkkutasolla. Kehityksen ja osaamisen karttumisen myötä aletaan painottaa tiedon sisällön laatua, pistotarkastuksin arvioimalla kirjattujen tietojen sisällöllistä arvoa (tähän luodaan laatupisteytys, josta päätetään sen hetken tason mukaisesti). Organisaatiotasolla seurataan mittareita "X oppia per oppikategoria/vuosi" ja "X oppien tuottamaa muutosta/vuosi" – koskien sekä projekti- että linjatyötä. Jälkimmäistä arvoa on hyvä tarkastella myös kategorioittain.

Toimintamallien noudattaminen: projektitoimisto tekee laadunvalvontaa yksittäisille projekteille katselmoimalla niitä muun muassa porttipäätöspisteissä tai tarvittaessa. Yksi vaihtoehto seurata laatutasoa ja sen kehittymistä toimintamallien noudattamisen osalta voisi olla laatupisteytyksen luominen projekteille; pisteytys 0-100 arvioidaan sen mukaan, kuinka hyvin projektijohtamisen mallissa kuvatut toimintamallit toteutuvat projektissa. Pisteytys annetaan projektitoimiston katselmoinnin perusteella ja merkitään näkyviin työkaluun. Laatupisteytystä olisi mahdollista hyödyntää myös projektin vastuuroolien suoriutuvuusarvioinneissa pitkällä tähtäimellä.

Projektien laadun kehittäminen

Yksittäisten projektien toiminta ja laatu vaikuttavat merkittävästi muun muassa siihen, onko projektitoiminta kokonaisuutena johdettavissa, onko projekteissa syntyvä tieto hyödyllistä ja voiko organisaatio oppia ja kehittyä. Tilaajan näkökulmasta yksittäinen projekti on merkittävä erityisesti siitä syystä, että tilaaja (sisäinen tai ulkoinen) sijoittaa projektiin pääomaa, jolle tämä odottaa tuotavan tietyn määrän arvoa.

Valtorin Muutosohjelma 2020-2022 tuotoksissa tullaan kuvaamaan muun muassa tuloksellisuuden mittaamisen ja raportoinnin toimintamallit. Jotta esimerkiksi palvelun tuloksellisuutta voidaan mitata luotettavasti, tulee siihen liittyvät kustannukset olla kokonaisuudessaan tiedossa. Palveluun liittyviin kustannuksiin liittyvät olennaisesti myös niiden käyttöönotto- ja kehitysprojektit, minkä vuoksi on tärkeää, että projektien kustannusten hallinta tehdään suunnittelua ja dokumentointia myöden tarkoituksenmukaisesti ja laadukkaasti. Ohjelman tavoitteisiin kuuluu myös jatkuvan palvelun ja kehittämisen kustannusten erottaminen toisistaan, joten tämä on otettava huomioon kehittämisessä.

Projektien laadun kehittäminen tulee kytkeä projektijohtamisen malliin, sekä niihin toimintoihin, joilla projektiprosesseilla on rajapintoja – näin vältetään osaoptimoinnilta ja varmistetaan toiminnan yhtenäisyys. Kehityksessä on lisäksi huomioitava organisaation strategia ja arvot, sekä sidosryhmien tarpeet.

4.3.1 Nykytilanne

Nykytilassa projektien laatu on erittäin henkilöriippuvaista ja vaihtelee suuresti. Keskimäärin projektien koetaan onnistuvan ihan hyvin, mutta myös molempiin ääripäihin mahtuu tapauksia. Heikosti sujuneet projektit ovat organisaatiolle tärkeän asiakastytyväisyyden kannalta melkoisia kiviä reessä, sillä epämieluisa kokemus muistetaan yleensä paljon pidempään kuin positiivinen, minkä lisäksi heikosti sujuneissa projekteissa tavoiteltu arvo jää usein hailakaksi haaveeksi. Organisaatiossa on kuitenkin myös rautaisia osajia, jotka toimittavat projekteja menestyksekkäästi, ja heille sataakin kiitosta sidosryhmiltä.

Nykytilannetta ja projektien onnistumismahdollisuuksia varjostaa toimintamallien jalkaantumattomuus, joka toisaalta on hyvin luonnollinen tila, huomioiden mallin vähäisen käytössäoloajan, sekä jalkauttamisen resurssien rajallisuuden. Projektien osalta sidosryhmät kaipaavatkin kipeimmin läpinäkyvyyttä, selkeyttä ja tasalaatuisuutta.

Nykytilanteessa projekteissa syntyvää tietoa ei hyödynnetä näkyvällä tavalla, mikä saattaa osaltaan olla syy siihen, että tiedon dokumentointi ja hallinta ei noudata yhteisiä toimintamalleja. Kun tieto ei ole yhdenmukaisesti tuotettua ja käsiteltyä, on sen laatu kokonaisuuden johtamisen näkökulmasta heikkoa, ja yksittäisten projektien näkökulmasta taas laatu vaihtelee suuresti riippuen henkilöistä, jotka tuottavat tietoa.

Nykytilassa olemassa olevat päädokumentit (yksittäisiä näiden alla olevia ohjedokumentteja ei ole mainittu tässä), joiden on tunnistettu liittyvän laatuun, ja jotka tulee ottaa huomioon ja tarvittaessa päivittää kehittämisen yhteydessä:

- Valtorin strategia 2019-2022
- Valtorin Projektinhallinnan ohje V1.0
- Valtorin resurssienhallinnan prosessi V1.0

4.3.2 Tavoitetila

Projektien aikataulut ja budjetit pystytään sopimaan valmisteluvaiheessa (asiakkaiden kielellä usein "tilausvaiheessa") nopeasti, sillä yhteinen ymmärrys tavoitteista ja vaatimuksista saavutetaan laadukkaiden lähtötietojen ansiosta. Selkeä sopimusmalli mahdollistaa tilaajalle kontrollin projektista sekä luottamuksen projektiorganisaatioon. Aikataulut ja budjetit suunnitellaan tarkoituksenmukaisen joustaviksi, mikä mahdollistaa keskittymisen arvon tuottamiseen.

Projekteissa määritellään yhteistyössä tilaajan kanssa aiempien tuotos-, hyöty- ja toteutustavoitteiden lisäksi kirjallisesti myös laatuvaatimukset tuotoksille. Tilaaja saa vaatimusten määrittelyyn tarvitsemansa tuen. Laatuvaatimuksia seurataan aktiivisesti ja näiden kautta voidaan todentaa projektien onnistumisia.

Muutoshallinnan toimintamallia hyödynnetään aktiivisena työkaluna projektin tuottaman arvon maksimoinnissa. Muutokset tehdään hallitusti, dokumentoidusti ja ne valmistellaan laadukkaasti. Tilaaja on tietoinen kaikista muutoksista. Onnistuneet muutokset muun muassa pienentävät riskejä ja mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen.

Projektien valmisteluvaiheessa saadaan yhteinen käsitys tavoitteista ja vaatimuksista, sekä projektin laajuudesta. Laajuus ositetaan projektinhallinnan tason vaatimalla tavalla (projektijohtamisen malli huomioien). Laajuuden muutosten vaikutukset arvioidaan ja päätös tehdään vasta arvioinnin tietoihin pohjautuen. Päätöksen yhteydessä vaikutukset hyväksytään mahdollisesti toteutuviksi.

Projektien dokumentoinnin ohjeistus on selkeää ja huomioi kaikki lait ja asetukset, sekä organisaation parhaillaan tekeillään olevan tiedonhallintamallin ohjeistuksen. Organisaation viralliset ohjeet ja pohjat tukevat tarkoituksenmukaista dokumentointia, eli dokumentoidaan. Dokumentointikäytännöistä sovitaan projektikohtaisesti ja dokumentointia koskevat päätökset kirjataan sovituiksi. Projekti dokumentoidaan tarkoituksenmukaisella tasolla, muun muassa ABC-luokitus

huomioiden. Organisaation asiahallinnan & dokumentinhallinnan työkalut ja toimintamallit tukevat laadukasta dokumentointia projekteissa.

Projekteissa syntyviä oppeja, kokemuksia ja palautetta kerätään vaiheittain. Oppien ja kokemusten jakamiseen kannustetaan ja niistä palkitaan. Dokumentointi ja kerääminen tehdään vähintään porttipäätöksittäin.

Projektien raportoinnissa huomioidaan kohderyhmä ja raportoinnissa käytetään organisaation yhteisiä raportointimalleja. Työkalut tukevat näiden mallien käyttöä. Raporttien sisältö on laadukasta ja ne kuvaavat projektia läpinäkyvästi. Raportin sisällöstä on hyötyä projektin ohjaamisessa ja tavoitteiden saavuttamisen varmistamisessa.

Kaikissa projekteissa riippuvuudet on havaittu ja arvioitu varhaisessa vaiheessa ja niitä tarkastellaan säännöllisesti. Riippuvuudet on huomioitu sekä aikatauluissa että viestintäsuunnitelmissa.

Kaikille projekteille on määritelty Business Case (BC) ja sen toteutumismahdollisuuksia pystytään seuraamaan projektin aikana. Projekti pystytään keskeyttämään hallitusti, mikäli sen jatkaminen ei ole enää kannattavaa (Business Casen toteutumismahdollisuudet laskevat liian alas). Projektin jälkeen jälkiseurannassa arvioidaan toteutuiko BC ja kehitetään toimintaa tästä samalla kerättävien oppien myötä.

Projektien laatua mitataan ja seurataan, ja tästä saatavaa tietoa käytetään projektien laadun jatkuvassa ja kestävässä kehittämisessä. Myös sidosryhmät osallistuvat laadun arviointiin ja kehittämiseen.

4.3.3 Toimenpiteet

Tässä kappaleessa on esitetty joukko tutkimustuloksiin perustuvia ehdotuksia kehitystoimenpiteistä. Toimenpiteiden priorisoinnista tulee päättää organisaatiossa sidosryhmiä osallistaen ja muu kehittäminen huomioiden.

- 1) On varmistuttava siitä, että yhteisten toimintamallien ja työohjeiden noudattaminen on johdettua, eikä henkilösidonainen osaamisen vaihteluksi koettu ilmiö johdu toimintakulttuurista. Yhteisten toimintamallien noudattaminen suositellaan sidottavaksi suorituksen johtamiseen.
- 2) Projektien valmisteluun tarjotaan tukea (esimerkiksi aloittelevat projektipäälliköt ja liian tiukoista aikatauluvaatimuksista tunnetut tilaajat) kokeneemmilta projektipäälliköiltä (mentointi).

- 3) Projektien valmisteluvaiheen tueksi luodaan laskentapohjia, aloittaen tuotteistetuista palveluista (käyttäen mallina Valtti-käyttöönottoja). Luotuja pohjia hyödyntäen luodaan valmisteluvaiheen tueksi tietokanta, ja varmistetaan, että valmisteluvaiheessa tarpeelliset tiedot dokumentoidaan projekteissa yhdenmukaisesti. Työkaluja kehitetään siten, että valmisteluvaiheen tiedot siirtyvät kustakin projektista automatisoidusti tietokantaan hyödynnettäviksi tulevissa projekteissa.
- 4) Asiakkuusyksikköä tuetaan projektisopimuksen kehittämisessä ja tavoitteeksi asetetaan selkeä, yleiskielinen sopimus, joka mahdollistaa joustavan muutoshallinnan ja selkeyden muun muassa muutosten, roolien ja vastuiden osalta. Valmisteluvaiheen arvioiden epävarmuuden läpinäkyvä viestintä on tärkeä luottamustekijä, jolla on vaikutusta myös muutoshallinnan toimivuuteen, ja tämä tulisi olla mukana sopimuksessa ja viestinnän toimintamallissa jokaisessa projektissa. Kaikki osapuolet sitoutuvat arvioiden epävarmuuteen, kun ne on kirjattu sopimukseen.
- 5) Tilaajan vaatimusten laadukas dokumentointi asetetaan yhdeksi laatukriteeriksi P1 eli asettamispäätökselle. Muita laatuvaatimuksia ovat esimerkiksi tuotos-, hyöty- ja toteutustavoitteiden dokumentointi, projektin kytkentä salkkutasolla (työkalussa) strategiaan tavoitteisiin ja tuotteisiin, sekä tunnistettujen riskien ja riippuvuuksien dokumentointi työkalussa.
- 6) Projektien eri vaiheisiin, priorisoiden valmisteluvaiheeseen, luodaan tarkistuslistat, omansa asiakasprojekteille sekä sisäisille projekteille. Tarkistuslistojen käyttöön luodaan yleiskieliset, selkeät ohjeet, jotka sijoitetaan niin organisaation kuin asiakkaidenkin saataville. Tarkistuslistoihin merkitään näkyviin myös roolit vastuineen tarvittaessa. Kussakin porttipäätöksessä käydään läpi laatuvaatimusten tilanne. Päävastuu tarkistuslistan läpikäynnistä on valmisteluvaiheessa omistajalla, sitä seuraavissa vaiheissa projektipäälliköllä. Tarkistuslistaan kirjataan myös projektikohtaiset erityisvaatimukset.
- 7) Projektien vaiheiden laadun seurantaan varten luodaan tarkistuslistaan pohjautuva pistejärjestelmä, jossa tarkistuslistasta laatutekijöiksi vaikuttavien asioiden täytyminen vaiheen kohdalla tarkoittaa 100%:a. Laatutekijät valitaan, kun tarkistuslistat on ensin käyty läpi ja päivitetty tämän raportin kehitystoimenpiteiden mukaisesti.
- 8) Valmisteluvaiheeseen käytettävää työaika seurataan; jos mahdollista, kirjataan työaika projektille (seurantakoodina "valmistelu"), tai muulla erikseen sovittavalla tavalla. Mikäli käytetään muuta tapaa, tulee projektin raportilla näkyä tuolla muulla tavalla seurattu työn määrä (projektille suoraan kirjattaessa tämä tieto tulee raportille automaattisesti). Valmisteluvaiheen työmääriä seurataan ja valmisteluvaiheeseen käytetyn työpanoksen vaikutuksia arvioidaan projektien lopputuloksen ja laadun näkökulmasta. Tällä on myös vaikutusta projektin kokonaiskustannuksien hallintaan.

- 9) Muutoshallinnan noudattamiseen luodaan toimintamallit ohjausryhmään (porttipäätöksissä), salkkutasolla (liikennevalot ja loppuraportit), sekä projektitoimistossa (laadun seurannassa päätöslökin läpikäynti). Muutoshallinnassa huomioidaan erityisesti tutkimuksessa esiin nousseet kehityskohteet, resurssienhallinta, aikataulu & budjetti, sekä muutoksista viestiminen tiiviisti ja kohdennetusti. Muutoshallinnan toimintamallien seurannan vastuu on ohjausryhmässä, jossa muutoksiin liittyvät päätöksen pääsääntöisesti tehdään. Päävastuu muutoksesta viestimisessä on projektipäälliköllä (joka tarvittaessa delegoi vastuuta). Ohjausryhmille annetaan kunkin projektin alussa ohjeistus muutoshallintaan ja päätöksentekoon.
- 10) Työkaluun luodaan muutoshallintaa varten lomakkeet (sekä muutosesitys että muutospäätös). Suositellaan myös rakennettavaksi toiminto, että budjettia ja aikataulua pääsee muuttamaan vain muutoshallintalomakkeen kautta. Toiminnan kehittyessä suositellaan seurantatavaksi kaikkien laajuutta, budjettia sekä aikataulua koskevien muutosehdotuksen hyväksyttämistä asiakkaalla sähköisen asianhallinnan järjestelmän kautta virallisina allekirjoituksin.
- 11) Projektin aikana tehtävät kyselyt arvioidaan laadun näkökulmasta ja niitä kehitetään sisällön, kyselyajankohtien, kohderyhmien sekä oppien keräämisen osalta. Myös käytettävää työkalua suositellaan harkittavaksi uudelleen – sidosryhmät ovat halukkaita antamaan palautetta ja osallistumaan, mutta tutkimuksessa esille nousseeksi esteeksi saattaa muodostua julkishallinnossa viestinnän pullonkaulana toimiva sähköposti, jonne viestit joissain tapauksissa jäivät hilloutumaan niin pitkäksi aikaa, ettei projekti ole enää tuoreena mielessä. Palautteenanto suositellaan otettavaksi osaksi projektin kokouksia, jolloin myös työajan kirjaaminen tuon kyselyn osalta saadaan kirjattua helpommin ja oikein projektille. Kyselyjen kehittämisessä kiinnitetään huomiota yleiskielisyyteen.
- 12) Projektienhallinnan työkaluun rakennetaan projektien laadun ylläpidossa helpottavia toimintoja, kuten muistutustoiminto projektipäälliköille ja projektien omistajille lähestyvästä raportointiajankohdasta, sekä talouslukuihin liittyen muutoshallintaa helpottavat värikoodit ja ponnahdusviestit raportoitujen lukujen tarkistustarpeen ja muutoshallinnan indikoinnista (näihin projektitoimisto määrittelee raja-arvot yhteistyössä projektipäälliköiden kanssa ”prosentuaalinen muutos tai heitto arvoista suunniteltu vs. toteuma”). Aputoimintoja voidaan rakentaa myös viestinnän tueksi, esimerkiksi kriittisellä polulla olevien tehtävien alkamis- ja päättymispäivien, tärkeiden virstanpylväiden, tai porttipäätösten lähestymisestä aktivoituna ponnahdusikkuna. Vaihekohtaiset tarkistuslistat viedään työkaluihin, jotta seuranta ja mittaamista voidaan suorittaa mahdollisimman automatisoidusti.

- 13) Kaikista poikkeamista laatuvaatimuksiin tehdään analyysi ja kirjataan oppi sen perusteella. Tämä huomioidaan projektijohtamisen mallin seuraavan version kehityksessä ja kirjataan toimintamalleihin.
- 14) Tutkitaan tapauksia, joissa organisaatio osallistuu pienessä roolissa / alihankkijana johonkin muuhun kuin itse johtamaansa projektikonaisuuteen – harkitaan, onko tarpeen luoda erillinen malli tai ainakin ohjeistus näihin. Ohjeistuksessa huomioidaan vähintään rooleista ja vastuista, sekä viestinnästä sopiminen ennen aloitusta.
- 15) Business Casen laatimiseen luodaan toimintamalli ja asetetaan talouslukuihin kytketyt minimivaatimukset BCn sisällölle. On huomioitava, että ABC-luokituksella ei ole suoraa vaikutusta tarkemman BC-laskeman tarpeeseen.
- 16) Riippuvuuksienhallinnan tueksi työkaluun kehitetään toimintoja, joiden avulla voi hakea tietoa eri kokonaisuuksien riippuvuuksista ja niiden yhteyshenkilöistä. Hyötyä olisi myös esimerkiksi toiminnosta, joka ilmoittaisi kokonaisuuden riippuvuuksissa tapahtuvista muutoksista (esimerkiksi heräte aikataulumuutoksista).

4.3.4 Mittaaminen

Projektien laadun mittaamisen raja-arvoja ja tavoitteita asetettaessa huomioidaan aina tarvittaessa ABC-luokan vaikutus vaatimukseen (projektijohtamisen laadun kehittämisen kehitystoimenpide numero 9).

Projektien valmisteluvaiheen arvioiden (aikataulu, budjetti, resurssit) laatua arvioidaan projektin suunnitteluvaiheen päätteeksi, P2-porttipäätöksessä. Tällöin siis verrataan asettamishetken budjettia valmiin projektisuunnitelman tarkempiin arvioihin. Numeerisessa arvioinnissa mitataan ”valmisteluvaiheen arvion tarkkuus +/- X%”. Arvioinnin suorittaa projektipäällikkö, ja arvo dokumentoidaan työkaluun ja loppuraporttiin. Tarvittaessa lukema perustellaan, huomioiden esimerkiksi laajuuden ja tavoitteiden muutokset. Pää- ja osasalkkutasolla seurataan projektiluokittain ja -tyypeittäin arvioiden tarkkuuksien keskiarvoja. Resurssimanagerit seuraavat alaistensa arviointitarkkuuksia henkilöittäin. Suunnitteluvaiheen arvioiden tarkkuutta arvioidaan vastaavasti kuin valmisteluvaiheenkin, verraten toteutusvaiheen toteutuneisiin arvoihin P3 porttipäätöksen yhteydessä.

Muutoshallinnan toimintamallien noudattamista seurataan salkkutasolla loppuraporttien tiivistelmissä esitettyjen ”muutoksia kpl / hyväksytyjä muutosesityksiä kpl ” %-arvolla. Mikäli muutoshallinnassa siirrytään käyttämään sähköistä asianhallinnan työkalua apuna, voidaan seurata asianhallinnan kautta vahvistettujen muutosten määrää salkkutason työkaluun tehtyjen muutosten määrään %-arvolla ”tilaajan hyväksymät muutokset / projektille tehdyt muutokset”.

Vaihekohtaista tarkistuslistojen noudattamista seurataan automatisoidusti työkalussa, laadun kuukausiraporttien kautta. Alussa painotetaan laadullisten tekijöiden seuranta, projektiluokittain ”X% projekteista täyttää tarkistuslistojen laatuksiteerit”.

Projektin resurssien, tilaajan, sekä tarvittavien muiden sidosryhmien (esimerkiksi käyttäjätuki tai tuotanto) tyytyväisyyttä projektiin seurataan koko projektin ajan vaihe vaiheelta, ja tyytyväisyysmittauksen tulokset kirjataan työkaluun ja loppuraporttiin. Tyytyväisyyttä arvioidaan valitulla numeerisella asteikolla. Alkuvaiheessa voidaan pitää kokonaistyytyväisyydessä, tai valita harkitusti muutama mitattava ominaisuus.

Projektien taloudenhallinnan laatua seurataan yhteistyössä talouden kanssa: ennusteen tarkkuutta suhteessa toteumaan voidaan alussa seurata kvartaaleittain, ja toiminnan kehittyessä ja seurannan automatisoituessa kuukausittain. Osasalkkutasolla seuranta tulisi tehdä vähintään kvartaaleittain, pääsalkkutasolla riittää puolivuositain.

Projektien resurssienhallintaa seuraavat resurssimanagerit kuukausittain, verraten projektien pyytämiä resurssikiinnityksiä alaisten OmaVarti-keskusteluissa ilmoittamiin kuormitustasoihin. Tarvittaessa resurssimanageri pyytää projektipäällikköä päivittämään resurssisuunnitelman. Alussa voidaan keskittyä pistotarkastusten omaisesti korjaamaan arvioita vastaamaan todellisuutta. Osaamisen ja työkalujen kehittyessä voidaan siirtyä kohti numeerista seuranta.

Mittaamisessa pyritään mittaustulosten laadun vuoksi erottelmaan arvioitavasta kokonaisuudesta ne projektit, joissa organisaatiolla ei ole päätoimittajan roolia, sillä näissä ei nykytilanteessa useinkaan noudateta organisaation toimintamalleja, eivätkä ne siten ole vertailukelpoisia.

Riippuvuukshallintaa mitataan kirjaamalla niiden tapausten lukumäärä ylös, joissa riippuvuukshien puutteellinen hallinta on aiheuttanut jonkinlaisen viivästyksen, lisäkustannuksen tai laatu-poikkeaman kyseiseen tai toiseen kokonaisuuteen. Kukin tapahtuma vastaa yhtä (1). Tavoitearvo on nolla (0). Seurannan kehittyessä voidaan antaa erisuuruisia painoarvokertoimia erityyppisille poikkeamille.

Business Case-laskentaa seurataan alussa todentamalla, että laskelmat on tehty ja keskittymällä laskennan osaamisen kehittämiseen. Kun osaaminen on riittävällä tasolla, aletaan mittaamaan laskelmien toteutumista tarkkuutena prosentiarvoilla. Arvoille asetetaan tavoitearvot salkkutasolla ja niitä seurataan pää- ja osasalkuittain. Seuranta voidaan tehdä myös henkilötasolla ja käyttää tietoa osaamisen kehittämisen suunnittelussa.

Projektiosaamisen laadun kehittäminen

Valtorin Muutosohjelma 2020-2022 yhtenä tavoitteena on ”työntekijäkokemuksen, osaamisen ja organisaatiokulttuurin kehittäminen”. Muutosohjelmassa tehtävät toimenpiteet vaikuttavat koko organisaation osaamiskulttuuriin, joten ohjelman tavoitteet on huomioitava projektiosaamisen kehittämisessä.

Ketteryys on tarpeen nostaa tässä erikseen esille, sillä ketteryys on yleisesti ottaen kasvattanut kiinnostustaan julkishallinnossa, myös organisaatiossa ja sen asiakkaissa. Ketterät toimintamallit ja työkalut pitävät sisällään potentiaalia useammankin esille nousseen haasteen ratkaisuun, mutta ketteryyteen liittyy myös paljon sudenkuoppia. Tutkija ajattelee ketteryyden olevan tietoista muutosten tavoittelua, jonka tavoitteena on kehitys ja hyötyjen saavuttaminen pienimmässä mahdollisessa ajassa. Ketteryyttä suositellaankin sovellettavaksi ketteryydessä onnistumiseen vaadittava osaaminen edellä.

Projektiosaamisen kehittäminen linkittyy vahvasti koko organisaation osaamisen kehittämiseen ja organisaation johtamisen useammalla eri osa-alueelle. Projektiosaamista ei tule kehittää omassa sillossaan, vaan siinä tulee noudattaa organisaation yhteisiä toimintamalleja ja osallistaa sidosryhmät sekä vastuuhenkilöt osaamisen kehittämisen suunnitteluun ja seurantaan. Päävastuu organisaation projektitoiminnan osaamisen kehittämisen koordinoinnista on projektitoimistolla.

4.4.1 Nykytilanne

Projektiosaamisen nykytilassa tutkimuksessa nousi vahvimmin esille se, että osaamisen taso vaihtelee merkittävästi henkilöittäin. Vaihtelu muodostuu haasteeksi laadun näkökulmasta silloin, kun se ei ole ennakoitavissa, eikä sen huomioimiseen ole toimintamalleja. Nykytilassa siis odotukset yksittäisen henkilön osaamisesta eivät perustu tietoon, ja on sattuman kauppaa kohtaatko esimerkiksi tilaajan odotukset ja resurssin todellinen osaaminen.

Nykytilassa eniten kehittämistarpeita arvioitiin olevan ihmisten johtamisessa, viestinnässä, sekä sidosryhmien hallinnassa. Kaikkiaan vaikuttaisi siltä, että juuri erilaisten sidosryhmien ja yksilöiden, sekä heidän tarpeidensa ymmärtämiseen tulisi kiinnittää huomiota, jotta heitä voidaan johtaa ja palvella paremmin.

Osaamisen kehittämisen nykytilassa tutkimuksessa vahvimmin esille nousi organisaatiossa olevien erinomaisesti suoriutuvien yksilöiden potentiaali osaamisen jakamisen ja esimerkiksi mentoiminnin toimintamallin näkökulmasta. Myös työkaluissa ja projektijohtamisen mallissa katsottiin olevan paljon potentiaalia, kunhan näiden käytön osaamisen tasoa saadaan nostettua. Organisaatiossa on hiljattain, tutkimuksen haastattelujen jälkeisenä aikana julkaistu HR:n toimesta uusi osaamisen kehittämisen malli, joka ei ole vielä ehtinyt vaikuttaa nykytilaan.

Nykytilassa olemassa olevat päädokumentit (yksittäisiä näiden alla olevia ohjedokumentteja ei ole mainittu tässä), joiden on tunnistettu liittyvän laatuun, ja jotka tulee ottaa huomioon ja organisaation omien dokumenttien osalta tarvittaessa päivittää kehittämisen yhteydessä:

- Valtorin strategia 2019-2022
- IPMA ICB 4.0
- PMBOK
- Valtorin viralliset tehtäväkuvat
- Valtorin osaamisen kehittämisen malli

4.4.2 Tavoitetila

Tavoitetilassa tarkoituksenmukaisella määrällä henkilöstöä on tarpeiden mukaisilla osa-alueilla tarvittavan tasoista osaamista. Osaamista kehitetään kestävästi huomioiden nykytila ja kyvykkyydet, henkilöstön hyvinvointi, sekä toiminnan turvaaminen ja kilpailukykyisyys tulevaisuudessa.

Projektitoiminnan työkaluja ja toimintamalleja osataan käyttää siten, että ne tukevat toiminnan johtamista ja edesauttavat projektien onnistumista. Työkalujen ja toimintamallien yhdenmukainen käyttö mahdollistaa toiminnan laadun arvioinnin ja kehittämisen.

Resurssienhallinnan ja osaamisenhallinnan toimintamallit ovat käytössä ja mahdollistavat osaamisen systemaattisen, strategiaan kytkeytyvän kehittämisen. Henkilöstön osaaminen on läpinäkyvästi dokumentoituna työkaluissa ja tietoa hyödynnetään aktiivisesti.

Osaamisen kehittämisessä on huomioitu kattavasti teknisten projektitoiminnan osa-alueiden lisäksi myös pehmeät taidot kuten ihmisten johtaminen. Osa-alueilla on organisaation asettamat minivaatimustasot, mutta erikoistumiseen ja eri osa-alueilla kehittymiseen rohkaistaan.

Asiakkaiden toimintaympäristöjä ja toimintaa ymmärretään paremmin, ja niistä saadaan ajantasaista tietoa asiakkailta. Myös asiakkaiden toivomaa ketterien menetelmien osaamista pystytään

hyödyntämään yhteisten toimintamallien mukaisesti. Ketteryys on hallittua, suunnitelmallista ja läpinäkyvää.

Organisaatiossa olevaa ja syntyvää osaamista jaetaan ja kehitetään aktiivisesti. Organisaatiokulttuuri on huomioitu osaamisen kehittämisessä, ja asiantuntijaorganisaatiolle sopiva verkostomaisia oppien jakamisen menetelmiä suositaan, työkalujen ja tietokantojen tukemana.

Projektitoiminnan eri tasoilla ja eri rooleissa osataan ottaa viestinnässä kohderyhmän erityispiirteet ja tarpeet huomioon. Viestintä tapahtuu oikeaan aikaan, tarkoituksenmukaisia kanavia ja välineitä käyttäen, ja viestin sisältö on tarkoituksenmukainen sekä sisällöltään että laajuudeltaan. Projekteissa osataan suunnitella viestintä ja viestintäsuunnitelma toimii aktiivisena työkaluna.

Projektipääällikkyuden ja projektitoiminnan ammattimaisuuden kasvanut ymmärrys sallii kullekin roolille omiin tehtäviinsä keskittymisen ja tuottavan yhteistyön. Myös tilaaja osataan osallistaa projekteihin omassa roolissaan arvoa tuottavasti.

Sidosryhmät ja heidän tarpeensa osataan tunnistaa ja sidosryhmähallintaa tehdään aktiivisesti. Sidosryhmiä osataan tarvittaessa fasilitoida projektien tuottaman arvon maksimoinnissa.

Organisaation johtamisen näkökulmasta tavoitetilassa koko henkilöstöllä on strategiasta ja Valtorin projektijohtamisen mallista roolissaan suoriutumisen näkökulmasta riittävät tiedot ja osaaminen hallussa. Näin henkilöstöllä olisi mahdollisuudet sujuvaan yhteistyöhön, ja tehtävät päätökset olisivat ymmärrettäviä ei roolien näkökulmasta.

Valtiokonsernitason näkökulmasta kaikilla tilaajilla on riittävä osaaminen (ICT, projektitoiminta) omassa roolissaan toimiseen, tai vaihtoehtoisesti tilaajan roolissa toimimiseen tarvittava tuki on saatavina palveluna organisaatiolta. Tuen avulla tilaajat ovat samanarvoisessa asemassa projektin valmistelun näkökulmasta.

Osaamisen johtaminen organisaatiotasolla tapahtuu suorituskyvyn johtamisen periaatteita noudattaen. Projektitoiminnan osaamisen johtaminen on huomioitu organisaation johtamisjärjestelmässä siinä missä linjatyöosaamisenkin johtaminen.

Projektiosaamisen laatua mitataan ja seurataan, ja tästä saatavaa tietoa käytetään projektiosaamisen jatkuvassa ja kestävässä kehittämisessä. Myös sidosryhmät osallistuvat osaamisen laadun kehittämiseen.

4.4.3 Toimenpiteet

- 1) Valtorin Muutosohjelma 2020-2022:n tavoitteet huomioidaan projektiosaamisen kehittämisessä. Vastaavasti projektitoiminnan osaamisen kehittämistarpeet tulee ottaa huomioon Valtorin Muutosohjelma 2020-2022:ssa työntekijäkokemukseen, osaamiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyen.
- 2) Organisaatiossa otetaan käyttöön osaamisenhallinnan työkalu Osaava, ja sinne luodaan projektitoiminnan kannalta tarvittavat nimikkeet (osaamiskirjasto), sekä määritellään kullekin kyvykkyydelle tarvittava määrä osaamistasoja (esimerkiksi ABC-luokituksen mukaisesti).
- 3) Kunkin henkilön projektitoimintaa koskeva osaaminen ja sen kehittämissuunnitelmat dokumentoidaan työkaluun Osaavan ohjeistuksen mukaisesti.
- 4) Projektitoiminnan työkalujen kehityksessä rakennetaan mahdollisuudet hyödyntää Osaavan tietoja suoraan resurssienhallinnan työkalusta käsin, hyödyntäen osaamistietoja oikeanlaisen resurssin löytämisessä ja kiinnityspyyntöjen teossa.
- 5) Organisaatiossa tuotteistetaan palveluksi projektitoiminnan tuki tilaajan suuntaan, joka mahdollistaa tarvittaessa tilaajan edustajan suoriutumisen roolistaan laadukkaasti, muun muassa tarpeiden ja vaatimusten kuvaamisessa.
- 6) Projektijohtamisen mallin perusperehdytyskurssi eOppivassa määritellään osaksi koko henkilöstön perehdytystä ja esimiehet seuraavat, että kurssi on suoritettuna ensimmäisen 3 kuukauden aikana.
- 7) Projektin omistajille tarjotaan perehdytystä valmisteluvaiheen tehtäviin, huomioiden valmisteluvaiheeseen tehtävät kehitystoimenpiteet. Omistajan tueksi luodaan verkko-oppimisympäristöön valmisteluvaiheen mukaan eteneviä ohjemateriaaleja, jotka on kytketty projektijohtamisen malliin.
- 8) Projektin osittamiseen tarjotaan sparrausapua muilta projektipäälliköiltä. Osittamisessa painotetaan projektijohtamisen mallin noudattamista sekä kriittisen polun visualisointia.
- 9) Mallin ja sen osa-alueiden syventäviä valmennuskursseja viedään sähköisiin oppimisjärjestelmiin, ja näiden kurssien läpikäyntiin asetetaan vaatimukset perustuen henkilön projektiosaamisen tasoon, sekä henkilön saamaan palautteeseen. Resurssimanagerit vastaavat valmennusten suoritusten seurannasta, sekä arvioivat henkilöittäin valmennustarpeet.
- 10) Valmennustarpeista kerätään tietoa sähköisesti projektitoimiston sähköisen lomakkeen kautta ja tarpeet käsitellään säännöllisesti. Valmennustarpeita käsitellään läpinäkyvästi ja

tulevista valmennuksista tiedotetaan yhdenmukaisesti organisaation muiden valmennusten kanssa.

- 11) Projektinhallinnan osaamisen todentamiseen tarkoituksenmukaiset toimintamallit arvioidaan yhteistyössä resurssimanagerien, johdon ja asiakkaiden kanssa; kun on määritelty millä tavoin osaamista halutaan todentaa (esimerkiksi Osaavassa oleva tieto, halutaanko rinnalle sertifiointeja tai organisaation sisäisiä osaamisen tunnustuksia) asetetaan tavoitteet ja tehdään suunnitelma osaamisen kehittämisestä tämän osalta.
- 12) Organisaation yhteistä osaamisen kehittämisen mallia sovelletaan projektitoiminnan osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämisen mallia puolestaan kehitetään jatkossa yhteistyössä organisaation kaikkien yksiköiden kanssa.
- 13) Projektitoiminnan eri rooleille luodaan roolin tärkeimmistä kyvykkyyksistä osaamisprofiili, sekä määritellään laadun näkökulmasta minimitaso kullekin kyvykkyydelle. Nämä suositellaan visualisoitavaksi spiderwebin muotoon. Näitä hyödynnetään yksilöiden osaamisen kehittämissuunnitelmissa, sekä urapolkumallissa.
- 14) Roolikohtaisesti määritellään ja vastuutetaan noudatettavat projektitoiminnan toimintamallit, jotka linkitetään henkilökohtaisen suoriutumisen arviointiin. Näiden osalta suositellaan toimittavaksi kannustusperusteisesti, valiten henkilöittäin kehityskohteena olevat toimintamallit ja seuraten henkilön toiminnan kehittymistä näiden suhteen.
- 15) Harkintaan voitaisiin ottaa henkilöihin kohdistuvan palautteen kerääminen itsearviointin tukemista varten; kysely voisi ensin tapahtua anonyymisti esimerkiksi projektiryhmän sisällä, jossa kukin antaisi jokaisesta henkilöstä yhden palautteen. Henkilöt saisivat itseään koskevat palautteet anonyyminä koosteena oman osaamisen arvioinnin ja kehittämisen tueksi.
- 16) Toimittajahallinnan ja siihen liittyvien toimintamallien osaamista kehitetään yhteistyössä hankintojen kanssa, huomioiden Valtorin Muutosohjelma 2020-2022:ssa tehtävät toimittajahallinnan kehitystoimenpiteet.
- 17) Osaamisen hankintamäärittelyjä tarkennetaan tämän raportin kehitystoimenpiteet ja tutkimuksessa havaitut heikkoudet huomioiden. Tämä tehdään yhteistyössä hankintayksikön ja resurssimanagerien kanssa.
- 18) Projektijohtamisen mallin toimintamalleihin kuvattavan oppien keräämisen toimintamallin (Projektijohtamisen laadun kehitystoimenpide 11) käyttöönotossa huomioidaan oppimiseen ja oppien jakamiseen vaadittavat kyvykkyydet, tunnistaen nämä ja henkilöstön nykytilanteen taso. Nykytilanteen perusteella laaditaan osaamisen kehittämisen suunnitelma, joka sisältää tarkoituksenmukaisille rooleille perehdytyksen projektitoiminnassa oppimisen toimintamalliin, sekä oppien hyödyntämiseen.

4.4.4 Mittaaminen

Projektitoiminnan eri roolien osaamisen mittaamiseen ja osaamisen kehittämisen tueksi luodaan arviointimalleja, jotka vastaavat Osaavassa olevaa roolin osaamisprofiilia. Henkilön esimies on päävastuussa arviointien tekemisestä, mutta esimies ja henkilö voivat pyytää henkilön osaamisesta palautetta samaa arviointimallia hyödyntäen sidosryhmiltä, joiden kanssa henkilö on toiminut samoissa projekteissa.

Projektien ilmapiiri ja tyytyväisyyskyselyillä mitataan myös projektista vastuussa olevien henkilöiden osaamista. Projektien kyselyjen kehittämisen yhteydessä valitaan sopivat kysymykset ja mittarit yhteistyössä resurssimanagerien kanssa. Erityisesti ihmisten johtamista tulisi mitata projektin aikana tehtävissä ilmapiirikyselyissä – tähän voidaan käyttää kysymyksiä kuten ”arvioi projektipäällikön kyky rakentaa yhteistyöilmapiiriä ja huomioida ryhmän jäsenten erilaiset tarpeet”.

Sidosryhmien hallinnan osaamisen arviointi voidaan aloittaa vertaamalla projektille tehtyä sidosryhmäanalyysia, siinä tärkeiksi arvioituja sidosryhmiä, sekä tärkeiltä sidosryhmiltä saatua palautetta projektille. Sidosryhmien palaute heille suunnatusta viestinnän ja heidän tarpeidensa huomioinnista, sekä osallistumis-/ vaikutusmahdollisuuksistaan tulee kysyä samaa arvoasteikkoa käyttäen, joka sidosryhmän hallintasuunnitelmassa on arvioitu. Esimerkiksi jos sidosryhmien hallintasuunnitelmassa yksittäiselle sidosryhmälle suunnattavan viestinnän tarve on arvioitu korkeaksi, olisi ideaalitapauksessa sidosryhmän vastauksissa heidän tyytyväisyytensä viestintään korkea.

Työkalujen ja toimintamallien osaamista seurataan henkilöittäin, resurssimanagerien toimesta. Tähän käytetään pohjana laadun kuukausiraporttia, jossa seurataan toimintamallien noudattamista pää- ja osasalkkutasolla. Raportti rakennetaan siten, että resurssimanagerit pääsevät po-
rautumaan tiedoissa projektipäällikkötasolle.

5 YHTEENVETO JA JATKOTOIMENPITEET

Valtorin toiminnassa projektitoiminta on vahvasti linkittyneenä muuhun toimintaan, minkä vuoksi kehittämistä on tehtävä kokonaisuus huomioiden. Organisaation hyötty huolella valittujen, olemassa olevien viitekehysten soveltamisesta toiminnassaan, kun varmistetaan että toimintamallit kuvataan ja jalkautetaan henkilöstölle, varmistuen toimintamallien siirtymisestä käytäntöön.

Tässä tutkimuksessa ja kehityssuunnitelmassa esitettyjen projektitoiminnan laadun neljän teeman näkökulmasta arvon ja vaikuttavuuden potentiaali täyttyy, kun:

- Salkunhallinnan tasolla johdetaan laadukkaalla tiedolla, strategian mukaisesti, sitä mihin kokonaisuuksiin resursseja kiinnitetään (strategian edistäminen), sekä sitä mitä kyvykkyyksiä kehitetään (työpanoksen tehokkuus). Kun johtamisen arvot ovat kestävyuden periaatteiden mukaisia, on organisaatiolla mahdollisuus pitkällä aikavälillä tuottaa maksimaalisen määrän arvoa ja vaikuttavuutta.
- Projektijohtamisen tasolla toimintamallit on kuvattu ja optimoitu niin, että mahdollisimman suuressa osassa sekä TORI & TUVE -projekteja voidaan noudattaa yhteisiä toimintamalleja. Toimintamalleissa on huomioitu projektitoiminnan ja projektiprosessien rajapinnat siten, että toiminnassa ja kehityksessä vältetään osaoptimoinnilta ja riippuvuudet otetaan huomioon. Projektitoiminnan prosessit tuottavat laadukasta tietoa organisaation käyttöön.
- Projekteissa edetään suunnitelmallisesti tuottaen tai ylittäen tavoitellut hyödyt. Innovaatiot ja mahdollisuudet havaitaan ja otetaan mukaan suunnitelmaan hallitusti muutoshallinnan kautta (pysytään suunnitelmassa). Projekteissa vältetään riskit muun muassa oppien hyödyntämisen ansiosta.
- Projektiosaamisen taso ja kyvykkyydet ovat tiedossa niin organisaatiolla kuin henkilöillä itsellään, ja näitä kehitetään systemaattisesti. Osaamiseen liittyvää tietoa hyödynnetään aktiivisesti resurssien kohdentamisessa ja osaamisen kerryttämisessä käytännön kokemusten kautta.

Kunkin neljän teeman osalta kehityssuunnitelmat on kirjoitettu mahdollisimman itsenäisiksi kokonaisuuksiksi käytäntö edellä: eri teemojen osalta eri henkilöiden ja roolien tulee perehtyä kehityssuunnitelmiin, ja tämä on huomioitu raportissa. Kehityssuunnitelmat tulee tarvittaessa avata osaluueesta vastuussa oleville henkilöille sellaisessa muodossa, että tavoitteiden ja vaatimusten yhdenmukaisesta ymmärryksestä voidaan varmistua, ja että vastuuhenkilöiden on mahdollista osaamisensa ja toimintavaltuuksiensa puitteissa edistää tavoitteiden saavuttamista vaatimukset huomioiden. Vastuuhenkilöille ja kehitystyöhön osallistuvalla henkilöstöllä on varmistettava

työhön riittävästi työaikaa siten, ettei henkilöille aiheudu kuormitusta tai lopputuloksen laatu vaarannu.

Laadun kehittäminen suositellaan kytkettäväksi osaksi käynnissä olevaa Projektkulttuurin kehittämisohjelmaa, ainakin laadun sisäänrakentamisen osalta. Projektitoiminnan laadun kehityssuunnitelma tulisi huomioida myös organisaation toimintakäsikirjan käyttöönotossa, jotta laadun kannalta olennaiset toimintamallit, tulevat kuvatuksi projektitoimintaan liittyviin prosesseihin. Erityisesti salkkutason kehitystä koskevat toimenpiteet tulee kytkeä Valtorin Muutosohjelma 2020-2022:een.

Eri teemojen osalta suositellaan priorisoitavaksi seuraaviin kehityskohteisiin

- Salkunhallinnan tasolla suositellaan aloitettavaksi salkunhallinnan toimintamallien ja rajapintojen määrittelystä ja kuvaamisesta toimintakäsikirjaan – tavoitteena yhtenäinen malli TORI & TUVE -liiketoiminnan osalta. Tärkeää on myös määrittellä ja kuvata yhtenäinen projektitoiminnan päätöksentekomalli. Edellä mainitut tulee toteuttaa yhtenäisesti johtamisjärjestelmän määrittelyn ja kuvaamisen kanssa. Tämän rinnalla linjassa tulee määrittellä ja kuvata yhteiset resurssien- ja osaamisenhallinnan toimintamallit, sisällyttäen ne johtamisjärjestelmään. Nämä toimintamallit tulee määrittellä soveltuviksi niin linjaorganisaatiolle kuin projektitoiminnallekin.
- Projektijohtamisen tasolla suositellaan priorisoitavaksi ja jatkettavaksi loppusyksystä 2020 jo aloitettua Projektijohtamisen mallin jalkautusta TUVE-puolelle. Projektijohtamisen malli on tärkeää päivittää huomioiden soveltuvuus TORI & TUVE-puolille, sekä salkunhallinnan ja johtamisen toimintamallien kehityksen tuomat muutokset. Mallin päivityksessä tulee panostaa toiminnan eri vaiheissa syntyvän tiedon laadun määrittelyyn ja hallinnan ohjeistamiseen: tiedon tuottaminen, dokumentointi ja käsittely tulee konkreettisesti kuvata kunkin toimintamallin sisään. Päivitetty malli tulee jalkauttaa oman organisaation lisäksi sidosryhmille ja asiakkaille soveltuvilta osin.
- Projektien tasolla priorisoidaan yhtenäisyyden vuoksi tarkistuslistojen ja dokumentaatiovaatimusten käyttöönottoon P1 kriteerinä; tarkistuslistoista tehdään yleiskieliset versiot, jotka ovat osa projektisopimusta, ja joissa niin tilaaja kuin toimittajakin yhdessä sopien määrittelevät toimituksen laatutason ja sisällön, sekä toimitettavat dokumentit. Projektien laadun kehittämisen näkökulmasta tärkeää on yhteisten toimintamallien kunnollinen jalkautuminen ja tämä tulee saattaa kuntoon ennen kuin on tarkoituksenmukaista laajemmin panostaa osien laadun parantamiseen. Jalkautumista suositellaan todennettavaksi osana henkilökohtaisen suoriutumisen arviointia, yhteistyössä esimiesten kanssa.

- Projektiosaamisen osalta tulee priorisoida laadun kehittämisen mahdollistavan pohjan luomiseen; kehittämistä varten tulee olla riittävästi laadukasta tietoa nykytilasta, joten linjassa määriteltävän & kuvattavan osaamisenhallinnan toimintamallin tueksi on projektiosaamisen kyvykkyydet määriteltävä ja dokumentoitava työkaluun (Osaava) ja kaikkien projektitoiminnan resurssien on päivitettävä oma osaamisprofiilinsa tämän mukaisesti, yhteistyössä esimiesten kanssa. Linjassa tehtävässä toimittajahallinnan kehittämisessä on samoin otettava huomioon osaamisvaatimukset projektitoiminnan osalta.
- Kunkin neljän teeman osalta tulee ennen mittarien tavoitteiden ja raja-arvojen määrittelyä määritellä ja kuvata toimintamallit toimintakäsikirjaan. Mittaaminen ja seuranta toimenpiteinä tulee sisänrakentaa toimintamalleihin jo kuvaamisen yhteydessä.

Kun laatua kehitetään osa-alueittain, osa-alueiden laadulle on asetettu mittarit ja laadun seurannan toimintamalli on otettu käyttöön, tulee mittareita ja seurantamallia arvioida kriittisesti ja niiden kehityksessä soveltaa jatkuvan kehittämisen periaatteita. Kunki toimintamallin ja työkalun tai niiden osien muutosta tulee harkita tarkoin, jotta toimeenpantavat muutokset saadaan todella jalkautettua käyttöön tarkoituksenmukaisella tavalla, ylikuormittamatta käytössä olevia resursseja.

Organisaation projektitoimistolla on organisaation johdon antama toimivalta projektitoiminnan kehittämisessä ja kehittämisen koordinoinnissa. Projektitoimiston henkilöstöllä on kattavasti osaamista ja ajantasaista tietoa organisaation projektitoiminnan nykytilasta, sekä sitä koskevista kehityskohteista. Projektitoiminnan laadun kehityssuunnitelman viimeistelyn kannalta tarkoituksenmukaisimpaan lopputulokseen päästään, kun tämä raportti luovutetaan projektitoimiston käyttöön, sovellettavaksi käytäntöön Valtorin Muutosohjelma 2020-2022:n tavoitteet huomioiden, johdon ja ohjaajan antamin hyväksynnöin ja valtuutuksin.

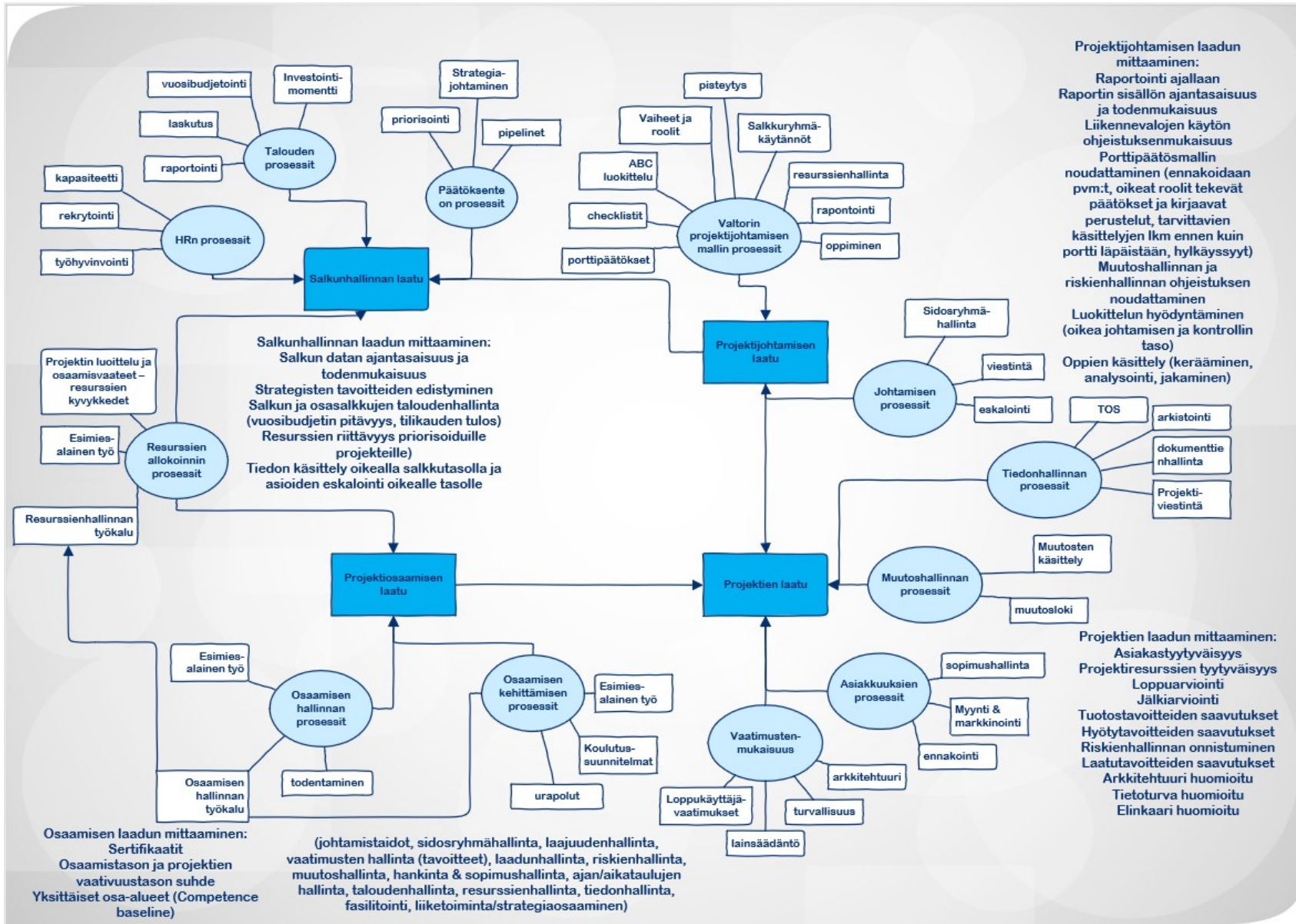
LÄHDELUETTELO

- AXELOS, G. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2® 6th Edition*. TSO (The Stationery Office).
- AXELOS, G. (2019). *ITIL® Foundation, ITIL 4 edition*. TSO (The Stationery Office).
- Bell, S.;& Orzen, M. (2011). *Lean IT - Enabling and Sustaining Your Lean Transformation*.
- Bentley, C. (2019). *The concise PRINCE2 - principles and essential themes 3rd edition*.
- Brenig-Jones, M.;& Dowdall, J. (2018). *Lean Six Sigma for leaders - A practical guide for leaders to transform the way they run their organisation*.
- Eaton, M. (2013). *The Lean Practitioner's Handbook*. Kogan Page.
- Eriksson, M. (2020). *Projekteista oppiminen Valtorissa*. YAMK opinnäytetyö Turun Ammattikorkeakoulu.
- IPMA. (2015). *Individual Competence Baseline 4.0*. International Project Management Assosiation (IPMA).
- IPMA. (2016). *Organisational Competence Baseline for developing competence in managing by projects*. International Project Management Assosiation (IPMA).
- Kerzner, H. (2017). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards - A guide to measuring and monitoring project performance*.
- Pries & Quigley, K. (2012). *Total Quality Management for Project Management*. Auerbach Publishers, Incorporated.
- Rad & Levin , P. (2005). *Metrics for Project Management : A Formalized Approach*.
- Rose, K. H. (2005). *Project Quality Management - Why, What and How*.
- Stenman, S. (2020). *Projektisalkun johtamisprosessin kehittäminen*. YAMK opinnäytetyö Turun Ammattikorkeakoulu.
- Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori. (2019). *Työjärjestys, Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin. Työjärjestys, Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin(248/00.01/2019)*.

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori. (2019). *Valtorin strategia 2019-2022, Strategian painopisteet ja tavoitteet*. Noudettu osoitteesta <https://valtori.fi/documents/7128404/7720474/www-Valtori-strategia-2019-2022.pdf/9271bcf3-6ef3-5462-258c-4a62217c5509/www-Valtori-strategia-2019-2022.pdf>

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori. (2020). *Valtori.fi/tietoa valtorista/orgnaisaatio ja ohjaus*. Noudettu osoitteesta <https://valtori.fi/organisaatio-ja-ohjaus>

Liite 1. Projektitoiminnan laadun rajapintoja organisaatiossa.



Liite 2. Päähavainnot ja analyysit osa-alueittain. (erillinen liitetiedosto)

Liite 3. Ulkopuolisen arvioinnin näkökulma. (erillinen liitetiedosto)