

Opinnäytetyö (YAMK)

Projektijohtaminen

2022

Anneli Enbom

# Projektijohtamisen kehittäminen kaupunkiorganisaatiossa

– Tarpeet ja kehittämiss ehdotukset



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Projektijohtaminen

2022 | 108 sivua, 11 liitesivua

Anneli Enbom

# Projektijohtamisen kehittäminen kaupunkiorganisaatiossa

- Tarpeet ja kehittämissuhteet

Opinnäytetyön teoria keskittyi julkisen sektorin projektijohtamiseen. Laadullisessa tutkimuksessa selvitettiin Espoon kaupungin projektijohtamiseen käytettävän projektimallin nykytilaa ja kehittämistarpeita. Verrokkeina olivat Lahden, Tampereen ja Turun kaupungit. Kaupungeista kerättiin projektimallin ja projektisalkkujärjestelmän käyttökokemuksia ja projektijohtamisen kehittämistarpeita. Kaikissa kaupungeissa toteutettiin projektimallin käyttäjäkysely ja Espoon osalta käyttäjäkyselyn tuloksia syvennettiin haastatteluilla.

Tulosten mukaan projektimallia pidetään hyvänä ja toimivana. Sen koetaan tukevan projektipäällikön työtä, parantavan projektityöskentelyn laatua ja tukevan projektin johtamista. Projektimallia toivotaan kuitenkin kevennettävän ja selkeytettävän. Projektisalkkujärjestelmän koetaan tukevan projektikokonaisuuden johtamista edistämällä sen hallintaa ja näkyvyyttä. Projektisalkku koetaan hyödylliseksi, mutta sitä ei osata vielä riittävästi hyödyntää johtamisessa. Projektitoimistolta toivotaan lisätukea uusille projektipäälliköille sekä projektien omistajille ja ohjausryhmille. Kaupunkien yhteisiksi haasteiksi nousivat projektien resurssointi ja projektien priorisointi. Tulevaisuudessa tulee panostaa yhteiskehittämiseen, tiedolla johtamiseen ja ketterään kehittämiseen sekä huomioida kestävä projektijohtamisen teemat.

**Asiasanat:**

projektijohtaminen, projektimalli, julkinen sektori, julkishallinto, kaupunki

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Project Management

2022 | 108 pages, 11 attachment pages

Anneli Enbom

## Development of project management in a city organization

- Needs and development suggestions

The theory part of the present Master's thesis focuses on project management in the public sector. The qualitative study examines the current state and development needs of the project model used for project management in the city of Espoo. The cities of Lahti, Tampere and Turku were the benchmarks. User experiences and project management development needs of the project model and project portfolio system were collected from the cities. A user survey of the project model was carried out in all cities and in the case of Espoo, the results of the user survey were deepened by interviews. According to the results, the project model is considered good and functional. It is perceived to support the work of the project manager, improve the quality of project work and support project management. It is hoped that the project model will be streamlined and clarified. The project portfolio system is perceived to support the management of the project entity, promoting its management and visibility. The project portfolio is perceived as useful, but it is not yet sufficiently utilized in management. The project office is expected to provide additional support to new project managers as well as project owners and steering groups. The common challenges for the cities were project resourcing and project prioritization. In the future, the cities should invest in joint development, knowledge management and agile development, and the themes of sustainable project management must be taken into account.

Keywords:

project management, project model, public sector organization, public administration, city organization

# Sisältö

<b>Sanasto</b>	<b>7</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>8</b>
1.1 Työn taustaa ja toimeksianto	10
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset	14
1.3 Tutkimusmenetelmät	15
<b>2 Projektijohtamisen tunnuspiirteitä</b>	<b>18</b>
2.1 Projektijohtaminen	18
2.2 Projektimalli	24
2.3 Projektinhallinta	29
2.4 Projektijohtaminen julkisella sektorilla	32
<b>3 Projektijohtamisen tulevaisuuden suuntauksia</b>	<b>38</b>
3.1 Projektijohtaminen 2.0	38
3.2 Kestävä projektijohtaminen	43
<b>4 Tutkimuksen aineisto</b>	<b>46</b>
4.1 Aineiston hankinta	46
4.2 Aineiston keruun menetelmät	47
4.3 Aineiston analysointi ja raportointi	55
<b>5 Projektijohtamisen tutkimuksen vastaukset</b>	<b>58</b>
5.1 Projektimalli ja projektijohtamisen työkalut	61
5.2 Projektisalkun johtaminen	77
5.3 Projektitoimiston valmennukset ja tukipalvelut	83
5.4 Projektien toimintaympäristö	88
<b>6 Yhteenveto</b>	<b>92</b>
6.1 Käyttäjäkyselyn yhteenveto kaupungeittain	92
6.2 Työn validiteetti ja reliabiliteetti	95
<b>7 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet</b>	<b>98</b>

<b>Lähteet</b>	<b>104</b>
----------------	------------

## **Liitteet**

Liite 1. Projektimallin käyttäjäkysely.	109
Liite 2. Haastattelut.	119

## **Kuviot**

Kuvio 1. Espoon kaupungin EsPro projekti- ja ohjelmajohtamisen malli.	12
Kuvio 2. Kehityksen lähestymistapa (PMBOK 2021, 35).	21
Kuvio 3. Projektinhallinnan kypsyyssmalli (Kerzner 2017, 736).	27
Kuvio 4. Projektijohtamisen sipulimalli (Muller jne. 2019, 512).	28
Kuvio 5. Projektin elinkaari ja toteutus (Arto jne. 2006, 47).	30
Kuvio 6. Kestävän kehityksen kolme ulottuvuutta (Silvius jne. 2016, 8).	44
Kuvio 7. Työpajan kehittämis ehdotuskorit teemoittain.	54
Kuvio 8. Kokemus projektipäällikön työstä tai projektin ohjaamisesta.	59
Kuvio 9. Projektimallin käyttö Espoon kaupungissa.	61
Kuvio 10. Projektimallin käyttö Lahden kaupungissa.	62
Kuvio 11. Projektimallin käyttö Tampereen kaupungissa.	63
Kuvio 12. Kehittämismallin käyttö Turun kaupungissa.	64
Kuvio 13. Kokemukset projektimallista kaupungeittain.	65
Kuvio 14. Tyytyväisyys projektimalliin rooleittain.	66
Kuvio 15. Vastaaajien näkemyksiä projektimallista.	67
Kuvio 16. Kokemukset työkaluista kaupungeittain.	74
Kuvio 17. Projektisalkun johtamisen arviointi kaupungeittain.	77
Kuvio 18. Projektisalkun johtamisen arviointi rooleittain.	79
Kuvio 19. Kokemukset projektitoimiston palveluista.	85
Kuvio 20. Projektien toimintaedellytysten arviointi kaupungeittain.	88
Kuvio 21. Tulevaisuuden teemat projektijohtamisessa.	90
Kuvio 22. Käyttäjäkyselyiden yhteenveto kaupungeittain.	93

## Taulukot

Taulukko 1. Projektitoiminnan osa-alueet ja käytetyt menetelmät.	16
Taulukko 2. Käyttäjäkyselomakkeen kysymysmäärät.	49
Taulukko 3. Käyttäjäkyselyn vastausmäärät.	50
Taulukko 4. Vastaajien kokemus useasta roolista projekteissa.	60
Taulukko 5. Hyödyllistä ja toimivaa projektimallissa.	68
Taulukko 6. Projektimallin kehittämistarpeet.	70
Taulukko 7. Projektisalkun johtamisen kehittämistarpeet.	80
Taulukko 8. Käyttäjäkyselyyn vastaajien tuen ja neuvonnan pyynnöt.	84

## Sanasto

Sanasto kuvaa käsitteiden käytön ja tarkoituksen tässä tutkimustyössä.

Projekti	Projekti, joka täyttää organisaation kehittämissalkun määritelmän. Tyypillisesti projektia kuvaa ainutkertaisuus, tavoitteellisuus, tilapäisyys, aikataulu ja budjetti.
Projektijohtaminen	Toiminnan ja palveluiden kehittämissalkun johtamisprosessi sisältäen projektitoimiston tehtäväkentän ja projektisalkun johtamisen.
Projektinhallinta	Projektinhallinnan prosessi, jota yksittäinen projekti käyttää.
Projektimalli	Organisaatiokohtainen, systemaattinen johtamismalli, jota sovelletaan aina kun tehtäväkokonaisuus toteutetaan projektina. Joissakin organisaatioissa käytetään myös nimeä kehittämismalli.
Projektisalkku	Projektisalkku (= kehittämissalkku) koostuu kaikista samanaikaisesti käynnissä olevista projekteista ja ohjelmista. Projektisalkun projektien avulla tuetaan organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Useassa organisaatiossa projektisalkkujärjestelmän avulla tarkastellaan projektisalkun tilannetta.
Projektitoimisto	Toiminto tai organisaatorakenne, joka edistää tai tukee projektien hallintaa (ISO/TR 21506:2018, 3.62). Projektitoimistosta käytetään myös lyhennettä PMO.
Salkkupäällikkö	Henkilö, jolla vastuuvollisuus ja vastuu, että salkku täyttää strategiset tavoitteensa. (ISO/TR 21506:2018, 3.46). Kaupungista riippuen käytetään nimikettä salkkukoordinaattori (Espoo), salkkupäällikkö (Turku), salkunhoitaja (Lahti ja Tampere).

# 1 Johdanto

Projektit muuttavat maailmaa ja projektit ovat nyt tärkein tapa muuttaa haasteet positiiviseksi muutokseksi. Projekteja ei enää piilotella, vaan vuonna 2019 alkanut koronaviruspandemia teki niiden tarpeellisuuden selväksi. Projektit tarvitsevat meitä kaikkia projektipäälliköitä ja toimeenpanevien johtajien sponsorointia, korostaa Antonio Nieto-Rodriguez (2021, 1–3). Yhtenä esimerkkinä tästä nousee, että BioNTech oli ensimmäinen rokotteiden valmistaja, joka sovelsi hybridisiä projektinhallinnan menetelmiä, joissa yhdistettiin perinteisiä ja ketteriä tekniikoita vauhdittamaan kehitysvaiheita ja kliinisiä tutkimuksia erittäin onnistunein tuloksin, mm. säästäen aikaa, saaden tuloksia, vahvalla sidosryhmien tuella ja tunnistaen riskit. (Nieto-Rodriguez 2021, 25–26.)

Tämän tutkimustyön käynnistyessä havaittiin, että julkisen sektorin projektijohtamiseen syventyvää kirjallisuutta, artikkeleja, tutkimuksia ja opinnäytetöitä löytyi vähänlaisesti. Petri Virtasen kirjaa varten oli käyty läpi International Journal of project management -nimisen tieteellisen aikakauslehden abstraktit 593 artikkelia, ilmestymisvuosilta 1983–1984 ja 2000–2008. Aineisto luokiteltiin viidestä eri näkökulmasta: tarkasteluteema, projektin elinkaaren vaihe, projektinhallinnan teema, projektiesimerkkien toimialaluonne, artikkelin kirjoittajan taustayhteisö. Esimerkiksi tässä läpikäynnissä havaittiin, että kirjoittajien taustayhteisöinä oli lähes yksinomaan eri yliopistoja tai tutkimuslaitoksia, julkista hallintoa edusti kirjoittajista ainoastaan kolme. Julkisen hallinnon projekteja esiteltiin ainoastaan kahdeksassa artikkelissa. (Virtanen 2009, 258–271.)

Suomessa tuotantotaloudellista projektitoiminnan osaamista on jo runsaasti, mikä näkyy esimerkiksi tämän oppialan väitöskirjojen määrässä. Palvelu- ja teollisuusyrityksissä on paljon projektihallinnan, projektijohtamisen ja projektiliiketoiminnan alueilta väitelleitä tohtoreita. Julkisen sektorin organisaatiot, kolmannen sektorin yhdistykset ja järjestöt sekä yritykset ovat vuodesta 1995 alkaen toteuttaneet Suomessa tuhansia osittain EU-rahoitteisia

kehittämishankkeita liittyen esimerkiksi työllisyyden parantamiseen, tuotekehityksen mallintamiseen, yritysten osaamisen strategiaan kehittämiseen EU:n eri ohjelmakausilla. Monet ovat tiedostaneet, että Euroopan unionin merkitys suomalaisen projektitoiminnan rahoittajana on merkittävä. (Virtanen 2009, 13–14.)

Kati Rantala ja Pekka Sulkunen (2006, 16) ovat myös esittäneet, että projektityhteiskunta on julkisen hallinnon sopeuttamismekanismi globaalien markkinavoimien vahvistumiseen ja kysyneet ”onko projekti vain puhetapa, hallintoideologinen muoti, vai onko sillä syitä ja seurauksia, jotka näkyvät ihmisten arkielämässä ja toiminnan tavassa?”. Projektityötä on kuitenkin kaikkialla, ei vain julkishallinnossa ja se voi olla suuri mahdollisuus kansantaloudelle, organisaatiolle, työpaikalle ja yksilölle (Virtanen 2009, 15). Virtanen (2009, 19) korostaakin, että projektit ovat se väline, jolla tässä kompleksisessä maailmassa organisaatiot kykenevät joustavasti vastaamaan toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin, toteuttamaan strategisia päämääriään, uusiutumaan ja pysymään hengissä.

Julkisella sektorilla yhä useammalla toimijalla onkin käytössään projektimalli. Projektimalli kuvaa organisaation tavan johtaa projekteja, sisältäen käytännöt projektitoiminnan johtamiseen ja päätöksentekoon sekä prosessit projektien ja usein myös projektisalkun johtamiseen. (Äikäs 2016.)

### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kaupunkiorganisaatioissa projektijohtamiseen käytettävän projektimallin nykytilaa ja tavoitetilaa sekä tavoitetilaan pääsemiseksi tarvittavia toimenpiteitä. Tavoitteena oli löytää projektimallin ja projektitoiminnan keskeiset kehittämiskohteet Espoon kaupungin osalta. Verrokkikaupunkeina olivat Lahti, Tampere ja Turku, koska ne ovat riittävän samanlaisia ja kaikissa on käytössä projekti- tai kehittämismalli kehittämisprojekteille. Kaikista kaupungeista kerättiin kaupunkien projektimallien käyttökokemuksia sekä tunnistettiin niiden yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Toimeksiantajana on Espoon kaupungin strategiayksikkö, jonka alaista toimintaa on kaupungin projektitoiminnan tuki ja kehittäminen. Projektitoimiston tuki ja tehtävät kohdistuvat kaikille organisaation kehittämisprojekteille ja kehitysohjelmille sekä niiden vastuuhenkilöille. Espoon tavoitteena oli saada perusteltu näkemys ja ymmärrys projektitoiminnastaan, missä oltiin vuonna 2019 ja mihin pitäisi mennä vuoteen 2024 mennessä. Espoon organisaation osalta oli tarve saada selvitys EsPro-projektimallin (EsPro 2022) ja projektitoimiston kehittämistarpeista, jotta sen jatkotyönä voitiin tehdä kehittämisen tiekartta tuleville vuosille.

### 1.1 Työn taustaa ja toimeksianto

Toimeksiantajalla oli halu kehittää projektitoimintaansa ja saada selvitys, kuinka EsPro-projektimalli ja projektitoimisto tukee projekteja tänä päivänä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa selvitys, kerätä kehittämistarpeet ja hahmottaa seuraavia askeleita projektitoiminnan kehittämiseksi organisaatiossa. EsPro-projektitoiminnan alkutaipaleelle asetettu etenemispolku oli toteutettu ja edellisestä arvioinnista oli kulunut jo yli neljä vuotta.

Espoo on Suomen toiseksi suurin kaupunki. Asukasmäärä oli vuoden 2020 lopussa 292 796 henkilöä (Espoon kaupunki 2021) ja kaupungin henkilöstömäärä oli 14 951 (Espoon kaupunki 2020).

Espoo jakautuu viiteen kaupunkikeskukseen: Espoon keskus, Espoonlahti, Leppävaara, Matinkylä ja Tapiola. Espoon kaupunki järjestää kuntalaisilleen sosiaali- ja terveystalvveluja, kulttuuri- ja liikuntapalveluja, kasvatus- ja opetuspalveluja, asumis- ja ympäristöpalveluja sekä työhön ja yrittämiseen liittyviä palveluja.

Projektit ovat Espoon kaupungille keskeinen tapa toteuttaa strategiaa, ja projektit kehittävät kaupungin palveluja ja toimintaa. Espoossa on aina ollut paljon erilaisia projekteja ja kehittämisen tarve vain lisääntyy tulevaisuudessa. Tätä vasten projektitoiminnan korkeatasoisuus on tärkeä asia. Espoon projektisalkussa oli tutkimuksen lähtötilanteessa 14.1.2019 neljä käynnissä

olevaa poikkihallinnollista kehitysohjelmaa, kuusi muuta kehitysohjelmaa, 130 projektia ja 71 pienempää kehittämistoimenpidettä.

Espoon projektitoimintaan sisältyy organisaation projekti- ja ohjelmajohtamisen EsPro-malli, yhteiset prosessit, käytännöt ja kieli, jotka ovat käytössä sekä yksittäisen projektien ja ohjelmien että projektisalkun johtamisessa.

Projektitoimintaan kuuluu myös keskeisesti kaupunkitasoinen projektitoimisto, jossa työskentelee kolme työntekijää, sekä sitä täydentävä toimialaedustajilla laajennettu projektitoimistoverkosto. Lisäksi tietohallinnossa on oma IT:tä tukeva projektitoimisto-toiminto. Projektitoimisto tukee kaupungin projekti- ja ohjelmamuotoista kehittämistoimintaa ja vastaa projekti- ja ohjelmajohtamisen menetelmien, työkalujen sekä osaamisen kehittämisestä. Työskenneltäessä Espoon projektitoimistossa oli luontevaa valita opinnäytetyön kohteeksi projektijohtamisen kehittäminen kaupunkiorganisaatiossa.

Organisaation projektitoimintaan vaikuttaa organisaation rakenne, kehittämistoiminnan organisointi, projektitoiminnan organisoinnin rakenne sekä yksittäisen projektin ja ohjelman organisointi, kehittämissalkun rakenne sekä näiden kaikkien väliset suhteet. Projektitoimintaan liittyy rooleja ja suhteita. Espoossa projektitoimistolla on toimintaa tukeva rooli. Osa salkkujen johtoryhmistä ohjaa ja seuraa portfoliotaan sekä ohjelmalla, projektilla ja toimenpiteellä on oma tilapäinen organisaationsa.

Kaupungin palveluvalikoima kuntalaisille on erittäin laaja ja monipuolinen. Tämä aiheuttaa haasteita yhteisten toimintatapojen aikaansaamiseksi organisaatiossa. Yhteisten prosessien luominen ja jalkauttaminen vaatii usean vuoden suunnitelmallista työtä. Tähän vaikuttaa myös kolmen toimialan erilaiset työkulttuurit, jotka tulee ottaa huomioon uusien asioiden jalkauttamisessa. Toimialoista sosiaali- ja terveystoimi on kypsimmällä tasolla projektitoiminnan ja projektikulttuurin osalta. Se on hallinnoinut omaa projektisalkkuaan systemaattisesti taulukkolaskentaohjelma Excelin voimin jo ennen kaupunkitasoisen projektisalkkujärjestelmän käyttöönottoa ja toimialan kehittämisyksikkö seuraa ja ohjaa projekteja kokonaisvaltaisesti projektien elinkaarella EsPro-projektimallin mukaisesti.

Espoon kaupungin projekti- ja ohjelmajohtamisen mallin kokonaisuudet on kuvattu alla (Kuvio 1).



Kuvio 1. Espoon kaupungin EsPro projekti- ja ohjelmajohtamisen malli.

Espoon kaupunki on käyttänyt vuodesta 2013 alkaen EsPro-projektijohtamisen mallia, joka kuvaa espoolaisen tavan johtaa kehittämissuhteita. Sen rakenne ja sisältö perustuvat Adapron (entisen Suomen Projekti-Instituutin) ABC Projektimalliin™, joka taas pohjautuu kansainvälisten standardien parhaisiin käytäntöihin (Adapro ABC projektijohtamisen malli 2022). EsPro-projektimalli on räätälöity Espoon tarpeisiin ja sen kehittämiseen on osallistunut laajalti johtoa ja asiantuntijoita ympäri organisaatiota. EsPro on Espoon mallille antama nimi ja brändi. Projektimalli sisältää projektien ABC-luokittelun, projektin elinkaaren vaiheistuksen, keskeiset tehtävät, roolit ja vastuut ja työkalut projektin onnistuneeseen johtamiseen ja tehokkaaseen toteuttamiseen. EsPro-mallia voidaan soveltaa erilaisten kehittämissuhteiden johtamiseen. (EsPro 2022.)

Projektimalli on luonut ja mahdollistanut yhtenäisen tavan organisaatiossa johtaa projekti ideasta hyötyjen seurantaan asti. Mallia on noudatettava kaikissa projektin määritelmän täyttävissä toiminnan ja palvelujen kehittämisprojekteissa.

Mallin käyttöönotosta on tehty jälkiarviointi 2015 ja malli oli saanut positiivista palautetta sekä jälkiarvioinnin avulla oli tunnistettu myös mallin kehittämistarpeita. Jälkiarvioinnin keskeisimpiä havaintoja olivat mm., että EsPro-projektimalli ei ollut vielä aivan kattavasti käytössä koko kaupungissa, projektin omistajat eivät olleet vielä perehtyneet malliin ja ulkopuolisten kumppaneiden kanssa tehtävissä projekteissa EsPro-malli oli koettu haastavaksi. Kehittämiskohteiksi nousivat mm. mallin käytön laajentaminen, projektisalkun käyttöönotto ja projektitoimiston resurssien lisääminen. Näitä asioita on kehitetty jälkiarvioinnin jälkeen. (EsPro 2015.)

Espoossa käytössä on myös ollut vuodesta 2014 lähtien EsPro-ohjelmajohtamisen malli, joka tukee mm. poikkihallinnollisten kehitysohjelmien johtamista. Kehitysohjelma on määräaikainen projekteista ja toimenpiteistä muodostuva kokonaisuus, jota johdetaan koordinoitusti merkittävän muutoksen (strategisen päämäärän) saavuttamiseksi (EsPro 2021). Ohjelmajohtamisen malli on edistänyt ja mahdollistanut viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden entistä tiiviimmän yhteistyön strategisesti tärkeiden ohjelmien toteuttamisessa. Myös tämän mallin osalta on tehty itsearviointi.

Projektisalkkujärjestelmä ja projektisalkun johtamisen periaatteet on otettu käyttöön vuonna 2015 Espoossa. Salkku koostuu kaikista samanaikaisesti käynnissä olevista palvelujen ja toiminnan kehittämisprojekteista, kehitysohjelmista ja projektiehdotuksista. Projektisalkun johtamisella tarkoitetaan organisaatiossa projektitoiminnan kokonaisvaltaista ja systemaattista johtamistapaa, jossa projekteja tarkastellaan strategiaa toteuttavina projektisalkkuina. Projektisalkun käyttöönotosta on tehty jälkiarviointi vuonna 2018. Sen tulokset kertovat mm., että projektisalkkujärjestelmästä löytyi pääosin kaikki EsPro-kehittämisprojektit ja se kannusti kirjaamaan EsPro-projektimallin mukaiset keskeiset tiedot projektisalkkuun. Kaikissa projekteissa kuukausiraportointia ei kuitenkaan tehty

säännöllisesti ja salkun tietojen ajantasaisuuteen tuli kiinnittää jatkossa huomiota. Projektisalkun koettiin tukevan kehittämistoiminnan seuranta ja tekevän kehittämisen näkyväksi. Johtoryhmät pääsääntöisesti kokivat projektisalkun tukevan kehittämisen johtamista, mutta salkku tulee integroida yhä enemmän osaksi arjen johtamista. (Prosa 2018.)

## 1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen kohdeilmionä kuvataan projektijohtamista, jota katsotaan organisaation näkökulmasta, ei niinkään yksittäisen projektin näkökulmasta. Tutkimukselle oli tarve, jotta tiedetään mitä projektimallissa tulee kehittää ja miten projektitoimisto voi tukea projekteja. Työssä keskitytään projektitoiminnan kahteen osa-alueeseen: projektijohtamisen yhteiset prosessit ja toimintatavat sekä projektien toimintaedellytykset ja projektitoimiston palvelut.

Päätutkimuskysymys: Miten projektijohtamisessa käytettävää projektimallia (toimintamallia) kannattaisi kehittää kaupunkiorganisaatioissa?

Alakysymykset:

- Miten projektimallia tulisi kehittää Espoon kaupungilla?
- Miten projektijohtamista ja tukea tulisi kehittää Espoon kaupungilla?
- Miten kehitystyössä tulisi huomioida projektijohtamisen tulevaisuuden suuntaukset?

### **Rajaukset**

Tämän tutkimuksen kohteena on palvelujen ja toiminnan kehittämisprojektit ja ulkopuolelle rajataan rakentamisen ja maankäytön projektit sekä tutkimusprojektit.

Työn ulkopuolelle rajataan lisäksi:

- Projektikulttuurin taustalla vaikuttavat tekijät, kuten organisaatiossa koetut käyttäytymisnormit, ymmärrys, asenteet ja arvot.
- Projektijohtamisen osaaminen yksilötasolla.

- Projektitoimistojen organisointi ja resurssointi.
- Ohjelmajohtamisen malli.

Projektisalkun johtamista ja hallintaa kokonaisuutena käsitellään kevyesti osana projektijohtamista, mutta syväluotaavaa eri salkkujen analyysia niiden osalta ei ole mahdollista toteuttaa tässä tutkimuksessa. Pitkän aikavälin kokonaiskuva projektijohtamisen tulevaisuuden suuntauksista pohjautuu kirjallisuuteen ja alan artikkeleihin.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tyypillisesti luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jolloin aineisto kerätään todellisissa tilanteissa. Tietoja kerätään ihmisiltä ja apuna käytetään laadullisia metodeja esimerkiksi kyselyjä ja teema- ja ryhmähaastatteluja. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Kerättyä aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsijärvi ym. 2001, 155.)

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisin menetelmin, jotta saadaan kokonaiskuva kartoittamaan projektijohtamisen tilaa kaupunkiorganisaatiossa sekä löytämään kehittämiskohteet. Tutkimuksessa käytetään useita tiedonkeruun menetelmiä kohderyhmästä riippuen.

Laadulliselle tutkimukselle ei aseta pääsääntöisesti hypoteeseja, mutta tutkijan voi olla hyvä asettaa esioletuksia oman työnsä avuksi. Selittävässä ja vertailevissa tutkimuksissa käytetään hypoteeseja, kun taas kuvailevissa ja kartoittavissa ei käytetä (Hirsijärvi ym. 2001, 148). Tämä tutkimus oli kartoittava, joten hypoteesin asettaminen ei ollut välttämätöntä. Kuitenkin tutkimuksen käynnistyessä teoriaan tutustumisen myötä, alkuasetelman hypoteesiksi nousi, että projektimallin käyttö organisaatiossa lisää projektijohtamisen laatua ja vahvistaa projektien onnistumista.

Tapaustutkimuksen kohteena voi olla ryhmä tai yhteisö ja usein kiinnostuksen kohteena on prosessit. Aineistoa kerätään tyypillisesti useita metodeja

käyttämällä. (Hirsijärvi ym. 2001, 123.) Edelliseen perustuen saatiin vahvistusta sille, että Case-tutkimus soveltuu hyvin tutkimusstrategiaksi, kun tutkitaan projektijohtamisen prosessin toimivuutta.

Tämän työn validiteettia eli pätevyyttä tuetaan sillä, että kysytään juuri sitä ja siten, että saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, tarpeeksi kattavasti ja tehokkaasti. Työ tehdään perusteellisesti, jotta saadut tulokset ja tehdyt päätelmät olisi oikeita. Reliabiliteettia eli luotettavuutta tuetaan mm. kyselylomakkeiden ja haastattelurungon esitestauksella. (Kvali MOTV.)

Projektitoimintaa lähestyttiin Projekti-instituutin (2011, 1) luoman projektikulttuurin viitekehyksen avulla. Projektitoiminnan arvioinnin osa-alueina käytettiin mukailtuna 1) projektijohtamisen yhteiset prosessit ja toimintatavat 2) projektien toimintaedellytykset ja projektitoimiston palvelut. Tietoja kerättiin Espoon kaupungin projektitoiminnasta ja vertailevaa tietoa kolmen muun kaupungin projektitoiminnasta.

Taulukko 1. Projektitoiminnan osa-alueet ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät.

Osa-alueet	Päämenetelmät: Espoo	Menetelmät: Verrokki kaupungit
1. Projektijohtamisen yhteiset prosessit ja toimintatavat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Käyttäjäkysely</li> <li>- Projektimallin käyttöä ohjeistava dokumentaatio, dokumenttianalyysi</li> <li>- Projektitoiminnan johdon syventävät teemahaastattelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Käyttäjäkysely</li> <li>- Projektimallien yhtäläisyydet ja erot, dokumenttianalyysi</li> </ul>
2. Projektien toimintaedellytykset ja projektitoimiston palvelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Käyttäjäkysely</li> <li>- Projektitoimiston syventävä ryhmähaastattelu/työpaja</li> <li>- Projektitoiminnan johto, syventävät teemahaastattelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Käyttäjäkysely</li> <li>- Verrokkikaupunkien projektitoimistojen edustajien teemahaastattelu</li> </ul>

Verrokkikaupungeiksi innostuivat ja valikoituvat Lahti, Tampere ja Turku, koska samankaltaisuutta löytyi riittävästi esimerkiksi yhteisen kaupunkikohtaisen käyttäjäkyselyn toteuttamiseksi, vuoropuhelun ja oppien jakamisen

halukkuudesta sekä kaupunkiorganisaatioiden projektijohtamisen kehittämisen tarpeen tunnistamisesta.

Kaikissa verrokkikaupungissa on käytössä ns. projektimalli tai toiselta nimeltään kehittämismalli (Turku). Lahden kaupunki on uusin projektimallin käyttöönottaja, ja Tampereella sekä Turussa se on ollut jo pidempään käytössä. Kaikissa kaupungeissa se on rajattu koskemaan kehittämisprojekteja ja ulkopuolelle on rajattu maankäytön, rakentamisen ja joukkoliikenteen projektit.

Projektin määritelmä on kaupungeissa hyvin samanlainen, mutta projektin tarkemmissa kriteereissä on jonkin verran eroavaisuuksia.

Projektimalleissa on käytössä projektiluokittelu, joka kuvaa projektin vaativuutta ja riskisyyttä sekä määrittelee projektijohtamisen tason.

Projektiorganisaation roolit ovat kaikissa kaupungeissa samat eli projektin omistaja, ohjausryhmä, projektipäällikkö ja projektiryhmä.

Projektimalleissa projektin elinkaaren vaiheistus noudattelee vesiputousmallin vaiheita ja niitä on kaupungista riippuen 3–5 kappaletta.

Kaikkien kaupunkien projektimalleissa yksittäisen projektin elinkaari on kytköksissä salkun johtamisen tasoon, koska projektin porttipäätökset ovat salkkujohtamisen piirissä. Kaupungeilla on käytössään projektisalkku-järjestelmä, jonka avulla tarkastellaan projektisalkun tilannetta.

Verrokkikaupungeilta haettiin myös asianmukaiset tutkimusluvut, jotta opinnäytetyön avoimuus ja velvoitteet on tiedostettu.

## 2 Projektijohtamisen tunnuspiirteitä

Tässä luvussa keskitytään julkisen sektorin projektijohtamisen kontekstiin ja etsitään uusinta tietoa projektimallin hyödyntämisen ja kehittämisen tueksi siten, että se tukisi parhaalla mahdollisella tavalla projektien onnistumista tulevaisuuden haasteet huomioiden.

Tutkimuksen avulla tunnistetaan, kuinka kaupunkiorganisaation projektitoiminta ja projektimalli ottavat nämä asiat huomioon ja miten organisaation projektijohtamista ja sen tukea tulisi kehittää tulevaisuudessa vastaamaan näihin haasteisiin.

### 2.1 Projektijohtaminen

Tässä työssä projektijohtaminen ymmärretään laajasti yhtenä johtamisen alueena. Projektijohtaminen sisältää yksittäisen projektin johtamisen, projektitoimiston tehtävät sekä organisaation projektisalkun johtamisen.

Projektijohtaminen on myös kokoelma osaamista, tekniikoita ja työkaluja, jotka auttavat meitä määrittelemään, suunnittelemaan ja toteuttamaan projekteja onnistuneesti saavuttaakseen ennalta määritellyn hyödyn (Nieto-Rodriguez 2021, 44). Projektinhallinta on näiden tietojen, taitojen, työkalujen ja tekniikoiden soveltamista projektitoimintoihin projektien vaatimusten täyttämiseksi. Projektit voivat saavuttaa tuloksia käyttämällä erilaisia lähestymistapoja perinteinen/ennustava, hybridi tai ketterä/mukautuva. (PMBOK 2021, 4.)

Projektijohtaminen on pitkälti kasvanut käsitteiden ja määritelmien avulla. Esimerkiksi jo vuonna 1940 organisaatioiden linjapäälliköt käyttivät ”aidan yli johtamisen” (over-the-fence) käsitettä projektien johtamisessa. Ongelmaksi muodostui mm., että asiakkaalla ei ollut yhtä ainoaa kontaktia kyselyjään varten ja projektipäällikön rooli oli epäselvä. Yhdysvaltojen ilmailu- ja avaruushallintovirasto NASA otti käyttöön projektijohtamisen käytännöt

projektien suunnitteluun kaikissa avaruusohjelmaan liittyvissä toimissaan 1950-luvun lopulla ja 1960-luvun alussa. Virasto käytti projektinhallintaa käytännössä kaikissa projekteissa ja painosti myös alihankkijoitaan käyttämään sitä. Puolustus- ja rakennusalaalla suurin osa yrityksistä käytti 1960-luvulla yhä epävirallista menetelmää projektien johtamisessa. 1970 ja 1980-luvuilla yritykset käyttivät jo projektijohtamisen menetelmiä, mutta rakenne uudistettiin virallisemmin projektinhallinta-prosessiksi. Syitä olivat, että projektien koko ja kompleksisuus kasvoivat ja projektit olivat hallitsemattomia nykyisessä rakenteessa. 1990-luvulla yrityksissä projektijohtaminen katsottiin jo välttämättömäksi useilla eri aloilla. 1960–1990 voidaankin puhua perinteisestä projektinhallinnasta ja 1990 lähtien modernista projektinhallinnasta. (Kerzner 2017, 39–44.)

Suomessa projektimuotoista toimintaa hyödynnettiin erityisesti 1970–1980 sosiaali- ja terveydenhuollon erilaisissa uudistamiskokeiluissa, joihin kunnat osallistuivat, vaikkakin projektityötä vasta opiskeltiin kuntatasolla. Seuraava suuri aalto projektityön lisääntymiselle oli Euroopan unionin jäsenyys 1990-luvun puolivälissä, jolloin EU:n ohjelmilla rahoitettiin kehittämissuunnitelmia niin kunnissa kuin yrityksissäkin. Projektityön kolmas aalto on osa käynnistyneitä kuntarakenteen muutoksia ja valtionhallinnon rakenteellista uudistamistyötä. Organisaatiomuutoksia toteutetaan tavallisesti projektimuotoisina kehittämishankkeina, koska projekteilla voidaan vähentää resurssijäykkyyttä ja toteuttaa strategista ketteryyttä. Tätä tukee myös hyvinvointisektorin erilaiset hyvinvointiteknologian ja hyvinvointipalvelujen kehittämishankkeet, joten sosiaali- ja terveydenhuollossa on yhä projektitoiminnan vahva kehityskausi meneillään. (Virtanen 2009, 31–35.)

Organisaation nykytilaa voidaan kehittää projektitoiminnan keinoin kohti strategista tavoitetilaa. Menestyksellisessä projektitoiminnassa korostuu se, että kaikkien projektitoiminnan parissa työskentelevien on ymmärrettävä ja sisäistettävä keskeiset projektinhallinnan periaatteet. (Mäntyneva 2016, 9–10.)

Virtanen (2009, 43–44) korostaa projektityön moninaisuutta ja käytettävyyttä erilaisiin tarkoituksiin. Projektityö voi olla rutiininomaista työtä yksittäisestä

projektista tai toimeksiannosta toiseen. Se voi olla myös luovaa työtä, jossa jokainen projekti tai toimeksianto on ainutlaatuinen. Voidaan myös työskennellä projektimaisesti, vaikka kyseessä ei olisikaan varsinainen projekti. Useimmiten projektityöhön liittyy projektin määräaikaisuus ja tehtävän suorittamiseen sidotut resurssit. Projektijohtamisella tarkoitetaan myös projektitiimin johtamista eli ihmisten johtamista, eikä vain asioiden hallintaa. Projektipäällikköä voidaankin kuvailla hyväksi organisaation yleisjohtajaksi. (Virtanen 2009, 46.)

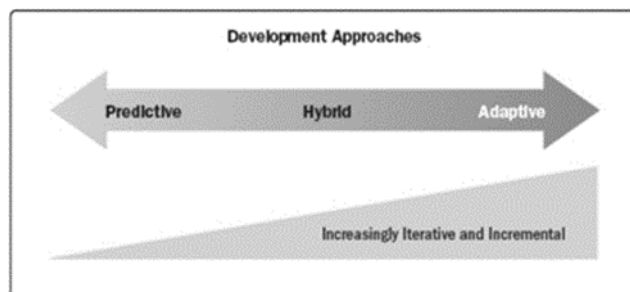
**Projektitoimisto** voidaan perustaa tukemaan yksittäistä suurta projektia tai projektitoimisto on perustettu pysyväksi rakenteeksi projektilähtöiseen yritykseen. Projektitoimiston tavoitteena on varmistaa ammattitaitoinen tuki yrityksen projekteille tai yksittäiselle suurelle projektille. (Turner 2016, 468.) Projektitoimisto on toiminto tai organisaatorakenne, joka edistää tai tukee projektien hallintaa (ISO/TR 21506:2018, 3.62). Projektitoimistojen vastuut ja valtuudet vaihtelevat organisaatioittain. Se voi toimia huippuosaamisen keskuksena, projektien tukitoimistona, projektien tai ohjelmien hallintatoimistona tai täysin vastuullisena projektitoiminnan projektitoimistona (Verzuh 2021, 450).

Projektitoimistot voivat olla osa virallista organisaatiota tai toimia yrityksen yksikkönä. Se voi olla osa- tai kokopäiväinen, määräaikainen ja se voi sisältää myös projektien johtamista. Projektinhallinnan kypsyyteen ei pelkästään vaikuta projektinhallinnan käyttäminen pitkiä aikoja. Pikemminkin se tulee projektinhallinnan strategisen suunnittelun ja yrityksen suorituskyvyn kehittämisen kautta. Projektitoimiston tyypillisiä tehtäviä ovat: kehittää ja päivittää projektinhallintamenetelmiä, ylläpitää ohjeita ja lomakkeita, toimia fasilitaattorina tai kouluttajana projektin- tai projektisalkun hallinnassa, tukea kaikkia projektissa toimivia, mentoroida kokemattomia projektipäälliköitä, järjestää hot line projektien ongelmanratkaisuun ja ylläpitää projektinhallinnan parhaiden käytäntöjen kirjastoa. Projektitoimistot ovat yleistyneet yrityksissä ja suurin osa projektitoimistojen tehtävistä on pysynyt ennallaan. Uudeksi tehtäväksi on noussut projektitoimiston suuri vastuu osallistua aktiivisesti yrityksen strategian suunnittelun tukemiseen projektien ja ohjelmien avulla. Kerzner (2014, 71 ja 2017, 101–102.)

**Projektijohtamismallilla** (= projektimalli) tarkoitetaan organisaatiokohtaista, systemaattista johtamismallia, jota sovelletaan aina kun tehtäväkokonaisuus toteutetaan projektina. Projektijohtamismallissa kuvataan organisaation projekteja koskeva päätöksentekoprosessi, projekteihin liittyvät roolit ja vastuut sekä projektinjohtamisen käytännöt, prosessit ja käytettävät dokumentit ja työkalut. (Adapro 2022.)

Organisaation yhteinen projektimalli perustuu tyypillisesti kansainvälisiin projektijohtamisen standardeihin ja tuo yhteisen terminologian projektityöhön. Sen käyttö tukee strategian toteuttamista ja ohjaa tehokkaasti, joustavasti ja yhteneväisesti organisaation projektien läpivientiä. Projektimallin tulisi skaalautua monenlaisten projektien tarpeisiin sisältäen selkeän päätöksentekomallin projekteille.

Projektijohtamisen globaali standardi PMBOK (2021, 35) selittää hyvän projektijohtamisen sisältöä ja periaatteita uudella tavalla. Ketteryyttä ja suunnitelmaperusteista projektijohtamista ei standardissa nähdä vaihtoehtoisiksi lähestymistavoiksi, saati toisiaan poissulkeviksi menetelmiksi, vaan samalla jatkumolla sijaitseviksi toteutusmalleiksi, joita käytetään tarkoituksenmukaisesti tehtävän luonteen mukaan korostaen soveltamista ja räätälöintiä. Lähestymistapoja kuvataan usein spektrinä, joka ulottuu spektrin toisessa päässä olevasta ennustavasta lähestymistavasta mukautuvaan. Kannustetaan soveltamaan ennustavan ja mukautuvan mallien hybridiratkaisuja (Kuvio 2).



Kuvio 2. Kehityksen lähestymistapa (PMBOK 2021, 35).

**Projektisalkku** on projektien joukko (projektiportfolio), joka elää ja muuttuu organisaation toiminnan uudistuessa. Sen samanaikaisista projekteista voidaan luoda kullakin hetkellä poikkileikkauksenomainen kokonaiskuva. Projektien strategiset päämäärät ovat yhteisiä ja ne käyttävät keskenään samoja resursseja (Arto jne. 2006, 390–391). Portfolion johtamisen prosessiin kuuluu olennaisesti päätökset, mitkä projektit saavat edetä. Siksi on tärkeää ymmärtää ero projektinjohtamisen ja projektiportfolion johtamisen välillä, korostaa Harold Kerzner (2014, 581).

Strategisella projektien johtamisella viitataan projektisalkun johtamiseen erityisesti siitä näkökulmasta, että lähtökohtana on organisaation strategian ja organisaation itsensä asettamat tavoitteiden toteuttaminen (Virtanen 2009, 46).

Projektisalkulle löytyy eri näkökulmista erilaisia määritelmiä. Salkku on kokoelma salkkukomponentteja, jotka on ryhmitelty yhteen, jotta niitä on helpompi hallita ja jotta strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa (ISO/TR 21506:2018, 3.42). Salkunhallinnalla tarkoitetaan koordinoituja toimenpiteitä, joilla ohjataan ja hallitaan strategisten tavoitteiden täyttymistä (ISO/TR 21506:2018, 3.45). Salkkutasolla nähdään kaikkien aktiivisten ohjelmien ja projektien tilanne sekä voidaan varmistaa, että organisaation resursseja käytetään mahdollisimman tehokkaasti strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Young 2016, 17.)

Projektisalkun strategista horisonttia Virtanen (2009, 116) kuvaa siten, että organisaatiossa on ensin toimintaympäristön muutostarve. Tästä seuraa strategisen asemoitumisen pohdinta (millä kentällä haluamme toimia?). Sen jälkeen määritellään strategiset painopisteet ja menestystekijät (missä asioissa meidän pitää onnistua?). Näin on aika koota projektisalkku (millaisilla projekteilla toteutamme strategiaamme?). Projektisalkun arvo alkaa kehittyään (miten hankkeemme edistävät strategisia päämääriämme?). Lopuksi voidaan todentaa projektisalkun arvo (mikä on projektisalkun merkitys organisaatiolle?).

Kaikkien projektiehdotusten tulee käydä läpi tarkka seula, jotta varmistetaan, että kaikki hankkeet todella liittyvät strategiaan. Projektisalkun valintaan ja toteutukseen liittyvien toimenpiteiden pitää liittyä projektisalkun arvon maksimointiin. (Virtanen 2009, 120–121.) Projektit paitsi edistävät organisaation strategiaa konkretisoimalla tavoitteita, myös parantavat strategian tunnettavuutta organisaatiossa (Virtanen 2009, 144). Jokaisesta projektisalkusta vastaa nimetty projektisalkun johtoryhmä, joka tarkastelee säännöllisesti projektisalkun tilannetta ja tekee tarvittavat päätökset. Organisaation sisällä projektisalkulla viitataan usein organisaatiossa käytössä olevaan projektisalkkujärjestelmään, jonka avulla havainnollistetaan ja hallitaan projektisalkkua.

Yrityksillä on todettu olevan vaikeuksia projektisalkun hallinnassa, vaikka yrittävät noudattaa projektisalkun hallinnan teorioita. Projektisalkun johtamiseen kuuluu 1) alkuperäisten projektiehdotusten seulonta, valinta ja priorisointi, 2) salkussa olevien projektien samanaikainen uudelleenpriorisointi, ja 3) resurssien kohdentaminen ja uudelleenjako projektien prioriteetin mukaan. Tätä todistaa myös Bodil Blichfeldtin & Pernille Eskerodin tutkimusprojekti (2008, 357), joka perustui 128 syvähaastatteluun 30 yrityksessä kattaen laajasti eri toimialoja (mm. matkapuhelinviestintä, talous, energia, lääkkeet, lelut, ohjelmistot ja elintarvikkeet). Keskeisin syy siihen, että yritykset eivät menesty projektisalkun hallinnassa on, että projektisalkun hallinta kattaa usein vain osan käynnissä olevista projekteista. Organisaatioissa on käynnissä projekteja ja kehittämistä, jotka eivät ole projektisalkun hallinnan piirissä, mutta sitovat kuitenkin samoja resursseja, kun virallisen projektisalkun piirissä olevat projektit. Tutkimuksen tavoite oli käsitellä ja keskustella pulmasta, jossa halutaan sisällyttää kaikki projektit/kehittäminen projektisalkun hallinnan piiriin. Tutkimuksessa tunnistettiin erityisesti seuraavat ongelmat 1) projektit eivät valmistu suunnitelman mukaan tai jopa keskeytyvät projektin elinkaaren aikana, 2) koetaan, että ei ole laajaa yleiskuvaa käynnissä olevista projekteista, koska määrä lisääntyy koko ajan ja osa projekteista jää kesken, 3) henkilökunta kokee stressiä, koska resursseja jaetaan jatkuvasti uudelleen projektien kesken. (Blichfeldt & Eskerod 2008, 357–359.)

Projektisalkun johtaminen tarvitsee oman roolituksensa. Jokainen salkku tarvitsee oman salkkujohtoryhmän tai jokin olemassa oleva johtoryhmä seuraa ja ohjaa omaa salkkuaan osana normaalia johtoryhmätyötä. Salkkujohtoryhmä tarvitsee avukseen salkkupäällikön (nimike vaihtelee, salkkukoordinaattori, salkunhoitaja), jonka tyypillisiä tehtäviä ovat: valmistele ja fasilitoi johtoryhmien projektisalkkukäsittelyjä, tukee projektisalkun hyödyntämistä alueellaan, valvoo salkun tietosisältöä ja tukee salkkujärjestelmän käytössä projekteja esimerkiksi salkkuraportoinnissa.

Tämän opinnäytetyön käynnistyessä kuvaillaan Espoon kaupungin projektijohtamisen lähtötilannetta seuraavasti. Kehittämishjelmat ja projektit kytkeytyvät toteuttamaan Espoon strategisia tavoitteita. Organisaatiossa on käytössä projektijohtamismalli, joka opastaa kuinka projekti johdetaan ideasta projektin hyötyjen seurantaan asti. Organisaatiossa on myös kaupunkitasoinen projektitoimisto, jonka voimavaroina on myös laajempi projektitoimistoverkosto ylläpitämässä ja kehittämässä projektitoimintaa. Organisaation projektisalkun johtamisen tukena on projektisalkkujärjestelmä ja projektisalkkujen johtaminen on aloitettu.

## 2.2 Projektimalli

Tässä kappaleessa tavoitteena on kuvata projektimallien hyödyntämistä julkisella sektorilla. Malli on ajattelustrategia prosessin, viitekehyksen tai ilmiön selittämiseksi (PMBOK 2021, 153).

Projektijohtamisen standardin PMBOK (2021, 139) mukaan useilla organisaatioilla on käytössään projektimalli, joka sisältää projektin johtamisprosessin ja projektinhallinnan, jota projekteissa lähtökohtaisesti käytetään. Näiden projektimallien ohjeistusten tarkoituksena on tukea esimerkiksi toistettavia prosesseja, tukea projektin onnistumista ja sen mittaamista sekä näiden ominaisuuksien jatkuvaa parantamista.

Organisaatioiden, joilla on käytössään projektijohtamisen prosessi, on hyvä varmistaa, että projektikohtainen räätälöinti on linjassa organisaation

projektimallin kanssa. Projektin voi olla suositeltavaa perustella räätälöidyn lähestymistavan käyttö, jotta se tukee organisaation strategisia ja taloudellisia tavoitteita.

Kehitystyössä ketterä lähestymistapa tuo joustavuutta ja nopeutta vaativille projekteille, koska se sisältää lyhyitä ja iteroitavia syklejä. Se voi sopia parhaiten projekteihin, jotka vaativat vähemmän hallintaa ja sitä tukee parhaiten omatoimiset, monialaiset, aktiivisesti viestivät iteroivat tiimit. Se mahdollistaa nopeat säädöt koko projektin ajan tukien muutosvalmiutta. Perinteinen vesiputousmalli taas tukee luontevasti vaiheiden peräkkäisyyttä, jotka suoritetaan tietyssä järjestyksessä. Se mahdollistaa paremman hallinnan kaikissa vaiheissa, mutta voi tuntua joustamattomalta, jos laajuuden muutoksia pyydetään paljon. (Portny 2017, 365.) Ketteryyttä ja perinteistä lähestymistapaa voi hyvin yhdistellä projektin tarpeista riippuen, jolloin puhutaankin hybridi-toteutuksesta (PMBOK 2021, 35).

Hybriditoteutuksen käyttöä tukeekin kansainvälinen tutkimus (Gemino ym. 2021, 161–175), jossa tarkasteltiin kolmea projektinhallinnan lähestymistapaa – perinteistä, ketterää ja hybridiä. Tuloksien mukaan 477 eri toimialan hankkeista ilmoitti, että 52 prosenttia hankkeista voitaisiin luokitella hybridilähestymistavoiksi. Analyysin mukaan hybridi ja ketterät lähestymistavat lisäävät merkittävästi sidosryhmien osallistumista perinteisiin lähestymistapoihin verrattuna. Kuitenkin se saadaan aikaan samalla budjetilla, aikataululla, laajuudella ja saavuttaen laadukkaat tulokset. Hybridilähestymistapojen havaittiin olevan teholtaan samanlaisia kuin täysin ketterät lähestymistavat. Tulokset vahvistavat toimijoiden päätökset yhdistävää ketterät ja perinteiset käytännöt ja viittaavat siihen, että hybridi on johtava projektinhallinnan lähestymistapa tulevaisuudessa.

Jotkut ihmiset väittävät, että kypsyys ja erinomaisuus projektinhallinnassa ovat sama asia. Valitettavasti näin ei ole. Kannattaa harkita seuraavaa määritelmää: Projektinhallinnan kypsyys on standardimenetelmän käyttöönottoa ja prosessien mukana ottamista siten, että toistuvien onnistumisten todennäköisyys on suurempi. (Kerzner 2017, 49.)

Onnistunut projekti on osana ajan tasalla pidetyn strategian toteuttamista. Ilman strategiataustaa, projektitoiminta on kuin varjonyrkkeilyä, reagoimista satunnaisiin haluihin ja pyrkimyksiin. (Myllymäki 2019, 42.)

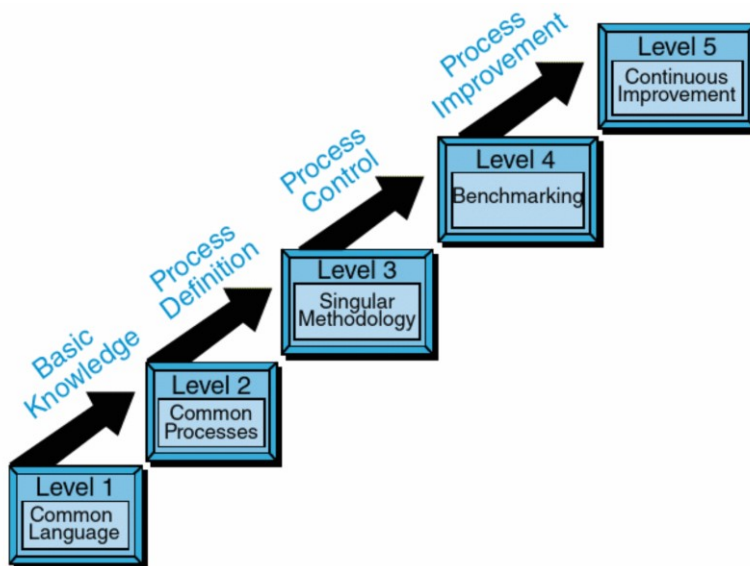
Projektimalli on yksi menetelmä, jolla nostetaan projektijohtamisen kypsyystasoa. Projektimalli on osoittautunut menestykseksi IT-projekteissa perustuen tapaustutkimukseen, jossa on havainnoitiin projektimallin käyttöönoton vaikutuksia suomalaisessa IT-yrityksessä vuonna 2014. Projektimallin käyttöönoton jälkeen projektin aikataulu ja laajuus ovat realistisempia. (Mäkilouko & Mähönen 2017, 60–61.)

Osana kansainvälistä tutkimusprojektia neljä tanskalaista organisaatiota osallistui tapaustutkimukseen, jossa tutkittiin projektinhallinnan viitekehysten käyttöönotolla saatua arvoa organisaatioille. Tutkimuksessa tunnistettiin neljä elementtiä, jotka vahvistavat yhteisestä viitekehystä. Ne ovat yhteinen projektimalli (sisältäen menetelmät ja työkalut), yhteneväinen projektinhallintakoulutus, sertifiointit ja jaettu tieto. Varsinkin kun elementtien soveltaminen oli pakollista, niin se paransi viestintää, asiakastyytyvyyttä ja tiedon jakamisen helppoutta. (Eskerod & Riis 2019, 6–13.)

Projektinhallinnan huippuosaamisen tai kypsyyden saavuttaminen on todennäköisempää toistuvalla prosessilla, jota voidaan käyttää jokaisessa projektissa. Yritysten tulee mahdollisuuksien mukaan ylläpitää ja tukea yhtenäistä projektinhallintamenetelmää tai projektimallia. Hyvät menetelmät tai mallit integroivat myös muita organisaation prosesseja joustavasti osaksi projektinhallintaa. (Kerzner 2017, 67.)

Kaikki yritykset haluavat huippuosaamista projektinhallinnassa. Osa yrityksistä ei kuitenkaan ymmärrä, että projektinhallinnan strategian suunnittelu nopeuttaa tulosten saavuttamista. Pelkkä projektinhallinnan käyttö ei vielä johda erinomaisuuteen, vaan tarvitaan myös muita elementtejä. Projektinhallinnan strateginen suunnittelu eroaa muista strategisen suunnittelun muodoista siinä, että se tehdään useimmiten keskijohdon tasolla toimeenpanon johdon sijaan. On olemassa malleja, joiden avulla organisaatiota voidaan tukea

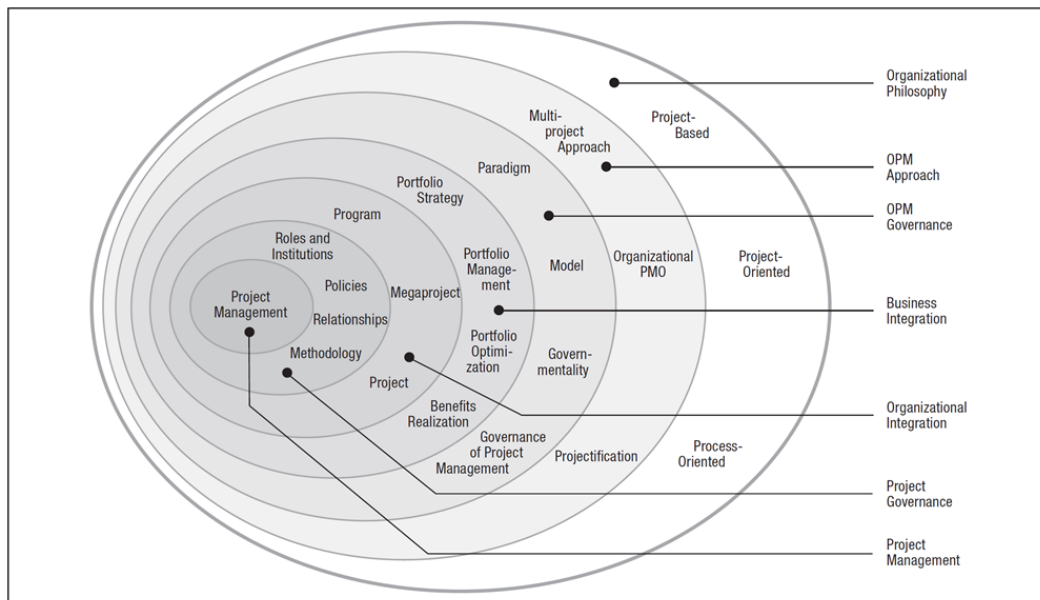
projektinhallinnan strategisessa suunnittelussa sekä kypsyyden ja huippuosaamisen saavuttamisessa kohtuullisessa ajassa. Esiteltävä projektinhallinnan kypsyyssmalli sisältää viisi kypsyystasoa. Ensimmäisellä tasolla organisaatio on kuvannut projektinhallinnan ja ymmärtää projektinhallinnan perustiedot ja siihen liittyvän kielen/terminologian. Toisella tasolla organisaatio tunnistaa, että yhteisiä prosesseja on määriteltävä ja kehitettävä siten, että yhden projektin onnistumiset voidaan toistaa muissa projekteissa. Tasolla kolme organisaatiossa tunnustetaan yksittäisten menetelmien synergiat osaksi projektinhallintaa. Tasolla neljä organisaatiossa tunnustetaan, että prosessin parantaminen on välttämätöntä, hyödyntäen benchmarkkausta. Tasolla viisi organisaatiot arvioivat vertailuanalyysin avulla tehostaako käytännöt projektinhallintaa hyödyntäen organisaation muita prosesseja. Eteneminen ei kuitenkaan tapahdu yksiselitteisesti tasolta toiselle, vaan tasoja voidaan tunnistaa päällekkäisinä esimerkiksi 1 ja 2 taso, 3 ja 4 taso, 4 ja 5 taso. (Kerzner 2017, 733–736.) Projektitoiminnan kypsyyssaso on kuvattu (Kuvio 3).



Kuvio 3. Projektinhallinnan kypsyyssmalli (Kerzner 2017, 736).

Ralf Muller jne. (2019, 499–513) ovat pohtineet, mitkä ovat projektijohtamiseen liittyviä elementtejä ja miten ne integroidaan projektinhallintaan? Tämä on johtanut projektijohtamisen seitsenkerroksiseen sipulimalliin. Malli näyttää

kerroksien peruselementit ja niiden integroinnin kerrosten yli. Projektijohtamisen ytimeen ovat kuuluneet perinteisesti projektit, ohjelmat ja portfolion hallinta. Tässä sitä on laajennettu lisäelementeillä mm. hallinnolla, projektitoimistolla ja organisaation suunnittelulla. Projektipohjaiset organisaatiot tarvitsevat yksilöllisiä muotoiltuja projektijohtamisen organisointisuunnitelmia. Tutkimus vahvasti ja kokosi yhteen aiempaa laajemmassa mittakaavassa projektijohtamiseen liittyvät elementit, huomioiden tieteellisessä kirjallisuudessa käytetyt elementit. Projektijohtaminen kuvataan koostuvan 22 yksittäisestä elementistä (Kuvio 4).



Kuvio 4. Projektijohtamisen sipulimalli (Muller jne. 2019, 512).

Espoon kaupungilla on käytössään kaupunkitasoinen EsPro-projektimalli, joka kuvaa yhteisen projektinjohtamisprosessin. Lisäksi IT:tä sisältäville projekteille on ohjeistus vesiputous-, ketterä ja hybriditoteutuksille. Espoon projektinhallinnan tunnistetaan olevan Kerznerin kuvaaman projektinhallinnan kypsyyssmallin mukaisesti tasolla 2 (toistettavuus ja hyväksytyt periaatteet), mutta tekevän jo samaan aikaan tasoa 4 (jatkuva prosessin parantaminen ja benchmarkkaus) ja sekä tasoa 5 (toteutetut arvioinnit). Organisaatiossa kaikkia menetelmiä on vaikea yhdistää yhdeksi menetelmäksi, mutta toki projektien ohjausprosesseissa hyödynnetään organisaation muita prosesseja.

## 2.3 Projektinhallinta

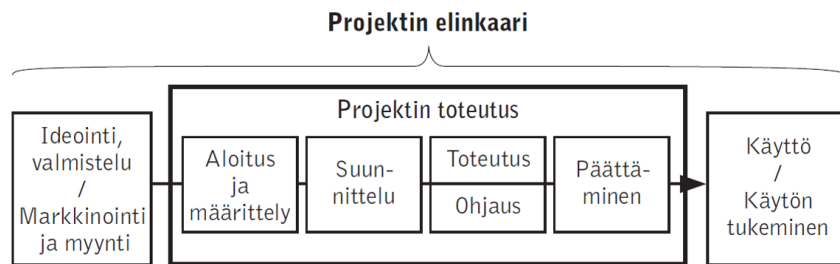
Projektien voima kumpuaa niiden tulevaisuuteen suuntautuneisuudesta ja ratkaisukeskeisyydestä sekä kiire luonnehtii niitä tilapäisestä luonteesta. Jokainen projekti tuo muutosta organisaatiolle, projektin sidosryhmille, tietyllä alueella tai yhteiskunnalle. (Huemann 2022, 1–3.)

Projektin lähtökohtana Rodney Turner (2016, 20) kuvaa, että projekti on väliaikainen organisaatio, jolle resurssit osoitetaan tekemään työtä hyödyllisen muutoksen aikaansaamiseksi. Toinen lähtökohta on, että projektin toteuttama muutos on arvokas, jos hyöty oikeuttaa kustannukset (Turner 2016, 27). Karlos Arto jne. (2006, 26) määrittelee, että projekti on ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus. Reino Myllymäki (2019, 7) toteaaakin, että projekti on edelleen ylivoimainen menetelmä kohdistaa resurssit yhden tavoitteen taakse. Mikko Mäntyneva (2016, 9) taas korostaa, että projektien avulla voidaan parantaa toiminnan ohjattavuutta ja mitattavuutta. Projekti on tilapäinen hanke, jonka tarkoituksena on tuottaa sovitut tuotokset (ISO/TR 21506:2018, 3.59).

**Projektinhallinta** on yksittäisen projektin dynaaminen prosessi, joka hyödyntää organisaation resursseja hallitusti ja toteuttaa yrityksen strategisia tavoitteita. (Young 2016, 15.) Projektinhallinta tarjoaa myös rakenteen, joka auttaa määrittelemään projektin tavoitteet, niiden saavuttamisen ja seurannan (Turner 2016, 28). Projektinhallinta on Arto jne. (2006, 35) mukaan projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen tähtäävien johtamistapojen soveltamista. Projektinhallinta on koordinoitua toimenpiteitä, joilla ohjataan ja hallitaan sovittujen tuotosten tuottamista (ISO/TR 21506:2018, 3.61).

Projektin elinkaarella tarkoitetaan projektin vaiheiden ketjua, jossa ideat ja projektiin kohdistuvat odotukset ja mahdollisuudet tunnistetaan, projekti toteutetaan, ja sen tuloksia ja käyttöä tuetaan.

Projektin elinkaarta kuvataan vaiheittain eteneväksi ketjuksi (Kuvio 5).



Kuvio 5. Projektin elinkaari ja toteutus (Artto jne. 2006, 47).

Projektin elinkaari kuvataan Mäntynevan (2016, 15; Kerzner, 2017, 505; Verzuh, 2021, 41, 460) mukaisesti neljään vaiheeseen: valmistelu/määrittely, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen. Jokaisen vaiheen loppuun kuuluu oma päätösporttinsa. Projektiprosessin mallin päävaiheita kuvataan usein myös nimillä: esiselvitys, suunnittelu, toteutus ja projektin sulkeminen. Projektin valmistelu tehdään ennen päävaiheita. (Turner 2016, 357–358). Projektin elinkaaren vaiheet liittyvät projektinjohtamisen prosesseihin, jotka voivat ulottua yli useamman vaiheen.

Trevor Young (2016, 49) mukaan projektin elinkaareen kuuluu kuusi eri projektin vaihetta ja jokaisen vaiheen lopussa on oma porttinsa. konsepti- ja aloitusvaihe päättyen portti 1, määrittelyvaihe päättyen portti 2, suunnitteluvaihe päättyen portti 3, käynnistys- ja toteutusvaihe päättyen portti 4, päättäminen päättyen portti 5 sekä jälkiarviointi päättyen portti 6. Päätöksentekopiste eli portti (G) on projektin elinkaaren vaiheiden alkuun ja loppuun sijoittuva ajanhetki, jolloin tehdään päätös projektin etenemisestä.

PMBOOK tunnisti aikaisemmin viisi prosessiryhmää helpottaakseen prosessien ymmärtämistä. Projektinhallinnan prosessiryhmät ovat aloittaminen, suunnittelu, toteutus ja seuranta sekä sulkeminen projektin elinkaarella. Projektinhallintaprosesseja oli 47 kappaletta ja ne oli sovitettu yhteen projektinhallinnan prosessiryhmien ja projektinjohtamisen osaamisalueiden kanssa. Projektin osaamisalueita olivat: integroinnin, laajuuden, aikataulun, kustannuksien,

laadun, henkilöstön, viestinnän, riskien, hankinnan ja sidosryhmien hallinta. (Snyder 2013, 2.)

Projektijohtamisen standardissa PMBOK (2021, xiii) prosessiryhmien (process groups) sijasta puhutaan nyt käyttäytymistä ohjaavista yleisistä periaatteista (principles 12 kpl) sekä käytännön tekemistä määrittelevistä toiminnoista (domains 10 kpl). Periaatteisiin on tuotu pehmeitä arvoja asioiden johtamisen rinnalle eli mukana on myös arvojen kaltaisia, ihmisten motivointiin ja hyvään johtamiseen liittyviä tekijöitä kuten arvostus, yhteistyö, sitouttaminen, johtajuus, mukautumiskyky ja sinnikkyys. Projektijohtamisen osaamisalueet on korvattu kahdeksalla teemalla (domains). Käsitteenä prosessiryhmä poistui, mutta yhä säilyy projektin elinkaaren vaiheistuksen sisältö: aloitus, suunnittelu, toteutus (seuranta ja valvonta) sekä sulkeminen.

Projektijohtamisen standardissa PMBOK (2021, 44, 137) kannustetaan tekemään projektikohtaisesti projektijohtamisen suunnitelma soveltaen ja räätälöiden käytettävää projektimallia. Tavoitteena on suunnitella projektille lähestymistapa siten, että se perustuu projektin kontekstiin, sen tavoitteisiin, sidosryhmiin, hallintoon ja ympäristöön käyttämällä vain tarpeeksi prosessia halutun tuloksen saavuttamiseksi maksimoimalla arvo, hallitsemalla kustannuksia ja lisäämällä nopeutta.

Viimeisten 40 vuoden aikana teoreettinen ja käytännöllinen ymmärrys projektinhallinnasta on syventynyt ja laajentunut. Eri projektin lähestymistavat, kuten ketterä ja hybridiprojekti ovat kehittyneet käytännössä ja niitä on tutkittu. Yhä useammin projektipäällikön roolissa korostuu suunnittelijan ja ohjaajan valmiudet, koska hän valmistelee projektin lähestymistapaa, strategiaa ja menetelmiä, jotka johtavat projektin menestykseen. Projektin hallintoon on kehitetty suunnittelutyökaluja ja optimointimenetelmiä, joita voi hyödyntää sidosryhmien kanssa työskennellessä. (Huemann 2022, 1–3.)

Johtaminen ja projektinhallinta ovat vierekkäisiä tieteenaloja, mutta ne ovat kulkeneet eri polkuja. Projektinhallinta on sekä tieteenala että ammattiala ja

siksi tarvitaan vahvoja käytännön teorioita, johon sisältyy reflektointia ja tällaisista teorioista on pulaa. (Svejvig 2021, 849–872.)

Espoon projektimalli sisältää projektin määritelmän, joka ohjaa tunnistamaan ne tehtäväkokonaisuudet, jotka johdetaan projektina. Projektin elinkaari jakautuu neljään päävaiheeseen valmistelu, suunnittelu, toteutus, lopetus ja näiden jälkeiseen hyötyjen seurantaan. Projektimallissa on kuusi porttia (P0–P4 sekä JA eli jälkiarviointi). Projektin elinkaaren vaiheita edeltää ideavaihe, jonka tueksi on käytössä kehittämisideoiden käsittelyprosessi, ja sitä tukeva ideasalkkutyökalu osana projektisalkkujärjestelmää.

#### 2.4 Projektijohtaminen julkisella sektorilla

Suomessa julkiseen sektoriin kuuluvat valtio ja kunnat. Valtiosektoriin luetaan valtion hallinto, yliopistot, Kansaneläkelaitos, valtion liikelaitokset ja sosiaaliturvarahastot. Kuntiin ja kuntayhtymiin luetaan kunnan hallinto, kunnallinen koululaitos, kuntien ja kuntayhtymien palvelulaitokset ja toimipaikat, jotka eivät ole yhtiömuotoisia, kuten terveyskeskukset, sairaalat, päiväkodit sekä kuntien ja kuntayhtymien liikelaitokset. (Tilastokeskus 2022.)

Tutkimustulosten (Cooke-Davies & Arzymanowc 2003, 471–478) mukaan on kuitenkin todisteita siitä, että alkuperäisteollisuusalat petrokemia- ja puolustusteollisuus ovat todellakin kypsempiä projektihallinnassa kuin muut viisi tutkimukseen osallistunutta muuta toimialaa (lääkealan T&K, rakentaminen, televiestintä ja rahoituspalvelut). Mielenkiintoista tuloksissa oli se, että tulokset kertovat, kuinka projektinhallinta on kehittynyt eri tavalla, kun sitä ylläpidetään jatkuvan kehittämisen keinon ja se muodostuu eri ympäristöissä.

Projektityön kentällä Virtanen (2019, 53) pohtiikin, että julkishallinnon keskeisillä organisaatioilla, esimerkiksi valtiovarainministeriöllä, on oma roolinsa projektityön oppien välittämisessä julkishallintoon ja laajemminkin suomalaiseen yhteiskuntaan.

Julkishallinnon muutos tulostavasti ja yhä enemmän kilpailuttamiseen perustuvaan toimintaan on lisännyt olennaisesti projektien roolia julkishallinnossa. Projektioorganisaatioiden yleistyminen on nähty esimerkiksi politiikkaohjelmien tavoittelemassa hallinnon tehostamisena. Toisaalta julkishallinnon tehtäviä on todettu hoidettavan usein tavoitteisiin nähden verrattain huonosti rahoitetuin tilapäisprojektein. Julkishallinnossa yleistynyt projektikulttuuri onkin osaltaan hämärtänyt projektin käsitettä, koska julkishallinnossa projektikäsitteellä saatetaan viitata myös hankkeisiin, jotka eivät ole tarkoin määriteltyjä, ainutkertaisia tai saatikka monimutkaisia. Stefan Sjöblom (2006) on lisäksi painottanut, että julkishallinnossa projektien onnistumista arvioitaessa painottuvat usein laajemmat vaikuttavuusnäkökulmat kuin perinteiset projektien onnistumista mittaavat muuttujat kuten aikataulu, kustannukset ja laatu.

Yhteiskuntamme on yhä enemmän muuttunut ”projektityhteiskunnaksi”, koska projektiorganisaatiomuotona näyttää olevan uudenlaisen valtajärjestelmän ydin. Tähän ajatteluun liitetään mm. ohjelmapohjainen suunnittelu, turvautuminen puitelainsäädäntöön, ministeriöiden vallan kasvu, tulosjohtaminen, yksityisen ja julkisen sektorin uudenlainen yhteen kietoutuminen, hierarkioiden korvautuminen verkostoilla sekä työelämän joustot, kuten Rantala ja Sulkunen toteavat (2006, 8–9).

Julkisen sektorin kehittämistä voidaan parantaa (Hytti 2018, 12–13) mukaan ainakin seuraavan viiden asian avulla: lisäämällä läpinäkyvyyttä julkisen sektorin projekteista päällekkäisyyksien poistamiseksi, asetettaisiin kehittämiselle selkeämmät KPI-mittarit, tunnelma ja arvostus saataisiin johtamisessa 2020-luvulle houkutellakseen lahjakkaita ihmisiä, hakemalla parhaita ideoita maailmalta ja vastaamalla muutoksiin ketteryydellä.

Projektityhteiskunnan tavoittelemat autonomia, luovuus, toimijuus sekä työn rikkaampi sisältö voi jäädä haaveeksi. Projekteihin kuuluu myös mittaaminen, kontrolli, kannustimet ja rahoituslähteiden hyödyntäminen. Ristiriita haaveiden ja todellisuuden välillä voi olla liian suuri. Projekti voi epäonnistua ja silloin vastuunkantajia helposti etsitään, pohtivat Rantala ja Sulkunen (2006, 13).

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös projektin läpivientiin. Norjalaistutkimuksen (Andersen 2003, 4–11) mukaan, projektipäällikkö kohtaa kaksi pääasiallista kulttuurista haastetta. Ensinnäkin projektipäällikön on nopeasti projektin varhaisessa vaiheessa kehitettävä sopiva työkuulttuuri projektin sisällä (mielellään tehtäväkeskeinen), jotta saavutetaan asianmukaisesti parhaat mahdolliset tulokset. Toiseksi projektipäällikön on ymmärrettävä organisaatiokulttuuri ja alakulttuurit eri osastojen välillä, jotta kommunikointi ja vuorovaikutus näiden ryhmien välillä toimii tehokkaasti. Projektipäällikön voi olla haastavaa luoda tarkoituksenmukaista projektikulttuuria. Lisäksi tyypillisesti projektiin rekrytoidaan ihmisiä perusorganisaatiosta tai organisaation ulkopuolelta, mikä usein tarkoittaa, että organisaatiokulttuuri on ristiriidassa projektikulttuurin kanssa. Suurimman osan perusorganisaation ihmisistä ja ulkopuolelta palkattujen on silloin sopeuduttava kulttuurisesti uuteen projektiin toimiakseen tehokkaasti.

Suomen julkisen terveydenhuollon muutosprojektista on toteutettu tutkimus (Lunkka jne. 2019, 657–672), jossa 17 haastateltavaa kertoivat kokemuksiaan muutosprojektissa työskentelystä. Tulokset osoittavat, että projektipohjainen työ koettiin julkisessa terveydenhuollossa lisäävän mm. byrokratiaa, turhaa valvontaa ja kestäättömiä työoloja, mutta vastaavasti projektipohjainen työ koettiin mielekkääksi, koska se mm. lisäsi johtamistaitoja sekä ymmärrystä työntekijän tehtävästä ja "isommasta kuvasta" sekä mahdollisti kosketuksen tärkeisiin ihmisiin, kuten kansallisen tason asiantuntijoihin ja kansainvälisiin yhteistyökumppaneihin. Tutkimus lisäsi ymmärrystä julkisen terveydenhuollon projektipohjaisen työn monimutkaisesta luonteesta.

OECD-maissa kehitys on ollut samanlainen: kansalaiset nähdään palvelujen kuluttajina ja asiakkaina, eikä niinkään poliittisen tahdon lähettiläinä (Rantala & Sulkunen 2006, 17). Rantala ja Sulkunen (2006, 19) pohtivatkin, onko "projekti" vain puhetapa, hallintoideologinen muoti vai onko sillä aidosti syitä ja seurauksia, jotka näkyvät ihmisten arkielämässä.

Projekti rahoitetaan usein määrärahoilla, eikä kiinteillä budjettivaroilla. Tämä tarvitsee sopimusta ja arviointia hallintamuotoina sekä toimijoita, joiden

suhdetta määrittelee kumppanuus. Tällöin on kyse organisaatiomuodosta, joka vaatii kumppanien vapaaehtoista ja molemminpuolista sitoutumista, jolloin kyseessä ei ole käskyvalta ja riippuvuus. (Rantala & Sulkunen 2006, 17.)

Projekteissa ongelmana on nähty myös projektityön ja organisaation perustyön hämärtyminen. Rahoituksen takia projekteille laaditaan kunnianhimoisia ja sisällöllisesti epärealistisia tavoitteita. Näin projektin toteuttaminen on työlästä ja ongelmallista, koska tulisi osoittaa, että tavoitteet todella saavutetaan.

Asiantuntijaorganisaatioita rasittaa tilanne, jossa tilapäinen projektihenkilöstö ei aina tunne emo-organisaation arvoja ja toimintatapoja sekä heillä on jatkuva työhaku päällä. (Rantala & Sulkunen 2006, 69–70.) Lisäksi ESR-projekteja koskevan Projektinvetäjän oppaassa suunnitteluun ja pohjatyöhön pitäisi varata rahaa jopa kymmenen prosenttia hankkeen kokonaiskuluista, ei siis ESR-rahoituksen kautta (Silverberg 2000, 15–16.).

Projektiorganisaatioiden lisääntyminen nähdään osittain johtuvan alibudjetoinnista. Projekteilla täydennetään ja korvataan muita mekanismeja. Niukkuutta korvataan projektirahoituksella, toimijoiden riippuvuus resursseista on yksi tunnusmerkki. Resurssivaje johtaa ohjelmien vaikuttavuuden heikkenemiseen ja julkiseen vastuunpakoon. (Rantala & Sulkunen 2006, 79, kirjoittaja Stefan Sjöblom). Lisäksi projekteissa kehittäminen ei taivu vaikuttavuusarvioinnin metodisiin ehtoihin eivätkä prosessiarvioinnit tuota yhteismitallista kumuloituvaa tutkimustietoa (Rantala & Sulkunen 2006, 159, kirjoittaja Katariina Warpenius).

Projektimuotoista palvelutuotantoa myös kritisoidaan, että ne muistuttavat viranomaistyön kehittämiskampanjoita ja projektit tuntuvat väliaikaisilta sekä etäisiltä. Dynaaminen projektikumppanuus myös herättelee toiminta- ja valtasuhteita. (Rantala & Sulkunen 2006, 161, kirjoittaja Kari Paakkunainen.)

Julkishallinnossa projektiorganisaatiot toimivat myös välineinä ylikansallisten ohjelmien täytäntöönpanossa toimien sekä horisontaalisena eli hallinnonaloja yhdistävänä, että vertikaalisena eli hallinnon tasoja yhdistävänä, koordinoitimekanismina. Ei siis kannata keskittyä vain projektien sisäisen

toiminnan tarkasteluun, vaan myös projektihallinnon yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. On myös nähty, että tilapäisorganisaatiot voisivat myös vahvistaa toiminnan oikeutusta ja tehostaa julkisen hallinnon päätöksentekoa. (Rantala & Sulkunen 2006, 75–76, kirjoittaja Stefan Sjöblom.)

Projekteissa toteutetaan myös ainutkertaisia tuotoksia, joten organisaation innovatiivisuudella on taustavaikutusta projekteihin. Lisäksi usein kuulee sanottavan, että julkinen sektori olisi jähmeä ja byrokraattinen. Jani Rajaniemi (2010) on tutkinut väitöskirjassaan organisaatorakenteen vaikutuksia innovatiivisuuteen. Esteinä on nimenomaan tunnistettu organisaation hierarkia, koordinointi, kommunikaatio, valta ja aineeton pääoma. Hierarkisuuden aiheuttamat innovatiivisuuden esteet voidaan jaotella johtuviksi, byrokraattisuudesta, työnjaon horisontaalisesta ja vertikaalisesta lokeroitumisesta, sääntelystä, perinteistä ja teknologiasta tai uusien välineiden aliarvostuksesta johtuvista esteistä. (Rajaniemi 2010, 102.)

Julkisella sektorilla hyvä hallinto on nouseva tema ja siltä osin tarpeena on parantaa organisaation suoritus-, toteutus- ja mukautumiskykyä. Sitä toteutetaan yleensä projekteina ja ohjelmina, joten projektinhallinnan toteutus nousee keskiöön. Australian julkisen sektorin neljää organisaatiota on tutkittu tapaustutkimuksena (Crawford & Helm 2009, 73–87) näkökulmana kuinka projektinhallinta tukee organisaation hallintoa. Yksityisestä sektorista poiketen julkisen sektorin hallinnossa on kiinnitettävä erityistä huomiota avoimuuteen, vastuullisuuteen, valvontaan ja jäljitettävyyteen huomioiden sidosryhmien tarpeet. Kaikissa neljässä organisaatiossa projektinhallinta on tarjonnut etuja, jotka liittyvät vastuullisuuteen, avoimuuteen, raportointiin, riskienhallintaan, tuotosten johdonmukaisuuteen koskien vaatimuksia, niukkojen julkisten varojen käytöstä sekä luoden puitteet sidosryhmien osallistumiseen.

Projektinhallintamenetelmien järjestelmät ja tuki nähtiin virtaviivaistavan prosesseja ja siinä auttaa määräaikaisen projektihenkilöstön työ, huolimatta siitä, että joissakin tapauksissa projektipäälliköt erityisesti pienissä projekteissa kokivat projektinhallintamenetelmien tuovan myös byrokratia ja vievän aikaa. Projektinhallinta tukee julkisen sektorin hyvän hallinnon periaatteita.

Julkisen sektorin organisaatioilla on maailmanlaajuisesti paineita lisätä tehokkuutta ja tarjota parannettuja ja integroituja palveluita sekä edistää projektipohjaisen johtamisen ja projektihallintamenetelmien käyttöönottoa. Projektihallintamenetelmiä on kehitetty pohjimmiltaan kovien projektien yhteydessä toimialoilla, joilla tavoitteet ja menetelmät on hyvin muodollisia ja määriteltyjä. Ongelma näiden menetelmien levittämisessä julkishallinnon pehmeisiin projekteihin esimerkiksi palvelujen kehittämissä projekteissa laajoina sidosryhmineen tai organisaatiomuutoksiin eivät kehitetyt menetelmät sellaisinaan sovellu. Nämä strategisen muutoksen toteuttamisprojektit edellyttävät joustavaa ja iteratiivista prosessia, joka vaatii korkeatasoisia ihmissuhdetaitoja ja luovan suunnittelun menetelmiä. (Crawford jne. 2003, 443–448).

Portugalin julkisella sektorilla tutkittiin organisaatioiden keskijohdon virkamiesten (102 hlö) tuntemusta ja halua käyttää projektihallinnan työkaluja. Tavoitteena oli lisätä organisaation tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että osallistuneet organisaatiot ovat valmiita ottamaan käyttöön systemaattisia projektihallinnan työkaluja. Osallistujat tunnistivat projekteihin liittyvän ihmisten johtamisen näkökulman ja tehokkaiden projektihallintakäytäntöjen tekniset näkökulmat. Osallistujien tuntemus ja tietoisuus projektien keskeisistä piirteistä johtamiskäytäntöineen olivat rohkaisevia. Tosin organisaatiot tarvitsevat investointeja tietojärjestelmiensä modernisointiin tukemaan projektien hallintaa. (Gomes jne. 2008, 573–585).

Espoon kaupungilla ohjelmia ja projekteja on tehty pitkään ja ne on nähty hyvänä tapana toteuttaa Espoon strategisia tavoitteita. Organisaatio- ja projektikulttuuria on myös rakennettu kumppanuuksien ja erilaisten yhteiskehittämisen keinoin, niin asukkaiden, yritysten, oppilaitosten, yliopistojen ja yhteisöjen kanssa. Espoossa on myös merkittävä määrä projekteja, jotka saavat ulkoista rahoitusta esimerkiksi EU-rahoitusta. Haasteina tunnistetaan projektien vaikuttavuus näkökulma ja toimintaympäristön isot myllerrykset kuten Sote-uudistus.

### 3 Projektijohtamisen tulevaisuuden suuntauksia

Tässä kappaleessa tunnistetaan projektijohtamisen pitkän aikavälin kokonaiskuvaa ja esitetään tulevaisuuden projektijohtamisen suuntauksista sekä kestävä projektijohtamisen teemoja.

Martina Huemann (2022, 1–3) kuvaileekin projektijohtaminen olevan elinvoimainen, dynaaminen ja kehittyvä ala. Se on yhteydessä muihin johtamisaloihin, kuten organisaation, käyttäytymisen, organisaatioteorioiden, henkilöstöjohtamisen, strategian, innovaatioiden, muutoksenhallinnan, yrittäjyyden ja muiden tieteenalojen, kuten teknologian, tekniikan ja kaupunkikehityksen kanssa.

#### 3.1 Projektijohtaminen 2.0

Jeffrey Pinto (2022, 4–8) pohdiskelee projektijohtamisen 40 vuotisartikkelissaan elinkaariajattelun kautta tätä tieteenalaa, kuten organisaation elinkaari, tuotteen elinkaari ja meille tuttu projektin elinkaari. Alkaako projektijohtamisen elinkaari olla käännekohdassa – puolivälissä toteutusvaihetta (tai elinkaaren huippu) – että projektijohtamisen ponnistustaso alkaa asteittain laskea. Tässä voi kuulua ongelmia ja onneksi mahdollisuuksia. Meidän on oltava tietoisia tilanteesta, jossa mikropakkaamme tutkimusaiheet siihen pisteeseen, jossa niiden yleistettävyyden (ja myöhempi käyttökelpoisuus) on käytännössä olematonta. On tarpeen muistuttaa projektien todellisuudesta ja miettiä käsittelemmekö vain turvallisia aiheita saavuttamatta innovatiivisia tuloksia. Kannattaa tukea ja kannustaa keskustelemaan sekä laajentaa ja muokata näkökulmia, eikä vain pysyä omalla kaistallaan. (Pinto 2022, 4–8.)

Projektijohtamisen tulevaisuuden suuntauksina keskeisiksi nousevat seuraavan vuosikymmenen aikana teemat: kriisinhallinta, monimuotoisuus, tekoäly ja kestävyys. Tulevaisuuden strategisia tavoitteita toteutetaan hyvin monipuolisilla projekteilla ja ohjelmilla. Perinteisten projektien ulottuvuuksien ja tavoitteiden lisäksi, tulevaisuuden projektit pyrkivät tekemään parempaa maailmaa

laajempien ja kunnianhimoisempien vaikutusten kautta. (Nieto-Rodriguez 2021, 265–266.)

Nieto-Rodriguez (2021, 266–268) korostaakin, että kriisinhallinta on myös osa projektinhallintaa. Hän muistuttaa 11. syyskuun terrori-iskusta ja vuoden 2008 finanssikriisistä, joka pyyhkäisi miljoonia työpaikkoja muutamassa kuukaudessa, mutta emme olleet koskaan kokeneet vastaavaa kuin vuoden 2019 lopulla alkanut koronaviruspandemia. Covid-19-kriisi opetti meille paljon projekteista. Nämä projektit ovat myös osoittaneet modernin projektinhallinnan myönteisiä puolia ja paljastaneet vanhentuneiden menetelmien puutteita. Tyypillisesti uuden rokotteen kehittämien ja lanseeraus vievät lääkeyrityksiltä kymmenestä viiteentoista vuotta. Useimmat asiantuntijat näkivät, että Covid-19-rokote voitaisiin kehittää tätä nopeammin, mutta se vaati, että kilpailevat yritykset istuivat yhdessä etsimään ratkaisuja ja jakamaan osaamisensa. Projekti sai vahvan tuen tärkeiltä ulkopuolisilta sidosryhmiltä tuottaen käsittämättömiä tuloksia. Silti rokotteen käyttöönotto muistutti meitä toisesta projektinhallinnan oppitunnista: liian monet hallitukset ajattelivat vain suoritteita hyötyjen sijasta ja kompastuivat alisuunnitteluun ja alirahoitukseen. Rokotteen jakamisen olisi pitänyt olla helppoa. Sen sijaan monet hallitukset lankesivat klassiseen ongelmaan olettaen, että kun suoritukset on toimitettu, hyöty tulee mustasta laatikosta. Kaupunkiorganisaation projektijohtamiseen suhteutettuna esimerkillä kuvataan, kuinka tärkeää on tuotosten jalkauttaminen projektin päättymisen jälkeen sekä tuetaan pitkän aikavälin hyötytavoitteiden saavuttamista esimerkiksi viestinnän ja sidosryhmäyhteistyön avulla.

Projektien johtamisen kypsyysspolku on menossa muodollisesta yhä osallistavampaan projektinjohtamiseen. 1990-luvulta tähän päivään projektien arkipäivää on yhä enemmän luottamus, kommunikointi, yhteistyö ja tiimityön teemat. Projektinhallintametodologian kehittäminen tarvitsee kuitenkin elinkaaren eri vaiheiden lopun tueksi tarkistuslistoja ja projekteissa toimivien ydintaitojen koulutusta. (Kerzner 2017, 50–51.)

Projektijohtaminen tarvitsee 2000-luvulla integroituja prosesseja, jotka sisältävät samanaikaista suunnittelua, muutoksenhallintaa, kokonaislaadunhallintaa ja

riskienhallintaa. Tulevina vuosina yritysten voidaan odottaa integroivan enemmän liiketoimintaprosessejaan projektinhallinnan metodologiaan. (Kerzner 2017, 67.)

Tulevaisuuden projektipäällikön osaamisvaatimukset kasvavat, tähdentää professori Jiwat Ram (2019) IPMA:n artikkelissaan. Projektijohtaminen on jatkuvasti läsnä kaikilla aloilla, joten ns. VASB-taidot (Virtual reality, Artificial Intelligence, Social Media, Big data) tulevat korostumaan projektipäällikön tehtävissä uudenaikaisina taitovaatimuksina. Organisaatioiden projektijohtamisen ammattimaisuuden kasvu on vääjäämätöntä, jolloin tarvitaan henkilöitä, jotka osaavat toteuttaa, ylläpitää ja johtaa muutosta. Projektipäällikkö 2.0 taidoiksi ehdotetaan: sosiaalisen median ymmärrys, datan hyödyntäminen, perinteisempien ja ketterien projektihallintamenetelmien hyödyntäminen samanaikaisesti, digitaalinen johtaminen, itseohjautuva oppiminen, sidosryhmien tulkinta ja teknologian trendien hyödyntäminen. (Ram 2019.)

Projektinhallinnan tulevaisuudesta AIPM:n, KPMG:n ja IPMA:n yhteiseen tutkimukseen (IPMA:n Global Outlook 2019 -kartoitukseen) osallistui 500 henkilöä 57 maasta eri toimialoilta. Kartoituksen vastaajien mukaan tärkeimmiksi projektipäälliköiden kehittymisalueiksi tulevaisuudessa nousee muutoksen johtamiseen organisaatiossa (34 %), vaikeiden tilanteiden hoitamiseen ja konfliktien hallintaan (30 %) sekä omat hyvät delegointitaidot (26 %). Kartoituksen tuloksista nousi myös esiin, että onnistunut projektinhallinta tulee olemaan yhä strategisempaa ja yritysjohtajilla tulee olla monipuoliset liiketoimintataidot, muutoksen hallintataidot, neuvottelu- ja viestintätaidot toimiessaan sidosryhmien kanssa. Tulevaisuudessa muutoksiin vastataan yhä vahvemmin projektien avulla. Vain 19 % organisaatioista toteuttaa onnistuneita projekteja systemaattisesti suurimman osan ajasta, 44 % toteuttaa projekteja, jotka täyttävät alkuperäisen tavoitteen ja liiketoimintatarkoituksen, 30 % projekteista toimitetaan ajallaan, 36 % pysyy budjetissaan ja sidosryhmien tyytyväisyys saavutetaan 46 % projekteista. Keskitettyä PMO:ta käytetään koordinointiin 40 % organisaatioista. Kuitenkin 30

prosenttia organisaatioista on luopunut keskitetystä PMO:sta viimeisen kahden vuoden aikana.

Maailman monimutkaistuminen näkyy myös tulevaisuuden projekteissa. Aaro Ollikainen (2017, 38) kuvaa VUCA-maailmaa. Volatility eli epävakaus, Uncertainty eli epävarmuus, Complexity eli kompleksisuus tai monimutkaisuus, Ambiguity eli moniselitteisyys. Projekteissa kompleksisuus voi näkyä esimerkiksi vaatimusten moniselitteisyytenä, toimituslaajuuden epäselvyytenä, tuotoksiin liittyvänä epävarmuutena, sidosryhmien moninaisuutena ja siihen liittyvänä viestinnän monimutkaisuutena.

Projektijohtamisen tietojärjestelmät näyttäisivät monipuolistuvan, pohtii Ollikainen (2017, 38), koska yhä useammat ohjelmistotalot pyrkivät tarjoamaan kokonaisratkaisun, joka kattaa tehtävätason, projektien kokonaishallinnan sekä projektisalkun hallinnankin.

Projektijohtamisen standardissa PMBOK (2021, 34) on projektijohtamiseen tuotu osaksi arvon jatkuva arviointi, jotta projektia voidaan mukauttaa joustavasti liiketoiminnan tavoitteisiin ja suunniteltuihin hyötyihin nähden. Keskeisesti korostetaan arvon tuottamista asiakkaalle, ehkä jopa korvaten tai täydentämään projektista saatavia hyötyjä.

Nieto-Rodriguez (2021, 44–52) korostaa, että projektijohtaminen tulee löytää jatkossa uudella tavalla. Projektijohtamisessa on ollut kaksi aluetta, jossa on epäonnistuttu. Niistä ensimmäinen ongelma on liiallinen keskittyminen dokumentaatioon, prosessiin ja syötteisiin. Jokainen projekti on erilainen ja ainutkertainen, koska siinä tehdään jotain uutta. Projektin oikea elämä etenee käytännössä eri lailla. Toinen ongelma on jäykät ja yhdenkoon menetelmät. On sitten kyseessä perinteinen vesiputous tai ketterät menetelmät. Modernin projektijohtamisen fokuksena on hyötyihin keskittyminen ja menetelmien runsaus. Toiset projektit tarvitsevat ennakoivaa projektijohtamista ja toiset mukautuvaa projektijohtamista matkan edetessä sekä edellisten yhdistelmää hybriditoteutuksena. HBR Project Management Handbook Project Expert

Survey (2020) mukaan 728 vastaajan mukaan eniten projekteja tehdään siten, että 75 % perinteisten ja 25 % ketterien menetelmien yhdistelmiä.

Perinteisten projektitoimistojen tehtävänä on ollut projektijohtamisen prosessit, metodit ja seuranta, toimien projektien suunnittelutoimistona. Tulevaisuuden projektitoimistojen tehtävät tulee suuntautua strategian toteutustoimistoiksi. Projektitoimiston tulee keskittyä paljon voimakkaammin arvon luomiseen muutoksen ja strategian avulla. Tulevaisuuden projektitoimisto auttaa johtajia heidän keskeisten aloitteidensa priorisoinnissa, valinnassa ja toteuttamisessa. Uuteen toimistoon tulee myös joukko huipputason projektipäälliköitä, jotka toimivat monimutkaisimpien ja muutosvoimaisimpien projektien johtajina. He vastaavat hankkeen toteuttamisen lisäksi myös siitä, että hyödyt saavutetaan ja saavutetaan suunniteltua nopeammin, mikäli mahdollista. Tulemme näkemään myös uudentyyppisiä, ketterämpiä ja usein tilapäisempiä toteutustoimistoja, jotka on perustettu tukemaan projektisalkkuja ja ketteriä aloitteita, jotka katoavat sitten, kun projektit ovat päättyneet. (Nieto-Rodriguez 2021, 61–62.)

Thinking Portfolio on projektisalkunhallinnan ohjelmistotoimittaja, joka toteutti salkunhallinnan trendit 2025-kyselyn (Taunila 2021) ja siinä nousi näkemyksiä salkunhallinnan tulevaisuuden kehityksestä. Kyselyssä haastateltiin yhteensä 56 salkunhallinnan käyttäjää eri organisaatioista, joiden salkkujen käyttö on hyvin eritasoista ja maturiteetti vaihtelee. Tänä päivänä salkunhallintaa hyödynnetään erityisesti johtamisen tukena. Visioina salkunhallinnassa viiden vuoden päästä nähdään lisäksi, että salkunhallinnan arvo tunnistetaan ja ihmiset ovat sitoutuneita salkunhallintaan. Salkku tulee olemaan aktiivinen työkalu päivittäisessä käytössä. Organisaatioiden projektikulttuuri ja projektijohtaminen kehittyy. Tekoäly ja automaatio tulee lisääntymään projekti- ja salkunhallintaa tukevissa järjestelmissä. Moni uskoo myös, että salkunhallinnan merkitys kestävyys- ja ympäristökysymyksissä voisi kasvaa tulevaisuudessa.

Tutkimuksen lähtötilanteessa oli myös Espoossa vaikea kuvitella tulevia kriisitilanteita projektien kannalta, kuten koronapandemiaepidemia ei varmastikaan ollut projektien riskilistalla. Se kuitenkin opetti, kuinka nopeasti on

pakko priorisoida asiat uuteen tärkeysjärjestykseen. Projekteja keskeytettiin, laitettiin jäihin ja perustettiin uusia projekteja uusiin nopeasti nousseisiin kehittämistarpeisiin. Kestävyyden teemat ovat parhaiten nousseet osaksi ideasalkun pisteytystyökalua kehittämiseksi arvioinnin ja vertailun tukena. Haasteina tunnistetaan lisäksi asioiden, sidosryhmien ja järjestelmien integrointi yhä kompleksisemmässä projektien toimintaympäristössä.

### 3.2 Kestävä projektijohtaminen

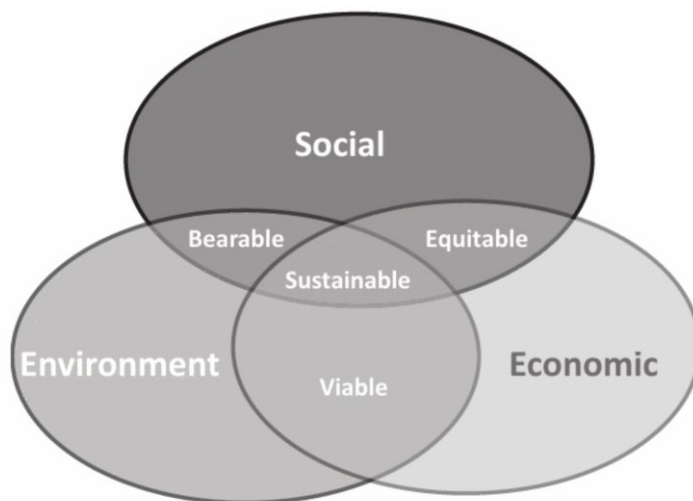
Nykyinen luonnonvarojen käyttömme ei ole kestävä pohjalla, joten kehitys kohti kestävä yhteiskuntaa vaatii muutosta. Projekteilla suunnitellaan (Huemann & Silviu 2017, 1066–1070) mukaan tulevaisuutta ja siksi väitämme, että projektinhallinnassa on tärkeä rooli organisaatioiden kestävä kehityksen edistämiseksi. Kestävä projektinhallinta on projektitoimitusten suunnittelua, seuranta ja valvontaa. Se tukee prosesseja ottaen huomioon ympäristön, projektin elinkaaren taloudelliset ja sosiaaliset näkökohdat: resursseja, prosesseja, suoritteita ja vaikutuksia, joiden tavoitteena on toteuttaa etuja sidosryhmille, ja se tulee suorittaa avoimesti, oikeudenmukaisesti sekä eettisesti, projektinhallinta sisältää ennakoivan sidosryhmien osallistumisen. Se vaatii meiltä ymmärrystä, kuinka kestävä kehityksen käsitteitä voidaan integroida prosesseihin. (Huemann & Silviu 2017, 1066–1070.)

Projektijohtamisen standardissa PMBOK (2021, 24) on projektijohtamisen taloudenhoito periaatteeseen tuotu osaksi myös kestävä ympäristötietoisuus, taloudellisen, sosiaalisen ja teknisen lisäksi.

Kiinassa tehdyn tutkimuksen tulokset osoittavat, että rahoituksella, materiaaleilla ja projektinjohtamismenetelmillä on merkittävä vaikutus julkisten projektien hiilidioksidipäästöihin, kun taas henkilöresursseilla ei ole niin merkittävää vaikutusta. Projektinhallinnan metodologian vaikutukset hiilitehokkuudesta julkisissa hankkeissa jätetään laajalti huomiotta. Kuitenkin projektinhallinnan metodologia kulkee koko projektin elinkaaren läpi ja linkit projektipanoksiin, prosesseihin, tuotoksiin ja vaikutuksiin on yhdistettävissä.

Vain hyvän projektinhallinnan kautta voidaan vaikuttaa materiaaleihin, henkilöresursseihin ja hankkeiden hiilidioksidipäästöjen pienentämiseen. (Tang jne. 2017, 25–48).

Kestävä kehitys tarvitsee projekteja ja innovaatioita muutoksen toteuttamiseksi. Muutostarve liittyy myös yritysten ja muiden organisaatioiden strategioihin, joihin on tuotu kestävän kehityksen tavoitteita. Lisäksi projektipäälliköt voivat ja heidän tulee ottaa vahvasti vastuuta organisaatioiden ja yritysten kestävän kehityksen edistämisestä omien projektiansa osalta. (Silvius jne. 2016, 3–4.) Kestävän kehityksen kolme ulottuvuutta: sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristö sekä niiden välisiä suhteita on kuvattu alla (Kuvio 6).



Kuvio 6. Kestävän kehityksen kolme ulottuvuutta (Silvius jne. 2016, 8).

Gilbert Silvius & Julia Planko (2016, 17–18) ovat päätyneet kuuteen kestävän kehityksen ohjausperiaatteeseen, joita voidaan käyttää kestävän kehityksen käsitteiden integroinnissa projekteihin ja projektinhallintaan. Vastaavasti Silvius & Ron Schipper, (2016, 38–40) ovat pohtineet, miten periaatteita voi yhdistää osaksi projekteja ja projektinhallintaa esimerkkien avulla.

1. Kestävyys on sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten etujen tasapainottamista tai yhdenmukaistamista (esim. projektin johtamiseen ja hallintoon voidaan sisällyttää indikaattoreita, tuotosten laatuun voidaan sisällyttää ympäristöllisiä ja yhteiskunnallisia näkökohtia)

2. Kestävässä kehityksessä on kyse sekä lyhyen että pitkän aikavälin suuntautumisesta (esim. huomioida pidempi elinkaarinäkymä projektin tuotosten luovutuksessa ja tuotosten laadussa)
3. Kestävä kehitys on paikallista ja globaalia suuntautumista (esim. huomioida virtuaaliorganisaatiot, erilaiset kulttuurit projektitiimin organisoinnissa ja johtamisessa)
4. Kestävyys on tulojen, ei pääoman, kuluttamista (esim. resursseja ei käytetä enempää tai nopeammin kuin ne voidaan tuottaa uudelleen, projekteissa tätä periaatetta voidaan soveltaa materiaalien, energian, veden ja resurssien käyttöön, toimitusprosessissa, että osana tuotoksia)
5. Kestävyys on avoimuutta ja vastuullisuutta (vastuullisuutta toteutetaan edistymisraporteissa jo nyt: aika, kustannukset, tuotosten laatu ja lisäksi voi raportoida myös ekologiset ja sosiaaliset näkökohdat esim. ympäristö- ja sosiaaliset indikaattorit sekä avoimempaa kommunikaatiota kaikkien (mahdollisten) sidosryhmien kanssa.
6. Kestävyys on henkilökohtaisia arvoja ja etiikkaa (esim. päätöksenteko ja toimiminen yleisen turvallisuuden ja ympäristön parhaan edun mukaan).

Kestävän kehityksen integroiminen projektinhallintaan on kuitenkin enemmän kuin uuden näkökulman lisääminen. Uusien näkökulmien lisääminen projektien tarkastelutapaan tuo myös monimutkaisuutta. Projektinhallinta tarvitsee kokonaisvaltaista ja vähemmän mekaanista lähestymistapaa. Perinteinen projektinhallinnan paradigma ajan, budjetin ja tuotosten laadun hallinnassa kuvaa ennustettavuuden ja hallinnan tasoa, joka ei vain ole realistinen monimutkaisissa muutoksissa. Kestävän kehityksen integrointi vaatii paradigman muutosta – projektinhallinnan lähestymistapaan, jota voidaan luonnehtia sekä prosessin että tuotosten ennustettavuudella ja hallittavuudella ja joka keskittyy riskien eliminointiin ja jolle on ominaista joustavuus, monimutkaisuus ja mahdollistaminen. (Silviu jne. 2016, 88.)

Espoon kaupungin tavoitteena on olla taloudellisesti, ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävä Espoo. Haasteina tunnistetaan tarve tuoda kestävän kehityksen näkökulmia myös tiiviimmin osaksi projektijohtamisen prosessia.

## 4 Tutkimuksen aineisto

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jotta aineistoa voitiin kerätä monipuolisesti eri näkökulmat ja kohderyhmät huomioiden. Tutkimus strategiaksi valikoitui tapaustutkimus, koska se soveltuu parhaiten projektijohtamisen prosessin arviointiin ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen eri näkökulmista katsottuna.

### 4.1 Aineiston hankinta

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta on hankala määritellä selkeästi, koska sillä ei ole omaa teoriaa ja paradigmaa, eikä myöskään täysin omia metodeja (Metsämuuronen 2008, 9). Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa halutaan tietoa yksityiskohtaisien rakenteiden toimivuudesta ja tapauksiin liittyvistä syyseuraussuhteista (Metsämuuronen 2008, 14). Laadullisessa tutkimusprosessissa samasta aineistosta on monia tapoja tehdä päätelmiä ja ne voivat olla jopa ristiriitaisia toisiinsa nähden. Tästä syystä päätelmät perustuvat pitkälti tutkijan omaan intuitioon, tulkintaan, järjeilykykyyn, yhdistämis- ja luokitteluvalmiuksiin. (Metsämuuronen 2008, 8.) Työskenneltäessä projektitoimistossa ja osallistuessa kaupunkien projektitoimistoverkostoon, niin päätelmien ja tulkinnan taustalla on vahva käytännön kokemus kaupungin projektitoiminnasta.

Tapaustutkimuksen kohteena voi olla ryhmä tai yhteisö ja usein kiinnostuksen kohteena on prosessit. Aineistoa kerätään tyypillisesti useita metodeja käyttämällä. (Hirsijärvi ym. 2001, 123.) Tämän tapaustutkimuksen kohteena oli kaupungin projektijohtamisen prosessi ja yhteisön projektitoiminta. Tutkimuksen aineisto koostuu Espoon kaupungin ja verokkikaupunkien Lahden, Tampereen ja Turun kaupungeista kerätystä projektimallin ja projektisalkkujärjestelmän käyttökokemuksista sekä projektijohtamisen kehittämistarpeista. Aineiston keruussa käytetään useita metodeja, jotta tietoa saadaan mahdollisimman laajasti eri näkökulmista katsottuna.

## 4.2 Aineiston keruun menetelmät

Aineiston keruun menetelmät valittiin kohderyhmäkohtaisesti, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolisesti ja syvällisesti vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineiston keruussa hyödynnettiin myös peräkkäisyyttä, hyödyntäen edellisessä vaiheessa kertynyttä tietoa seuraavan vaiheen pohjatietona.

Espoon, Lahden, Tampereen ja Turun kaupungeissa toteutettiin samanaikaisesti projektimallin käyttäjäkysely keväällä 2019. Sen jälkeen tutkimus painottui Espoon kaupungin syvällisempään ja laajempaan projektijohtamisen tutkimiseen. Käytännössä empiirisen osuuden kokoamiseen ja käsittelyyn kului vuosi.

### **Tutkimuksen toteuttamisen aikataulu 2019**

- helmikuu: kyselylomakkeiden ja teemahaastattelujen suunnittelu
- 26.3.-9.4.2019 käyttäjäkysely avoinna kaikissa kaupungeissa
- huhtikuu Espoo: projektitoimistojen haastattelut
- kesäkuu: verrokkikaupungit saivat käyttäjäkyselystään yhteenvedon
- kesä-elokuu Espoo: johdon haastattelut käyttäjäkyselyn pohjalta
- elo-syyskuu Espoo: ryhmähaastattelut ja työpajat käyttäjäkyselyn pohjalta (8/2019 ryhmähaastattelu ja 9/2019 roadmap-työpaja)
- joulukuu: Espoon sisäisen raportin julkaisu

### **Käyttäjäkysely**

Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Tällöin aineisto kerätään standardoidusti ja vastaajat muodostavat näytteen perusjoukosta. Kvalitatiivinen tutkimus ei siis välttämättä merkitse läheistä kontaktia tutkittavaan. Kyselyn avulla voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan myös kysyä monia asioita. Se sopii hyvin laajan tutkimusaineiston keräämiseen. Kysely voidaan lähettää myös jonkin organisaation, instituution tai yhteisön välityksellä. (Hirsijärvi jne. 2001, 180–183.)

Käyttäjäkyselyllä kerättiin tietoa projektimallin ja projektisalkkujärjestelmän käyttökokemuksista ja projektijohtamisen kehittämistarpeista. Kaupunkeja yhdisti myös se, että kaikissa kaupungeissa oli käytössä projektimalli ja projektisalkkujärjestelmä.

Kysely valikoitui pääasialliseksi menetelmäksi, koska tietoa haluttiin kerätä laajalta joukolta eri kaupunkien projekteissa toimivilta. Tarve oli myös kysyä monia eri asioita ja standardoitu kysely mahdollisti sen. Kysely oli myös käytännöllinen valinta, koska sen lähettäminen kohdekaupungin vastaajille voitiin organisoida ja markkinoida kaupungin yhteyshenkilön kautta. Käyttäjäkyselyn tulokset toimivat myös pohjatietona seuraavissa tutkimusvaiheissa, joita jatkettiin mm. haastatteluilla.

Käyttäjäkyselypohjan suunnittelussa hyödynnettiin aikaisemmin toteutettua (2015) EsPro-projektimallin jälkiarviointikyselypohjaa. Käyttäjäkyselyä täydennettiin ajankohtaisilla teemoilla ja tulevaisuuden projektijohtamisen kysymyksillä. Käyttäjäkyselyn suunnitteluun osallistui lisäksi projektitoimiston vetäjä ja tutkimuspäällikkö. Kyselyä testattiin Espoossa sisällön, keston ja ymmärrettävyyden osalta 10 henkilön voimin, jotka olivat projektien omistajia ja projektipäälliköitä sekä projektoimiston jäseniä.

Käyttäjäkyselylomake oli kaikille kaupungeille pääperiaatteiltaan samanlainen, huomioiden kuitenkin kaupunkikohtaiset käsitteet ja toimintatavat. Kyselylomakkeella oli monivalintakysymyksiä, asteikkoihin perustuvia kysymyksiä väittämiseen ja niitä täydentäviä avoimia kysymyksiä. Väittämäkysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa 1–5 ja en osaa sanoa valintaa. Osalla kaupungeista oli joiltain osin hiukan lisäkysymyksiä tai omia väittämiään kysymysten osalta. Kaupunkien yhteyshenkilöt kommentoivat ja testasivat oman lomakkeensa toimivuuden.

Kyselylomake on liitteenä, Liite 1.

Taulukko 2. Käyttäjäkyselomakkeen kysymismäärät.

Kaupunki	Tausta tiedot	Projektimalli ja projekti-johtamisen työkalut (sisällöllisesti samat kysymykset)	Projektitoimiston palvelut ja tukipalvelut	Projektisalkun johtaminen (sisällöllisesti samat kysymykset)	Projektien toimintaympäristö (sisällöllisesti samat kysymykset)
Espoo	4 kpl	7 kpl (sis. 2 avointa kysymystä)	5 kpl (sis. 2 avointa kysymystä)	2 kpl (sis. 1 avoimen kysymyksen)	3 kpl (sis. 1 avoimen kysymyksen)
Lahti	4	7 (sis. 2 avointa kysymystä)	5 (sis. 2 avointa kysymystä)	2 (sis. 1 avoimen kysymyksen)	3 (sis. 1 avoimen kysymyksen)
Tampere	3 (ei kysytä toimialaa)	7 (sis. 2 avointa kysymystä)	5 (sis. 2 avointa kysymystä)	2 (sis. 1 avoimen kysymyksen)	3 (sis. 1 avoimen kysymyksen)
Turku	4	7 (sis. 2 avointa kysymystä)	15 (kysyttiin usean tukitoiminnon osalta) (sis. 2 avointa kysymystä)	2 (sis. 1 avoimen kysymyksen)	3 (sis. 1 avoimen kysymyksen)

Käyttäjäkysely toteutettiin sähköisenä anonyyminä kyselynä keskitetysti kaikille kaupungeille Surveypal-järjestelmällä. Kysely oli suunnattu kehittämisprojektien vastuuhenkilöille ja projektien ohjaukseen osallistuville sekä tarvittaessa salkkujen ohjaukseen osallistuville. Kunkin kaupungin yhteyshenkilö sai kaupunkikohtaisen saatekirjeen ja kyselylinkin. Yhteyshenkilö jatkolähettti viestin oman kaupunkinsa projekteihin osallistuville kaupungin työntekijöille. Vastausaika oli sama kaikissa osallistuneissa kaupungeissa 26.3.-9.4.2019. Vastaaminen vei noin 15 minuuttia. Kaupunkien intraneteissa julkaistiin myös tiedote ja innostettiin vastamaan käyttäjäkyselyyn, joko vastausajan alettua ja/tai muistutustyypisenä versiona. Esimerkkinä Espoon käyttäjäkyselyn markkinointitoimet:

- ennakkotieto kyselystä projektiosaajien uutiskirjeessä 1/2019
- sähköpostitse kyselyn lähetys 26.3.2019
- vastaa käyttäjäkyselyyn uutinen intranetissä 28.3.2019
- vastaa käyttäjäkyselyyn yammer-tiedote 2.4.2019
- muistutusviesti sähköpostitse 4.4.2019
- ota laku ja vastaa käyttäjäkyselyyn -kampanja kaupungintalolla

- projektiosaajien uutiskirjeessä 2/2019 ennen kesälomia kiitettiin kaikkia käyttäjäkyselyyn vastanneita ja kerrottiin, miten selvitys jatkuu syksyllä 2019.

Taulukko 3. Käyttäjäkyselyn vastausmäärät.

Kaupunki	Kysely lähetettiin hlö	Vastauksia saatiin hlö	Vastausprosentti
Espoo	473	78	16 %
Lahti	1278	35	3 %
Tampere	162	23	14 %
Turku (lukuun ottamatta hyvinvointitoimialaa)	138	50	36 %
<b>Yhteensä</b>		<b>186</b>	

Kaupungit lähettivät käyttäjäkyselyn valitsemalleen rajatulle joukolle oman kaupunkinsa projekteissa toimiville. Lahdessa käyttäjäkysely lähetettiin kaikille projektisalkkujärjestelmän käyttäjille ja tästä syystä vastaanottajien määrä oli suuri. Espoossa käyttäjäkysely lähetettiin projektiosaajaverkostolle, projektisalkusta poimituille projektirooleissa toimiville ja salkkukoordinaattoreille. Vastausprosentit jäivät pieneksi, mutta haluttu kohderyhmä saavutettiin. Kaikista vastaajista 43 % oli projektipäälliköitä, muita tilapäisen projektiorganisaation rooleista esim. projektin omistajat, ohjausryhmän jäsenet jne. 33 % ja muut roolit esim. projektitoiminnan kehittäjät, salkunhoitajat jne. 24 %.

### Teemahaastattelut

Tiedonhankintahaastattelu on metodina ennalta suunniteltu, päämäärähakuinen sekä tähtää informaation keräämiseen systemaattisesti tehtävässä tutkimuksessa (Hirsijärvi & Hurme 1985, 26). Haastattelu sopii mm. hyvin, kun halutaan tulkita kysymyksiä tai täsmentää vastauksia tai kartoittaa tutkittavaa aluetta tai halutaan kadon jäävän mahdollisimman pieneksi (Hirsijärvi & Hurme 1985, 15).

Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu kohdistuu etukäteen valittuihin teemoihin, jossa kysymysten esittämisjärjestys ja muoto voi vaihdella haastatteluittain (Hirsijärvi & Hurme 1985, 36). Teemahaastattelu soveltui erinomaisesti käytettäväksi tässä tutkimuksessa jatkomenetelmäksi, koska tarkoituksena oli löytää haastattelujen avulla syvällisempää tietoa siitä mikä estää projekteja onnistumasta parhaalla mahdollisella tavalla. Sirkka Hirsijärven ja Helena Hurmeen (1985, 38) mukaan teemahaastatteluilla on mahdollista saada syvää tietoa suhteessa pieneenkin haastateltavien määrään.

### **Espoon kaupungin projektitoiminnan johdon haastattelut**

Tavoitteena oli saada Espoon kaupungin projektitoiminnan johdon edustajien näkemys EsPro-käyttäjäkyselystä nousseiden tulosten pohjalta ja syventää sitä kehittämissuhteilla. Haastateltavat edustivat eri toimialoja ja osaamisalueita. Osa edusti toimialojen johtoa, joka johtaa oman toimialansa projektitoimintaa ja osa haastatelluista johtaa projektijohtamiseen liittyviä tuki- ja ohjaustoimintoja. Haastateltavat valikoituvat, koska ovat keskeisiä toimijoita Espoon kehittämissuhteissa. Menetelmänä käytettiin yksilöteemahaastattelua, jonka jokainen kysymys havainnollistettiin EsPro-käyttäjäkyselystä tehdyillä valikoiduilla kuvaajilla (kaupungeittain ja Espoon toimialoittain).

Haastattelurunko pohjautui projektitoiminnan arvioinnin kahteen osa-alueeseen: 1) projektijohtamisen yhteiset prosessit ja toimintatavat 2) projektien toimintaedellytykset ja projektitoimiston palvelut.

Kysymykset olivat:

- Miten projektijohtamisen toimintamallia voisi vahvistaa, jotta se tukisi vieläkin paremmin projektien johtamista?
- Miten projektisalkunjohtamista voisi edistää, jotta sen hyödyt saataisiin näkymään?
- Mitä asioita pitäisi ottaa huomioon projektitoimiston ja projektitoiminnan tuen organisointia mietittäessä?
- Kunkin erityisalueeseen liittyvä erityiskysymys.

Haastatteluja tehtiin yhdeksän kappaletta, lista haastatelluista Liite 2. Haastateltavat edustivat eri toimialoja ja osaamisalueita sekä eri organisaatiotasoja. Haastateltaville lähetettiin ensin motivoiva sähköpostiviesti ja kaikki lupautuivat haastatteluun. Se vahvistettiin kalenterikutsulla ja haastattelun sijaintipaikaksi tarjottiin heidän työpistettään. Haastatteluajaksi ehdotettiin 45 minuuttia. Pääosin haastatteluissa oli kaksi henkilöä haastattelijoina, jolloin kirjaaminen ja kysymysten esittäminen meni sovitusti vuorovedolla haastattelun aikana. Osassa haastatteluissa oli vain haastateltava ja haastattelija, jolloin haastattelu nauhoitettiin. Haastatteluun valmistauduttiin tutustumalla projektisalkun kautta toimialan/alueen projekteihin.

### **Verrokkikaupunkien projektitoimistojen haastattelut**

Asiantuntijahaastatteluilla pyritään hankkimaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai prosessista, käytännöistä ja faktoista. Tällöin haastateltava on vain harvoin korvattavissa, koska se perustuu hänen asemaansa ja häntä haastatellaan sen tiedon vuoksi mitä hänellä oletetaan olevan. (Pietilä, 2010, 373–374.)

Verrokkikaupunkien projektitoimistojen asiantuntijoita oli arvokasta saada haastatella, jotta heidän kokemuseräinen syvälinen tietonsa ja opit projektitoiminnasta saatiin osaksi tutkimusta.

Espoosta käsin järjestettiin puolistrukturoitu teemahaastattelu erikseen Lahden (3 hlö), Tampereen (1 hlö) ja Turun projektitoimiston (3 hlö) edustajille toukokuussa 2019. Verrokkikaupunkien projektitoimistojen asiantuntijoita haluttiin haastatella, jotta saataisiin laajemmin näkemystä projektijohtamisen hyvistä käytännöistä ja haasteista sopivan samanlaisista organisaatioista. Alkuperäisenä ajatuksena oli haastatella yhtä projektitoimistolaista per kaupunki, mutta osa toimistoista halusi osallistua ryhmänä haastatteluun. Haastateltavat olivat projektitoiminnan kehittäjiä, jotka työskentelevät kaupungista riippuen erilaisilla nimikkeillä: kehittämispäällikkö projektikoordinaattori, toimialojen kehittämispäällikköjä, kehittämisjohtaja, projektiasiantuntija ja hankejohtaja. Haastatteluun oli varattu tunti aikaa ja se toteutettiin etäyhteydellä.

Haastattelu kohdistui kahteen projektitoiminnan arvioinnin osa-alueeseen 1) projektijohtamisen yhteiset prosessit ja toimintatavat 2) projektien toimintaedellytykset ja projektitoimiston palvelut. Teemahaastattelun suunnittelussa hyödynnettiin kaupunkien ennalta lähettämiä projekti- ja kehittämismallin kuvauksia dokumenttianalyysiin liittyen. Tavoitteena oli tarkentaa, syventää ja saada kokemuseräistä näkemystä ”hiljaista tietoa” yhteiseksi hyväksi. Haastattelun runko muodostui seuraavien teemojen alla: projektitoimiston organisointi ja tehtävät, projektimalli ja projektijohtamisen prosessit, projektisalkun johtaminen ja projektien toimintaympäristön muutokset.

### **Dokumenttianalyysi**

Dokumenttianalyysin sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Tässä tutkimuksessa dokumenttianalyysin tavoitteena oli kerätä tausta- ja lisätietoa kaupunkien projektimallien yhtäläisyyksistä ja eroista sekä projekti- ja salkkujohtamisen prosesseista, toimintatavoista ja tuesta. Aineiston käsittely perustui loogiseen päättelyyn ja tulkintaan sekä varmisti yhteydet ja kytkennän tutkimuksen kokonaisuuden tulkintaan.

Dokumenttianalyysin aineistoina käytettiin kaupunkien projektimallien ja projektisalkkujen prosessiohjeistuksia.

### **Työpajat**

Espoon projektitoimistoverkostolle järjestettiin kaksi työpajaa syksyllä 2019.

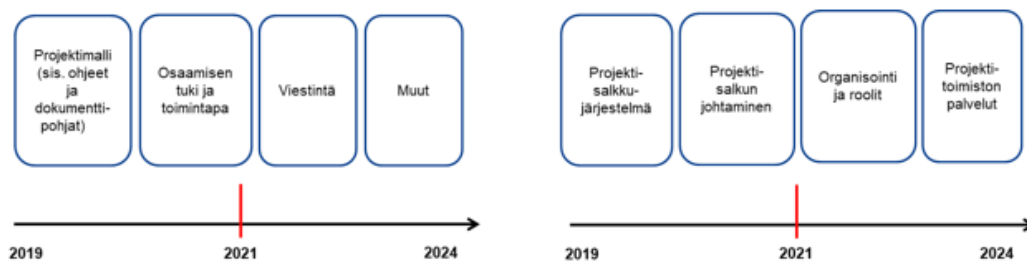
Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli syventää EsPro-käyttäjäkyselystä saatua tietoa ja löytää sen perusteella ”uusia” kehittämis ehdotuksia projektitoimistoverkostolta ryhmämuotoisen teemahaastattelun keinoin. Osallistujia oli 8 henkilöä, jakautuen kolmeen ryhmään: toimialat, IT-projektit ja konsernihallinto.

Asiaa lähestyttiin käyttäjäkyselyn neljän teeman kautta:

- projektimalli ja projektijohtamisen työkalut
- projektisalkun johtaminen
- projektitoimistotyö, projektitoimiston valmennukset sekä tukipalvelut
- projektien toimintaympäristö

EsPro-käyttäjäkyselyn tulokset esiteltiin teemoittain ja työpajan osallistujat kirjasiivat ennakkoon asetettujen kysymysten pohjalta ideoita ja ehdotuksia kehittämistarpeista fläppityöskentelyn keinoin.

Toisen työpajan tavoitteena oli valita kehittämissuhteet, jotka nostettaisiin mahdolliseen jatkotyönä tehtävään EsPro-tiekarttaan (2020–2024) annetuin edellytyksin ja painoituksin. Kehittämissuhteet oli koottu EsPro-käyttäjäkyselystä, johdon haastatteluista, projektitoimiston työpajasta, osallistuvien kaupunkien projektitoimistojen haastatteluista ja kerätyistä tiedoista. Osallistujina oli 6 projektitoimiston jäsentä ja EsPro-mallin omistaja. Priorsointiryhmiä oli kaksi. Ryhmät valitsivat alla olevien teemojen alta kehittämissuhteita aikajanelle (lähivuosina tai myöhempinä vuosina) fasilitaattorien johdattelemana fläppityöskentelyn keinoin (Kuvio 7).



Kuvio 7. Työpajan kehittämissuhtekorit teemoittain.

### 4.3 Aineiston analysointi ja raportointi

#### **Käyttäjäkysely**

Käyttäjäkysely toteutettiin Surveypal-järjestelmällä. Järjestelmästä vastaukset ajettiin Excel-tiedostoon. Data tarkistettiin tietyin säännöin, esimerkiksi jokaiselta vastaajalta tuli olla vähintään yksi taustatieto ja vastaus vähintään yhteen sisällölliseen kysymykseen. Kaikilta Espoon, Lahden, Tampereen ja Turun käyttäjäkyselyyn 186 vastaajalta vaadittu tieto löytyi, joten yhtään vastausta ei tarvinnut poistaa. Lisäksi mm. asteikot muutettiin numeroiksi, en osaa sanoa korvattiin EOS:llä ja vastaukset koodattiin. Mikäli vastaaja ilmoitti, ettei ollut käyttänyt esim. projektimallia tai ei tunne sitä lainkaan, niin hän ei voinut myöskään arvioida sitä. Rivien tiedot tarkastettiin ja rakennettiin laskukaavat. Tämän jälkeen tehtiin kaupunkikohtaiset kuvaajat sekä kaupunkien välisiä vertailukuvaajia.

Lukijalle on kerrottava luokittelun syntymisen alkujuuret ja luokittelujen perusteet (Hirsijärvi & Hurme 1985, 215). Avoimia kysymyksiä oli kuusi kappaletta kaikkien kaupunkien käyttäjäkyselylomakkeissa. Kysymysten vastaukset luettiin, ryhmiteltiin ja etsittiin toistuvia teemoja, joiden pohjalta luokitteluteemat muotoituivat iteratiivisesti työn aikana. Kysymyksistä nousseet vastaukset luokiteltiin ja laskettiin yhteen luokitteluteemoittain per kysymys. Samassa vastauksessa saattoi olla monen eri luokitteluteeman alle tulevia vastauksia.

Kunkin verrokkikaupungin käyttäjäkyselyn tuloksista tehtiin erillinen PowerPoint-muotoinen yhteenveto, joka esiteltiin etäyhteyden kautta kyseiselle kaupungille kesäkuussa 2019. Turun tilaisuuteen osallistui kahdeksan henkilöä, Tampereen tilaisuuteen kaksi henkilöä ja Lahden tilaisuuteen 2–3 henkilöä. Jokainen kaupunki sai myös oman kaupunkinsa alkuperäisen käyttäjäkyselyn datan ja käsitellyn datan Excel-tiedostona.

### **Espoon kaupungin projektitoiminnan johdon haastattelut**

Haastattelut toteutettiin kasvokkain ja paikalla oli pääsääntöisesti työpari haastattelija ja kirjuri. Kaksi haastattelua nauhoitettiin, koska paikalla oli vain yksi haastattelija ja kirjauksia tarkennettiin nauhoitetta kuuntelemalla jälkikäteen. Nauhoitteet hävitettiin asianmukaisesti. Haastattelujen asiasisältö kirjattiin Word-tiedostoon. Aineistosta nostettiin jatkokäsittelyyn selkeät kehitysideoita sekä näkemykset hyödyistä ja esteistä projektitoiminnan kehittämiseen liittyen. Valikointiperuste pohjautui tutkimuskysymyksiin ja sitä noudatettiin johdonmukaisesti aineiston osalta. Johanna Ruusuvuori jne. (2010, 14) mukaan aineistoa voi rajata ja valita purettavaksi vain tutkimusongelman kannalta olennaiset osat. Valikointiperuste tulee olla pohdittu ja perusteltu, ja sitä on noudatettava johdonmukaisesti. (Ruusuvuori jne. 2010, 14.)

Litterointi tehtiin karkealla tasolla, koska ulkopuolelle jätettiin haastattelun ulkopuoliset keskusteluosiot. Karkeassa litterointitavassa haastattelun kiinnostus kohdistuu nimenomaan esiin tulevista asiasisällöistä ja silloin kovin yksityiskohtainen litterointi ei ole tarpeellista. (Ruusuvuori 2010, 425.)

Haastattelujen analyysi perustui laadulliseen sisällönanalyysiin, jossa tutkimusmetodinä käytettiin teemoittelua. Tekstiaineistoa karsittiin tiiviimmäksi lihavoimalla ja värityksellä korostaen tarvittavaa asiasisältöä. Hirsjärvi ym. (2009, 224) ja Jouni Tuomi & Anneli Sarajärvi (2009, 107) mukaan tavallisimmin kvalitatiivista aineistoa analysoidaan teemoittelulla, sisällönanalyysillä, tyypittelyllä, diskurssianalyysillä tai keskustelunanalyysillä.

### **Verrokkikaupunkien projektitoimistojen haastattelut**

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä ja kaksi haastattelua nauhoitettiin, koska paikalla oli vain yksi haastattelija ja kirjauksia tarkennettiin nauhoitetta kuuntelemalla jälkikäteen. Nauhoitteet hävitettiin asianmukaisesti. Yhdessä haastattelussa oli useampia osallistujia, joten paikalla oli haastattelija ja kirjuri. Haastattelujen asiasisältö kirjattiin Word-tiedostoon ja niiden avulla täydennettiin dokumenttianalyysiä ja saatiin näkemyksiä mm. tulevaisuuden

projektijohtamisen painotuksista. Litterointi tehtiin karkealla tasolla, koska ulkopuolelle jätettiin haastattelun ulkopuoliset keskusteluasiat.

## **Dokumenttianalyysi**

Kaupungeilta saatiin seuraavat projektijohtamisen aineistot:

- Espoon kaupunki, EsPro-projektijohtamisen ohje (26.10.2018)
- Espoon kaupunki, EsPro-projektisalkkuohje (2.8.2018)
- Lahden kaupunki, Lahden projektimalli (27.11.2017)
- Tampereen kaupunki, projektimalli ja –salkku tutuksi (22.2.2019)
- Tampereen kaupunki, projektitukidiat (7.5.2019)
- Tampereen kaupunki, salkunhoitajan tehtävät (13.5.2019)
- Turun kaupunki, kehittämismallin ohje (10.9.2018)
- Turun kaupunki, kehittäminen Turun kaupungissa – Kehittämismalli (2/2019 mallin esittelydiat)

Saatuun aineistoon tutustuttiin ja sitä täydennettiin verrokkikaupunkien projektitoimiston haastatteluista saaduilla tiedoilla. Eri teemojen koonneista kevyesti analysoimalla saatiin merkittävästi tietoa ja se toimi tutkimuksen selittävänä tausta-aineistona. Se toteutettiin PowerPoint-tiedostona, johon oli kerätty esimerkiksi projektimallin yhtäläisyyksiä ja eroja.

## **Työpajat**

Työpajat toteutettiin fasilitoituina työpajoina, joissa saatiin viimeinen syventävä lisätietovirta tutkimuksen tueksi. Työpajassa työskenneltiin pienryhmissä ideoimalla kehittämistarpeisiin ratkaisuehdotuksia ja priorisoitiin saadut kehittämissuhteet jatkotyöstöön.

## 5 Projektijohtamisen tutkimuksen vastaukset

Tutkimus ei ole valmis, vaikka tulokset on analysoitu, vaan niitä on selitettävä ja tulkittava, toteavat Hirsijärvi jne. (2001, 211). Tähän kappaleeseen on koottu tämän tutkimuksen eri tutkimusmenetelmillä saatua tietoa neljän teeman alle. Teemat ovat: projektimalli ja projektijohtamisen työkalut, projektisalkun johtaminen, projektitoimiston valmennukset ja tukipalvelut sekä projektien toimintaedellytykset.

Tarkoituksena on selittää ja tulkita ”lintuperspektiivistä” katsottuna kaupunkiorganisaation projektijohtamista sekä nostaa keskeisimmät havainnot tulkintaan. Lisäksi painotus on Espoon kaupungin tuloksilla, joita täydennetään verokkikaupunkien Lahti, Tampere ja Turun tuloksilla osittain. Tavoitteena ei ole tekstittää kuvaajien jokaista kohtaa sanatarkasti, koska tutkimusaineisto on laaja. Tarkoituksenmukaista on tunnistaa oikeat nostot johtopäätöksiä varten kappaleisiin 6 ja 7 peilaten sitä projektijohtamisen teoreettiseen viitekehykseen.

Projektijohtamisen tutkimuksen tuloksia on elävöitetty suorilla lainauksilla.

Lainaukset valittiin siten, että niitä olisi joka kaupungin vastauksista, ne olivat hyvin sanoitettu ja kuvasivat keskimääräistä kommentointia.

### **Käyttäjäkyselyn tavoite**

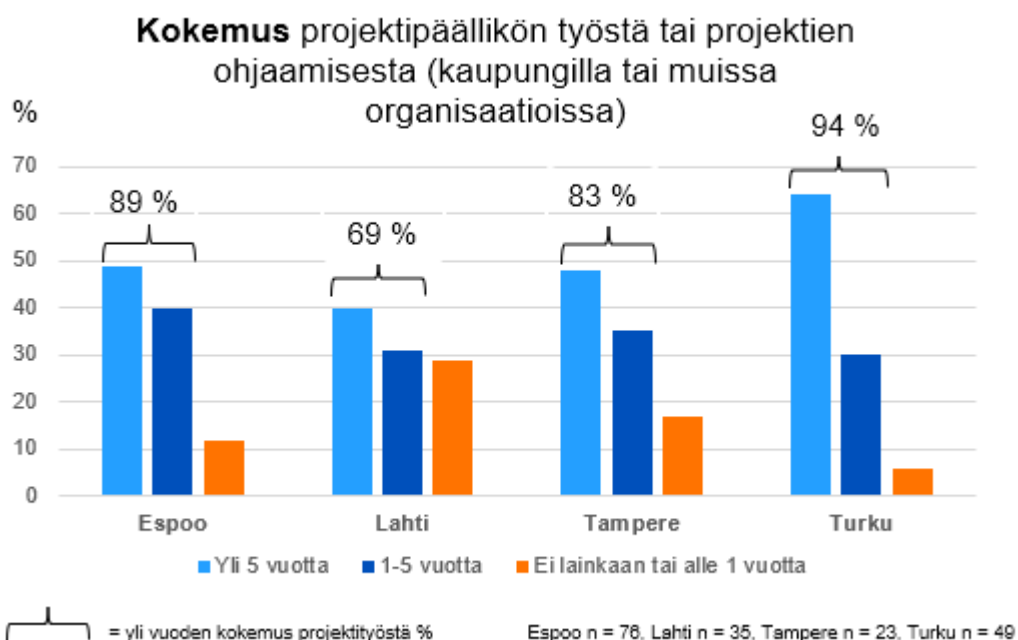
Käyttäjäkyselyllä kerättiin tietoa projektimallin ja projektisalkkujärjestelmän käyttökokemuksista ja projektijohtamisen kehittämistarpeista. Käyttäjäkysely oli ensisijainen todisteiden lähde tälle tutkimukselle, jota täydennettiin ja syvennettiin mm. haastatteluilla. Käyttäjäkyselyyn saatiin yhteensä vastauksia 186 henkilöltä. Käyttäjäkyselyyn vastanneet olivat neljän kaupungin Espoon, Lahden, Tampereen ja Turun kehittämisprojektien vastuuhenkilöitä esimerkiksi projektipäälliköitä ja projektin omistajia, projekteissa toimivia henkilöitä, projektien ja salkkujen ohjaukseen osallistuvia sekä projektitoimistojen asiantuntijoita eli projektitoiminnan kehittäjiä. Kaikilla kaupungeilla on käytössään projektimalli, Turussa sen nimi on kehittämismalli. Kaupungeissa on käytössä projektisalkkujärjestelmä ja projektisalkkujen johtamiskäytännöt.

## Käyttäjäkyselyn vastaajien taustatietoja

Taustatietoina Espoon, Lahden ja Turun kaupunkien käyttäjäkyselyissä kysyttiin vastaajan toimialaa tai palvelualueita organisaatiossa. Vastaajien jakaumaa toimialoittain tai palvelualueittain hyödynnettiin kullekin kaupungille toimitetussa yhteenvedossa, mutta tässä tutkimuksessa sitä ei käytetä lajittelutekijänä, vaan keskitytään yhteenvedon tai kaupunkikohtaisiin vastauksiin.

### Vastaajilta kysyttiin: Paljonko sinulla on kokemusta projektipäällikön työstä tai projektin ohjaamisesta (kyseisessä kaupungissa tai muissa organisaatioissa)?

Vastausvaihtoehtona pystyi valitsemaan yhden kategorian: yli 5 vuotta, 1–5 vuotta, Ei lainkaan tai alle 1 vuotta kokemusta. Valtaosalla vastaajista 69 % – 94 %:lla oli yli vuoden kokemus projektipäällikön työstä tai projektien ohjaamisesta. Kaikilla kaupungeilla vastaajista eniten oli yli 5 vuotta kokemusta omaavia projektipäälliköitä tai projektien ohjaamisessa toimivia henkilöitä. Vastaajien tyypillisin rooli oli projektipäällikkö. Kuvio 8 havaitaan, että vastaajat olivat taustaltaan hyvin kokeneita projektin ohjauksessa.



Kuvio 8. Kokemus projektipäällikön työstä tai projektin ohjaamisesta.

### **Vastaajilta kysyttiin myös: Missä rooleissa olet toiminut kyseisen kaupungin projekteissa viimeisen kolmen vuoden aikana?**

Vastaajaa kehoitettiin valitsemaan kaikki soveltuvat vaihtoehdot. Espoon projektiroolien valintalistalla oli seitsemän eri roolia (projektipäällikkö, projektiryhmän jäsen, ohjausryhmän jäsen, omistaja, projektitoiminnan kehittäjä, projektisalkkukoordinaattori, projektisalkun johtoryhmän jäsen). Lahdella yhdeksän roolia (esim. projektin valmistelija, projektisihteeri/taloussihteeri, ei roolia). Tampereella seitsemän roolia (esim. projektitoimiston jäsen). Turulla kahdeksan roolia (esim. projektikoordinaattori, hankepäällikkö). Kaikilla kaupungeilla oli valintalistalla tyypilliset projektin roolit: projektipäällikkö, omistaja, ohjausryhmän jäsen ja lisäksi muita nimikkeitä.

Taulukko 4. Vastaajien kokemus useasta roolista projekteissa.

<b>Kaupunki</b>	<b>Vastaaja-%, joilla on kokemusta kahdesta tai useammasta roolista projekteissa</b>
Espoo	74 %
Lahti	63 %
Tampere	78 %
Turku	65 %

Taulukosta 4 havaitaan, että reilusti yli puolet käyttäjäkyselyyn vastaajista oli toiminut kahdessa tai useammassakin roolissa projekteissa. Vastaajilla voidaan todeta olevan monipuolista kokemusta eri projektirooleista.

### **Vastaajilta kysyttiin lisäksi: Mikä on yleisin (ensisijainen) roolisi kyseisen kaupungin projekteissa?**

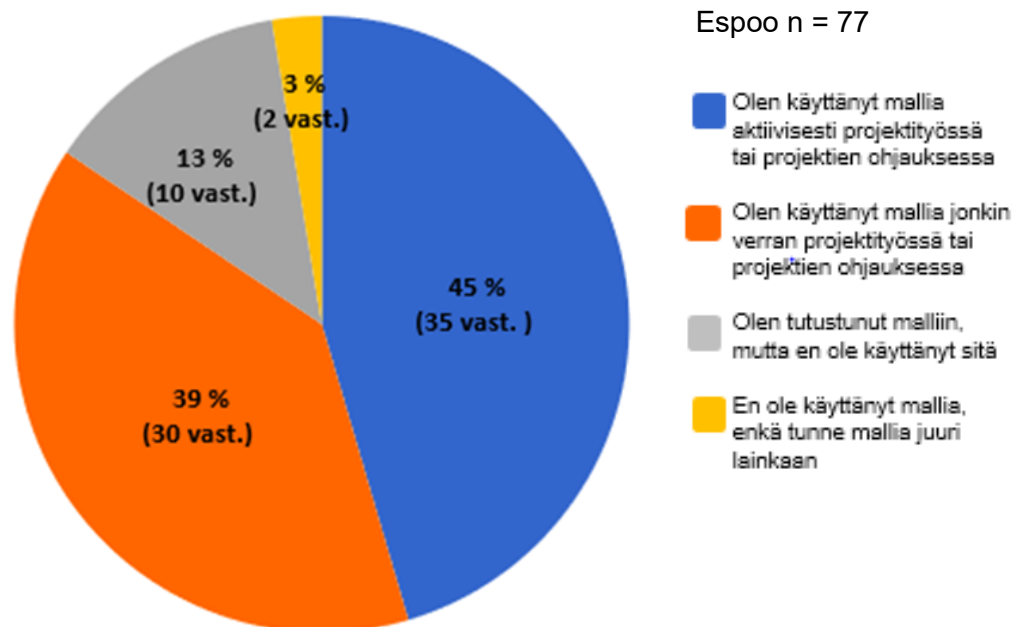
Vastaaja pystyi valitsemaan vain yhden roolin ja kaikissa kaupungeissa tyypillisin vastaajan rooli oli projektipäällikkö (n = 77 hlö) eli 43 % koko vastaajamäärästä (n = 181 hlö). Lisäksi muissa tilapäisen projektiorganisaation rooleissa oli 33 % (n = 60 hlö) vastaajista. Muita ensisijaisia rooleja esimerkiksi projektitoiminnan kehittäjät, salkunhoitajat, taloussihteerit oli 24 % (n = 43 hlö).

## 5.1 Projektimalli ja projektijohtamisen työkalut

### Espoon käyttäjäkyselyyn vastaajilta kysyttiin: Oletko käyttänyt EsPro-projektimallia?

Kuvio 9 nähdään, että 45 % vastaajista (35 hlöä) on käyttänyt EsPro-projektimallia aktiivisesti projektityössä tai projektien ohjauksessa. Vastaajista 39 % (30 hlö) on käyttänyt EsPro-projektimallia jonkin verran projektityössä tai projektien ohjauksessa. Tähän perustuen voidaan todeta, että Espoon vastaajista **84 prosenttia** on käyttänyt projektimallia omassa projektityössään. Tätä tukee myös tieto siitä, että Espoon käyttäjäkyselyyn vastanneista 87 % toimii ensisijaisesti keskeisissä projektirooleissa (projektipäällikkö 37 hlö, projektiryhmän jäsen 15 hlö, ohjausryhmän jäsen 8 hlö ja omistaja 5 hlö).

Vastaajista 13 % (10 hlö) on tutustunut EsPro-projektimalliin, mutta ei ole käyttänyt sitä. Lisäksi 3 % vastaajista (2 hlö) ei ole käyttänyt mallia, eikä tunne mallia juuri lainkaan. Yhteensä vastaajamäärä oli 77 henkilöä.

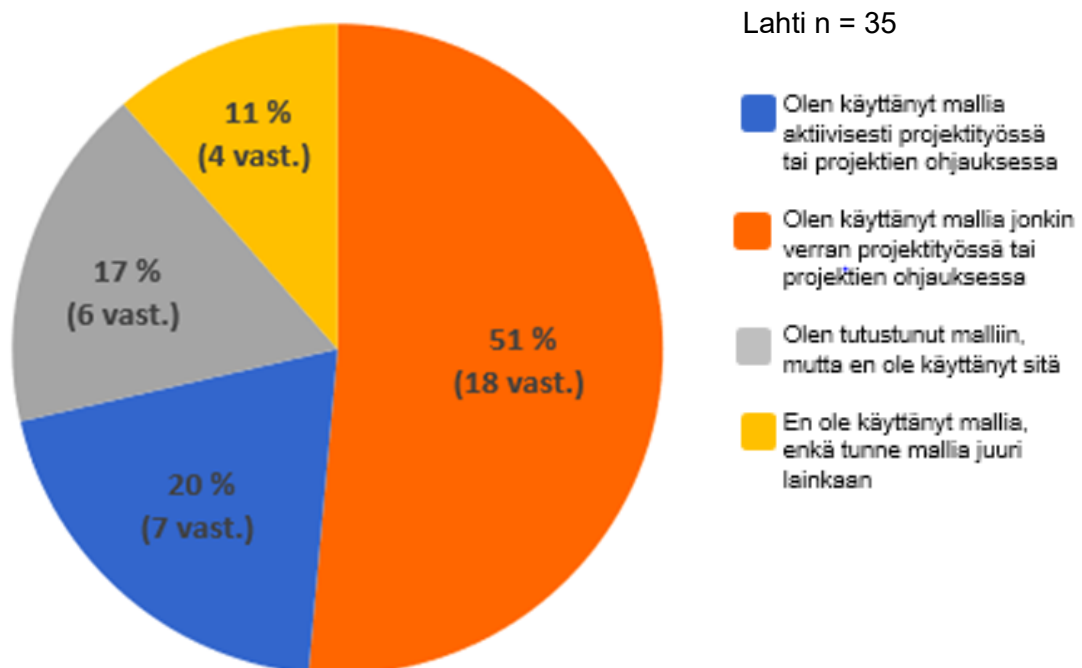


Kuvio 9. Projektimallin käyttö Espoon kaupungissa.

## Lahden käyttäjäkyselyyn vastaajilta kysyttiin: Oletko käyttänyt projektimallia?

Kuvio 10 nähdään, että 51 % vastaajista (18 hlöä) on käyttänyt projektimallia jonkin verran projektityössä tai projektien ohjauksessa. Vastaajista 20 % (7 hlö) on käyttänyt projektimallia aktiivisesti projektityössä tai projektien ohjauksessa. Tähän perustuen voidaan todeta, että Lahden vastaajista **71 prosenttia** on käyttänyt projektimallia omassa projektityössään. Tätä tukee myös tieto siitä, että Lahden käyttäjäkyselyyn vastanneista 75 % toimii ensisijaisesti keskeisissä projektirooleissa (projektipäällikkö 12 hlö, projektiryhmän jäsen 7 hlö ja omistaja 5 hlö).

Vastaajista 17 % (6 hlö) on tutustunut projektimalliin, mutta ei ole käyttänyt sitä. Lisäksi 11 % vastaajista (4 hlö) ei ole käyttänyt projektimallia, eikä tunne mallia juuri lainkaan. Verrokkikaupungeista Lahti on projektimallin uusin käyttäjä, joten luvuissa näkynee, että aktiivinen mallin käyttö oli jalkautumisvaiheessa. Yhteensä vastaajamäärä oli 35 henkilöä.

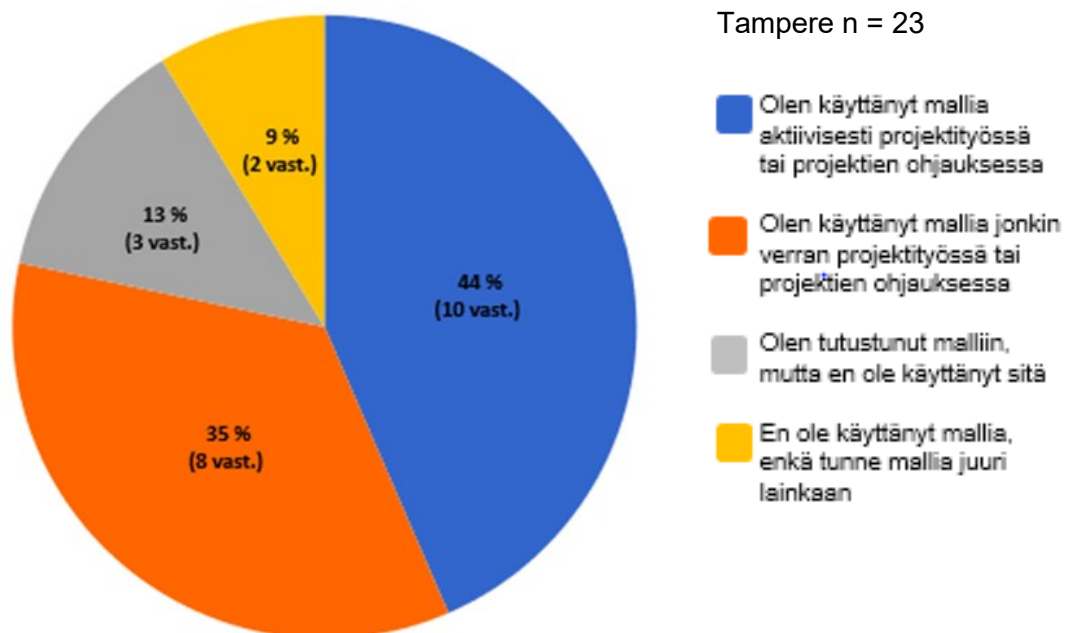


Kuvio 10. Projektimallin käyttö Lahden kaupungissa.

## Tampereen käyttäjäkyselyyn vastaajilta kysyttiin: Oletko käyttänyt projektimallia?

Kuvio 11 nähdään, että 44 % vastaajista (10 hlöä) on käyttänyt projektimallia aktiivisesti projektityössä tai projektien ohjauksessa. Vastaajista 35 % (8 hlö) on käyttänyt projektimallia jonkin verran projektityössä tai projektien ohjauksessa. Tähän perustuen voidaan todeta, että Tampereen vastaajista **79 prosenttia** on käyttänyt projektimallia omassa projektityössään. Tätä tukee myös tieto siitä, että Tampereen käyttäjäkyselyyn vastanneista 83 % toimii ensisijaisesti keskeisissä projektirooleissa (projektipäällikkö 10 hlöä, omistaja tai ohjausryhmän jäsen 6 hlöä ja projektiryhmän jäsen 3 hlöä).

Vastaajista 13 % (3 hlö) on tutustunut projektimalliin, mutta ei ole käyttänyt sitä. Lisäksi 9 % vastaajista (2 hlö) ei ole käyttänyt projektimallia, eikä tunne mallia juuri lainkaan. Yhteensä vastaajamäärä on 23 henkilöä.

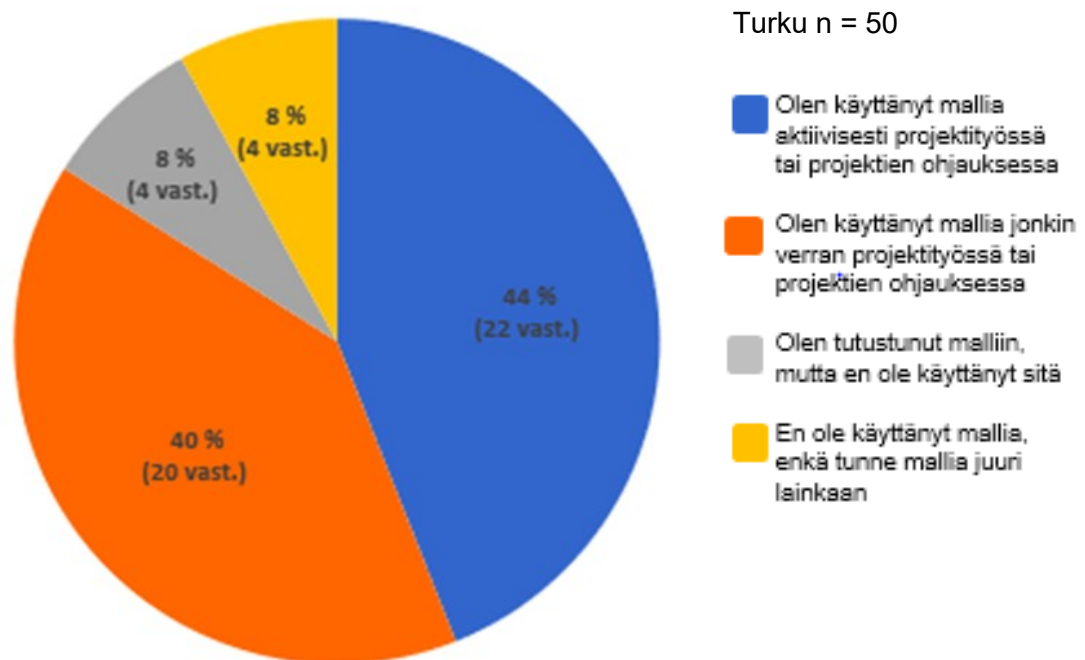


Kuvio 11. Projektimallin käyttö Tampereen kaupungissa.

### Turun käyttäjäkyselyyn vastaajilta kysyttiin: Oletko käyttänyt kehittämismallia?

Kuvio 12 nähdään, että 44 % vastaajista (22 hlöä) on käyttänyt kehittämismallia aktiivisesti projektityössä tai projektien ohjauksessa. Vastaajista 40 % (20 hlö) on käyttänyt kehittämismallia jonkin verran projektityössä tai projektien ohjauksessa. Tähän perustuen voidaan todeta, että Turun vastaajista **84 prosenttia** on käyttänyt kehittämismallia omassa projektityössään. Tätä tukee myös jonkin verran tieto siitä, että Turun käyttäjäkyselyyn vastanneista 58 % toimii ensisijaisesti keskeisissä projektirooleissa (projektipäällikkö 18 hlö, omistaja 6 hlö ja ohjausryhmän jäsen 5 hlö).

Vastaajista 8 % (4 hlö) on tutustunut kehittämismalliin, mutta ei ole käyttänyt sitä. Lisäksi 8 % vastaajista (4 hlö) ei ole käyttänyt kehittämismallia, eikä tunne mallia juuri lainkaan.



Kuvio 12. Kehittämismallin käyttö Turun kaupungissa.

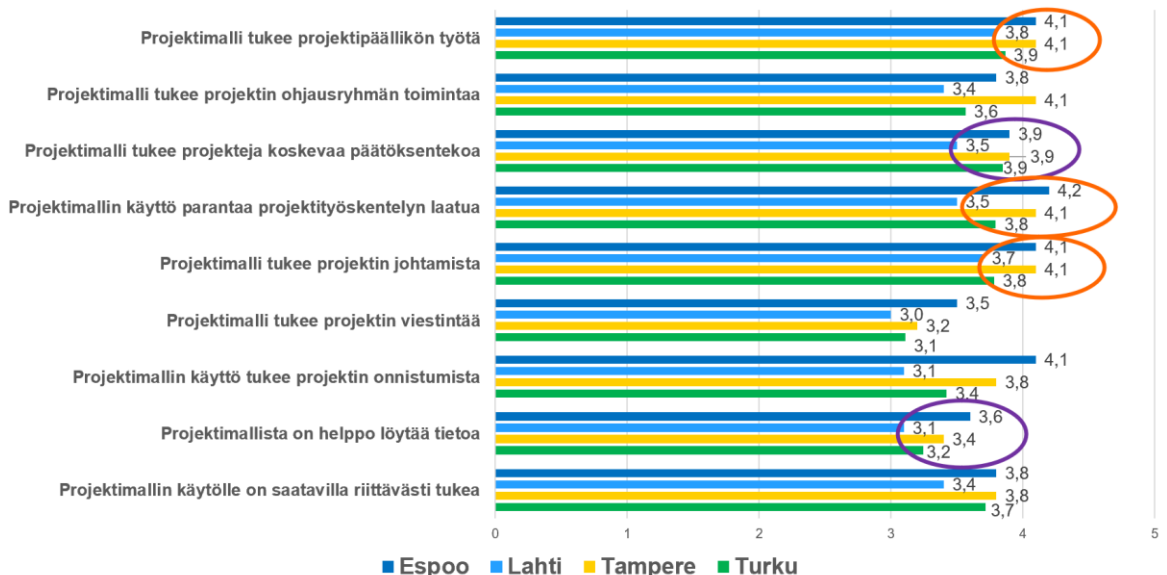
## Kokemukset projektimallista

Käyttäjäkyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämien avulla kokemuksiaan projektimallista. Vastausvaihtoehdot olivat 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Lisäksi oli vaihtoehto en osaa sanoa, jota ei laskettu mukaan keskiarvoihin.

Kuvio 13 on koottu kokemukset projektimallista kaupungeittain niiden väittämien osalta, jotka olivat samat kaikissa kaupungeissa. Erityisesti projektimallin koetaan tukevan hyvin projektipäällikön työtä (3,8–4,1), parantavan projektityöskentelyn laatua (3,5–4,2) ja tukevan projektin johtamista (3,7–4,1).

Kaikissa kaupungeissa projektimallista tulisi löytää helpommin tietoa (3,1–3,6) ja projektimallin tuki projekteja koskevassa päätöksenteossa arvioitiin kohtalaiseksi (3,5–3,9).

Tampereella projektimallin koetaan tukevan ohjausryhmän toimintaa (4,1) enemmän kuin muissa kaupungeissa. Espoossa projektimallin käytön koetaan tukevan projektin onnistumista (4,1) enemmän kuin muissa kaupungeissa.



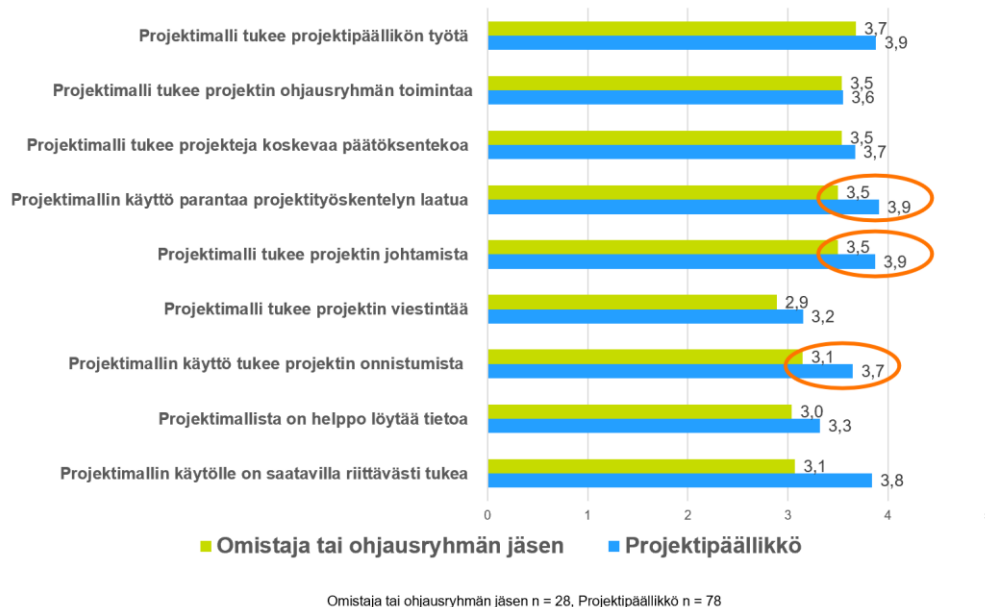
Asteikko: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

Kuvio 13. Kokemukset projektimallista kaupungeittain.

## Tyytyväisyys projektimalliin rooleittain

Kuvio 14 on koottu Espoon, Lahden, Tampereen ja Turun kaupunkien projektipäälliköiden ja projektien omistajien tai ohjausryhmän jäsenten kokemukset projektimallista rooleittain jaoteltuna.

Nähtävissä on, että projektipäälliköt ovat tyytyväisempiä projektimalliin, kun projektin omistajat tai ohjausryhmän jäsenet kaikkien väittämien osalta. Erityisesti projektipäällikköjen kokemukset ovat korkeampia kolmessa kohdin, projektimallin käyttö parantaa projektityöskentelyn laatua (3,9), projektimalli tukee projektin johtamista (3,9) ja projektimalli tukee projektin onnistumista (3,7). Lisäksi projektipäälliköt kokevat saavansa projektimallin käytölle riittävästi tukea (3,8), kun vastaavasti omistajat tai ohjausryhmät arvioivat sen heikommaksi (3,1). Lisäksi Espoossa tarkasteltiin vastauksia siitä näkökulmasta, että projektipäälliköiden kokemukset projektimallista olivat positiivisempia kuin johdon ja myöskin aktiivisemmat käyttäjät olivat pääsääntöisesti tyytyväisempiä.



Asteikko: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Omistaja tai ohjausryhmän jäsen n = 28, Projektipäällikkö n = 78.

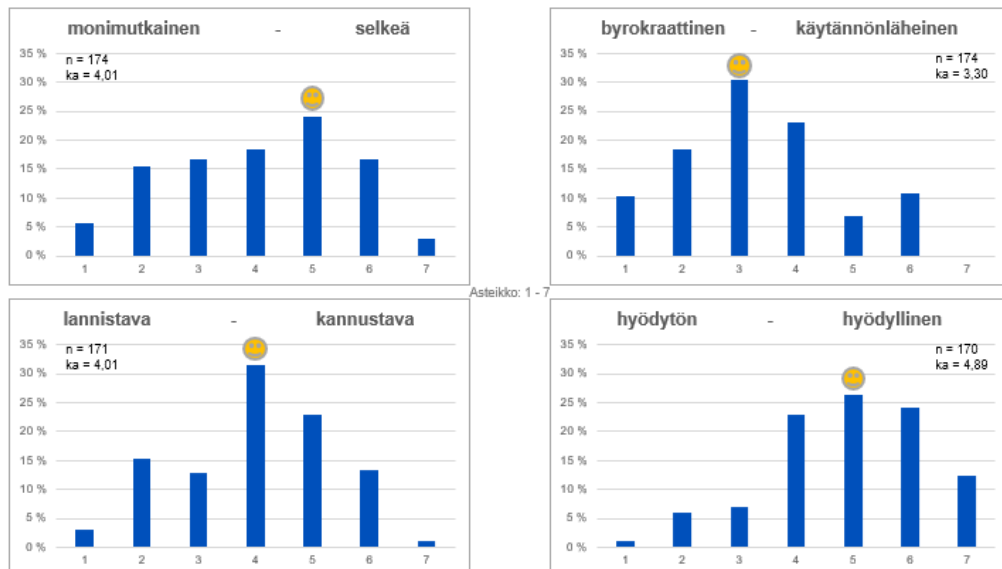
Kuvio 14. Tyytyväisyys projektimalliin rooleittain.

## Näkemyksiä projektimallista sanaparien avulla

Kuvio 15 nähdään Espoon, Lahden, Tampereen ja Turun kaupunkien käyttäjäkyselyistä koostettu vastausten jakauma, missä vastaajia oli pyydetty arvioimaan sanaparien kautta näkemyksiä projektimallista. Asteikko oli 1–7 ja vastaaja valitsi, kumpaan suuntaan hänen näkemyksensä painottui sanaparien valossa asteikolla.

Projektimalli nähdään enemmän selkeäksi (5 oli suosituin valinta asteikolla) ja hyödylliseksi (5), mutta myöskin jonkin verran kannustavaksi (4) ja byrokraattiseksi (3) yhteenvedon mukaisesti. Projektimalli koetaan osin byrokraattiseksi, mutta toisaalta Espoon haastateltujen johtajien mukaan tietty byrokraattisuuden taso on tarpeen, jotta mallilla on ohjausvaikutusta.

Espoossa aktiiviset projektimallin käyttäjät (eri sanaparien vastausten keskiarvot 4,0–5,9) arvioivat projektimallia myönteisemmin myös sanaparien avulla verrattuna jonkin verran käyttäneisiin (2,9–5,0) tai ei käyttäneisiin (3,6–5,2). Lahden vastaukset painottuivat monimutkaisen, byrokraattisen, lannistava (2), mutta hyödyllisyys sai (5). Tampereen vastaukset keskittyivät kaikilta osin (4). Turun vastauksissa monimutkainen sai (3) ja muutoin yhteenvedon mukaisesti.



Kuvio 15. Vastaajien näkemyksiä projektimallista.

## Käyttäjäkyselyn vastaajilta kysyttiin: Mikä projektimallissa on erityisen hyödyllistä ja toimivaa

Käyttäjää pyydettiin kertomaan omin sanoin projektimallissa kokemiaan hyödyllisiä ja toimivia piirteitä. Espoon käyttäjät tunnistivat positiivisia asioita projektimallista huomattavasti enemmän kuin muissa kaupungeissa.

Taulukko 5. Hyödyllistä ja toimivaa projektimallissa.

Kaupunki	Avoimien kysymysten vastaukset ryhmiteltyinä
Espoo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EsPro-projektimalli antaa toimivan kehikon systemaattiselle projektityölle, miten edetään ja mitä vaaditaan missäkin vaiheessa. Se jämäköittää ja ryhdittää työtä (esim. roolit, ohjausryhmän päätökset, suunnitelmapohjat). (23 mainintaa)</li> <li>• ABC-luokittelun avulla saadaan projektille tarkoituksenmukainen johtamisen taso. (4)</li> <li>• Yhteiset peruskäsitteet ja EsPro-kieli. (1)</li> </ul>
Lahti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektimallissa on määritelty selkeät vastuut. (1)</li> </ul>
Tampere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektimalli on yhtenäinen toimintatapa ja rakenne projektin läpivientiin vaiheistettuna. (4)</li> </ul>
Turku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä runko projektin läpiviennille. (1)</li> </ul>

Suoria lainauksia käyttäjäkyselyyn vastanneilta:

”On myös tosi hyvä, että projekteja organisaatiossalla hallinnoidaan yhdenmukaisesti. Se mahdollistaa paremman vertaistuen ja organisaation oman projektityökulttuurin syntymisen.” (käyttäjäkysely, projektisalkkukoordinaattori, Espoo)

”Projektimalli on systemaattinen tapa, osallistujille on selvää, miten edetään ja mitä vaaditaan missäkin vaiheessa. Se jämäköittää työtä.” (käyttäjäkysely, projektipäällikkö, Espoo)

”Vastuut on määritelty selkeästi.” (käyttäjäkysely, projekti/taloussihteeri, Lahti)

”Projektimalli on samanlainen kaikille projekteille päätöksenteon osalta.” (käyttäjäkysely, projektisalkun hoitaja, Tampere)

”Oikein käytettynä luovat hyvän rungon kehittämisille ja projekteille ja varmistavat tietyllä tavalla sen, että uudet kehittämiset ja projektit tulevat paremmin valmistelluksi ja asioita mietitään jo ennen varsinaisen projektin toteutusta.” (käyttäjäkysely, projektipäällikkö, Turku)

## **Espoon haastateltujen johtajien näkemyksiä projektimallin hyödyllisyydestä ja toimivuudesta**

Projektitoiminnan johdon yhdeksälle edustajalle järjestettiin yksilöteemahaastattelu. Haastateltavat edustivat eri toimialoja ja osaamisalueita. Haastattelu oli rakennettu EsPro-käyttäjäkyselystä nousseiden tulosten pohjalta ja havainnollistettiin EsPro-käyttäjäkyselystä tehdyillä valikoiduilla kuvaajilla (kaupungeittain ja Espoon toimialoittain).

### **Johtajilta kysyttiin: Miten projektijohtamisen toimintamallia voisi vahvistaa, jotta se tukisi vieläkin paremmin projektien johtamista?**

Vastaukset ryhmiteltyinä ja luokiteltuina:

- Malli on tärkeä työkalu. Se vaatii ryhtiä ja luo rungon, tuo laatua, johtaminen onnistuu ja antaa projektipäälliköille työkaluja. Se kertoo, miten toimitaan missäkin vaiheessa. ”Hyvä kuljetusmalli” projektin läpiviemiseksi. (10 mainintaa)
- Geneeristä mallia pitää osata ja saa soveltaa omaan projektiin. (3)
- Turha surra byrokraattisuutta. Jos tämä on malli, jolla pitäisi olla ohjausvaikutusta, sen pitääkin olla ”byrokraattinen”. (2)

Suoria lainauksia haastatteluista:

”Malleja vähätellään, vaikka niistä olisi hyötyä työhyvinvoinninkin näkökulmasta. Nämä ovat perusasioita, joiden pitäisi olla kunnossa, ja ne voivat auttaa meitä kaoottisessa maailmassa. Tarvitaan välineitä, jotka ankkuroivat ja panevat kehykset asian ympärille.” (konsernihallinto, keskeisen tukitoiminnon johtaja)

”Malli on looginen, selkeä ja siellä on työkalut, mm. tarkistuslistat, jos niitä oikeasti käytettäisiin. Toisaalta kun niitä ei kuitenkaan käytetä ja ”lähdetään soitellen sotaan, niin sitten tulee turpiin”. (sosiaali- ja terveystoimi, toimialan kehittämisjohdon edustaja)

Ohjausryhmätyö toimii vaihtelevasti eri ryhmissä. Ohjausryhmätyö vaatii myös johdon sitoutumista ja resursoitua työaikaa. (sivistystoimi, toimialan kehittämisjohdon edustaja)

## Käyttäjäkyselyn vastaajilta kysyttiin: Miten projektimallia pitäisi mielestäsi kehittää?

Käyttäjiä pyydettiin kertomaan omin sanoin projektimallin kehittämistarpeista. Kehittämistarpeita tunnistettiin enemmän kuin hyviä asioita projektimallissa, osa asioista toistui, mutta paljon saatiin yksittäisiä toiveita.

Taulukko 6. Projektimallin kehittämistarpeet.

Kaupunki	Avoimien kysymysten vastaukset ryhmiteltyinä
Espoo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektimallia pitäisi selkeyttää, yksinkertaistaa ja avata käsitteitä. (7 mainintaa)</li> <li>• Projektimallin sitouttamisessa ja käytön opastuksessa on vielä työsarkaa painottuen projektien omistajien ja ohjausryhmien sekä johdon tukemiseen. (7)</li> <li>• Erilaisia projekteja varten toivotaan enemmän soveltamistapoja esim. pienet projektit ja ulkoisen rahoitusta saavat projektit. (5)</li> <li>• Projektiosaamisen vahvistaminen ja tukeminen mukaan lukien kaikki projekteissa mukana olijat. (2)</li> <li>• Projektille tulee irrottaa resurssit. (2)</li> <li>• ICT-projektit, jotka sisältävät hankintoja ja kaipaavat linjauksia, tulisi viedä aikaisemmin kokonaisarkkitehtuuri-ryhmään. (1)</li> <li>• Ideoiden hallintamalli kannattaisi tuoda osaksi projektimallia. (1)</li> </ul>
Lahti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektiprosessia toivotaan kevennettävän pienille projekteille, selkeytettävän sekä kiteytettävän siitä viestintää esim. päätöksentekopisteet. (9)</li> <li>• Projektiresurssien hallinta mukaan projektiprosessiin. (3)</li> <li>• Projektien omistajien sitouttaminen ja projektin organisointi tukemaan projektikokonaisuutta sekä yksinkertaiset kuvaukset projektipäällikön tehtävistä. (3)</li> <li>• Projektien kustannushyötyajattelua kehitettävä ja toteuttaa hallitut projektin keskeytykset tarvittaessa. (1)</li> <li>• ICT-projekteille tulee löytyä tuotannonaikainen omistaja projektin suunnitteluvaiheessa. (1)</li> <li>• Projektien jälkiseurannan toteutus ja oppiminen. (1)</li> </ul>
Tampere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektimallia voisi yksinkertaistaa, selkeyttää, joustavoittaa ja keventää erilaisille projekteille. (4)</li> <li>• Projektin porttipäätöksiä voisi yhdistää. (1)</li> </ul>

(jatkuu)

Taulukko 6 (jatkuu)

Tampere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektimalliin liittyen projektiksi määriteltävän tehtävän kriteereitä voisi vielä tarkastella. (1)</li> <li>• Projektin valmistelu (vaiheet P0 ja P1) tulisi hoitaa ennen kuin projektin vastuuhenkilöitä rekrytoidaan. (1)</li> <li>• Projektin omistajan ja ohjausryhmän rooliin sitoutumista korostettava. (1)</li> <li>• Projektin hyötytavoitteiden seuranta ja jälkiarvioinnin toteuttamiseen panostettava. (1)</li> </ul>
Turku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittämismallia tulisi yksinkertaistaa, kiteyttää, selkiyttää paremmin projekteja tukevaksi ja aktiivisemmalla käytöllä saataisiin suurempi hyöty. (5)</li> <li>• Porttipäätöksien määrän vähentäminen. (2)</li> <li>• Kehittämismallilla pitäisi johtaa vain isot ja merkittävät projektit, joilla kehitetään kaupungin perustehtäviä. (2)</li> <li>• Panostusta yhteisten käytötapojen ja pelisääntöjen luomiseen ja juurruttamiseen johtoa myöten. (2)</li> <li>• Mallin pitäisi huomioida paremmin ulkoisen rahoituksen kysymykset ja rahoituksen nopeasyklisyys. (1)</li> <li>• Ketterä kehittäminen tuoteomistajineen ja kehitystiimeineen tarvitsee enemmän liikkumavaraa kuin mitä kehitysmalli nyt tukee. (1)</li> <li>• Projektikoordinaattoreille (oto) selkeät ohjeet toiminnan tukemiseksi. (1)</li> </ul>

## Suoria lainauksia käyttäjäkyselyyn vastanneilta:

"Projektimalli ei näy riittävästi strategisen johtamisen välineenä."  
(käyttäjäkysely, projektipäällikkö, Espoo)

"Ylimmän johdon tulee sitoutua projektimallin käyttöön ja edistää projektien seuranta ja toimeenpanoa." (käyttäjäkysely, projektisalkun johtoryhmän jäsen, Espoo)

"Projektimalli tulisi lyhentää huomattavasti tiiviimpään muotoon. Toimiva malli voisi olla yhdelle sivulle mahtuva kuva, joka avattaisiin tekstiesityksenä auki.  
(käyttäjäkysely, projektisihteeri/taloussihteeri, Lahti)

Projektimallia on tarpeen liinata ja miettiä porttipäätösten yhdistämistä.  
(käyttäjäkysely, projektisalkun hoitaja, Tampere)

"Yksinkertaisempaa, lyhyempää/kiteytetympää..." (käyttäjäkysely, projektin omistaja, Turku)

## **Espoon projektitoimistoverkoston työpajasta nousseet kehittämisehdotukset**

Ensimmäisessä työpajassa (8 hlö) syvennettiin Espoon käyttäjäkyselystä saatua tietoa ja etsittiin sen perusteella myös uusia kehittämisehdotuksia vahvistamaan projektimallia ja projektijohtamisen työkaluja. EsPro-projektimallin osalta nousi kaksi asiaa: ABC-projektiluokittelun seurauksien keventäminen suositukseksi projektin johtamiseen ja että tehtäisiin EsPro-vaihetaulut, joissa olisi kiteytetysti projektin vaiheen tehtävät.

## **Espoon haastateltujen johtajien tunnistamat kehittämiskohteet projektimallissa**

Projektitoiminnan johdon yhdeksälle edustajalle järjestettiin yksilöteemahaastattelu. Haastateltavat edustivat eri toimialoja ja osaamisalueita. Haastattelu oli rakennettu EsPro-käyttäjäkyselystä nousseiden tulosten pohjalta ja havainnollistettiin EsPro-käyttäjäkyselystä tehdyillä valikoiduilla kuvaajilla (kaupungeittain ja Espoon toimialoittain).

## **Johtajilta kysyttiin: Miten projektijohtamisen toimintamallia voisi vahvistaa, jotta se tukisi vieläkin paremmin projektien johtamista?**

- Mallin selkeyttäminen ja soveltaminen (esim. yksinkertaistaminen, kevennys, teoreettisuuden häivytytys). (4 mainintaa)
- Mallin alkupäähän tuotaisiin ideoiden hallinta (ideasalkku: ideoiden arviointi ja priorisointi). (3)
- ABC-luokituksen päivitys enemmän suosituksen muotoon. Luokittelun kriteerit, seuraukset ja niiden soveltaminen. (2)
- Mallista tulee viestiä esimerkkien ja myönteisten käyttökokemusten kautta. (2)
- Mallin laajentaminen muutosviestinnän tuella ja muutoksen jalkautumisen jälkiseurannalla mittareineen. (1)
- Kokeilujen johtamiselle malli, työkaluja, tukea ja osaamista. (1)

Suoria lainauksia haastatteluista:

”Ehkä yksi ajatus voisi olla ohjelma-ajattelu, voitaisiinko sitä käyttää myös sisäiseen kehittämiseen enemmän.” (konsernihallinto, projektitoiminnan tukitoiminnon edustaja)

”Koulutuksissa eivät riitä vain EsPro-pohjat, vaan pitäisi olla mallipankki, esim. tässä on aika hyvä projektisuunnitelma, rupeapas matkimaan.” (konsernihallinto, tietohallinnon edustaja)

”Malliin pitää päästä sisälle, joten se tarvii viestintää ja oikea-aikaisen projektipäällikkövalmennuksen projektipäällikölle. (sivistystoimi, toimialan kehittämisjohdon edustaja)

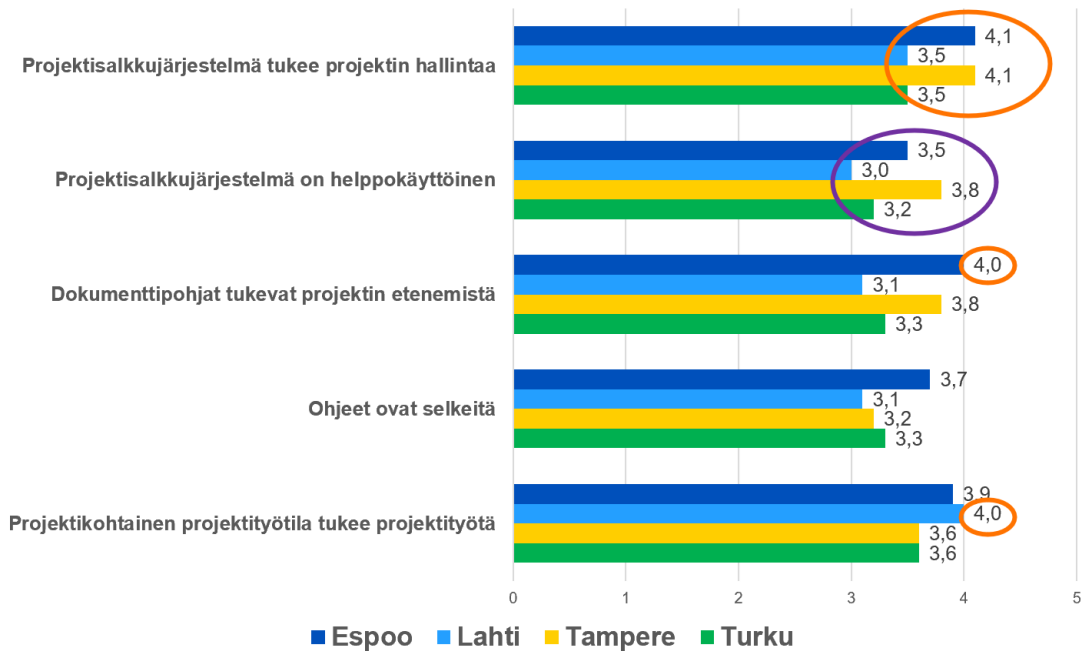
### **Käyttäjäkyselyssä kysyttiin: Mitä projektijohtamisen työkaluja ja palveluja vastaaja on käyttänyt.**

Valintalista oli muokattu kaupungeittain sopivaksi ja siitä sai valita kaikki soveltuvat vaihtoehdot. Tähän on koottu jokaisen kaupungin kolme suosituinta työkalua.

- Espoossa suosituimmat olivat EsPro-dokumenttipohjat (90 % vastaajista / 70 hlö) ja projektisalkku (90 % / 70 hlö) sekä EsPro-ohjeet (82 % / 63 hlö).
- Lahdessa suosituimmat olivat projektisalkku (97 % / 30 hlö) ja intranetin ohjeet (65 % / 20 hlö) sekä projektisalkun dokumenttipohjat (61 % / 19 hlö) ja projektikohtaiset ryhmätyötilat (61 % / 19 hlö).
- Tampereella suosituimmat olivat projektisalkku (100 % / 23 hlö) ja dokumenttipohjat (70 % / 16 hlö) sekä ohjeet (65 % / 15 hlö).
- Turussa suosituimmat olivat projektisalkku (100 % / 50 hlö) ja ohjeet (84 % / 42 hlö) sekä projektikohtaiset työtilat (84 % / 42 hlö).

**Vastaajilta kysyttiin lisäksi, jos olet käyttänyt edellä mainittuja työkaluja ja palveluja, arvioi seuraavien väittämien avulla kokemuksiasi.**

Kuvio 16 nähdään, että kaikissa kaupungeissa projektisalkkujärjestelmän koetaan tukevan projektin hallintaa ja on käytetyin työkalu sekä projektisalkun helppokäyttöisyydessä on selkeästi parantamisen varaa.



Asteikko: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

Kuvio 16. Kokemukset työkaluista kaupungeittain.

Lisäksi Espoon käyttäjien kokemusten mukaan valmennus- ja koulutusmateriaalit koettiin laadukkaiksi (4,2) ja projektiosajien uutiskirje hyödylliseksi (4,1). Dokumenttipohjat arvioitiin tukevan hyvin projektin etenemistä (4,0) ja saivat kiitosta ohjaamisesta jäsentyneeseen projektin johtamiseen. Lahdessa projektikohtaisen työtilan koettiin tukevan erityisesti projektityöskentelyä (4,0) ja sai kehuja käyttäjäkyselyn kuudelta henkilöltä avoimissa kysymyksissä. Lisäksi ohjevideot ja tilaisuuksien tallenteet / webinaarit koettiin hyödyllisiksi (3,4). Tampereella parhaat kokemukset kohdistuivat väittämälle projektisalkkujärjestelmä tukee projektin hallintaa hyvin (4,1) ja lisäksi koettiin koulutusmateriaalit laadukkaiksi (3,9). Turussa projektikohtaisen työtilan koettiin tukevan projektityöskentelyä parhaiten väittämistä (3,6).

## **Työkaluissa tunnistettuja erityisen hyödyllisiä ja toimivia piirteitä sekä saatuja työkalujen kehittämisehdotuksia**

Espoon käyttäjäkyselyn avoimien vastausten, johdon haastatteluiden ja projektitoimistoverkoston työpajan tuloksena, yhteenvedon muodossa tärkeysjärjestyksessä keskeisimmät huomiot.

Käytetyimpiä EsPro-työkaluja ovat dokumenttipohjat ja projektisalkku-järjestelmä. Dokumenttipohjat ovat hyödyllisiä ja käteviä, koska ohjaavat jäsenyntyneeseen projektin johtamiseen (yhteensä 15 mainintaa). Tosin dokumenttipohjiin kaivataan muunneltavuutta projektien erilaisista tarpeista johtuen ja niihin kohdistuu moninaisia kehittämistoiveita (14).

Projektisalkkujärjestelmän katsotaan edistävän kokonaisuuden hallintaa ja on myös havaittu, että projektien tietojen päivittämisessä projektisalkkujärjestelmässä on puutteita (19). Käyttäjät toivovat, että projektisalkkujärjestelmän tulisi ohjata paremmin käyttäjää ja olla käyttäjäystävällisempi (18). Projektisalkkujärjestelmään kaivataan integraatioita eri talousjärjestelmiin, jotta projektin talouden hallintaa voitaisiin automatisoida (7). Projektisalkusta saatavat yhteenvetoraportit koetaan monipuolisiksi (8). Projektisalkku ohjaa jäsenyntyneeseen projektin johtamiseen ja nähdään ajantasainen projektin eteneminen (4). EsPro-ohjeet, valmennusmateriaalit ja projektiosaajien uutiskirjeet koetaan hyödyllisiksi (8). Laaja ja hajanainen ohjekokonaisuus kaipaa kuitenkin selkeyttämistä sekä ohjeisiin toivotaan kiteytyksiä ja visuaalisuutta (8).

Projektitoimistoverkoston työpajassa ja johdon haastattelussa nousi myös näkemys, että projektisalkun nimen voisi muuttaa kehittämissalkuksi, koska sitä käytetään jo niin laajasti kaupungin kehittämisen näkymänä sisältäen ohjelmia, projekteja ja pienempiä kehitystoimenpiteitä (2).

Suoria lainauksia Espoon käyttäjäkyselystä ja johdon haastatteluista koskien projektijohtamisen työkaluja:

"Dokumenttipohjat ohjaavat miettimään myös niitä asioita, jotka mieluummin jättäisi vähemmälle." (käyttäjäkysely, projektin ohjausryhmän jäsen)

"Eriyisen hyvää on dokumenttipohjien "ohjaavuus" siinä mielessä, että projektia suunniteltaessa ja käynnistettäessä projektikokonaisuus tulee pohdittua monelta eri kantilta (hyödyt, riskit, aikataulut jne.)." (käyttäjäkysely, projektiryhmän jäsen)

"Projektisalkku tukee avoimuutta. Se on erittäin helppokäyttöinen, mutta vaatii sen, että ymmärtää EsPro-perusrakenteen." (käyttäjäkysely, projektitoiminnan kehittäjä)

"Projektisalkku on parasta, jos sitä käytetään oikein ja sitä päivitetään. Projektisalkun kokonaisnäkyminen on valitettavasti monen toimialan osalta jo "pilaantunut", koska salkkua joko käytetään väärin tai sitä ei päivitetä" (käyttäjäkysely, projektin ohjausryhmän jäsen)

"Kaipaisin pikaohjeita, joissa kuvataan ehdottomasti pakolliset tiedot sekä harkinnanvaraisesti täytettävät." (käyttäjäkysely, projektipäällikkö)

"Juurisyys ei ole mallissa, vaan kyse on soveltamisosaamisesta, soveltamisohjeista ja käytännöistä. Hyvien käytäntöjen jakaminen! Keskeistä on soveltaminen, tipset ja esimerkit." (konsernihallinto, tietohallinnon edustaja)

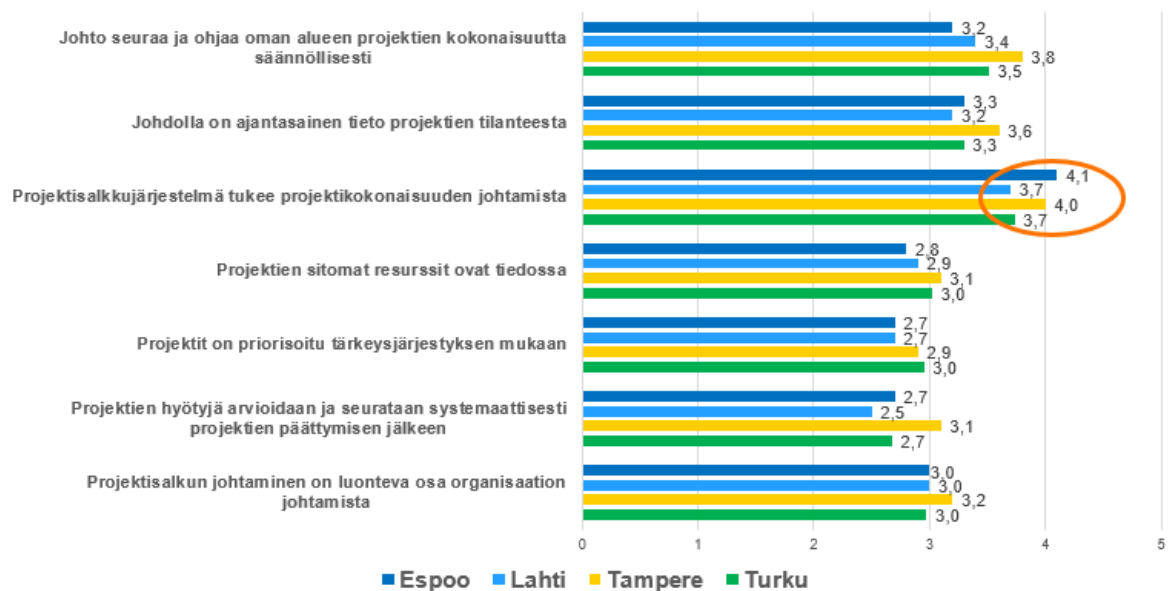
**Päähavainto** projektimalli ja projektijohtamisen työkaluista osion tuloksista Espoon osalta on, että EsPro-projektimallin käyttöä, soveltamista ja hyödyntämistä kannattaisi tehostaa monipuolisella viestinnällä sekä selkeyttää ja jopa osin yksinkertaistaa EsPro-projektimallia.

## 5.2 Projektisalkun johtaminen

Projektisalkkujärjestelmän avulla johtoryhmät voivat seurata ja ohjata oman alueensa kehittämisprojektien kokonaisuutta eli projektisalkkua.

**Käyttäjäkyselyn vastaajia pyydettiin arvioimaan seuraavien väittämien avulla projektisalkun johtamista omalla alueellaan (esim. tulosityksikössä tai toimialalla).**

Kuvio 17 vertaillaan projektisalkun johtamista Espoon, Lahden, Tampereen ja Turun kaupunkien osalta. Projektisalkkujärjestelmän koetaan tukevan projektikokonaisuuden johtamista (3,7–4,1) edistään kokonaisuuden hallintaa ja näkyvyyttä. Projektisalkku koetaan hyödylliseksi, mutta sitä ei osata vielä riittävästi hyödyntää johtamisessa. Projektisalkun johtamisen kypsyystaso voidaan nähdä olevan korkein Tampereen kaupungilla kaikkien väittämien valossa. Tampereella salkunhoitajan tehtävät kytkeytyvät salkkutasolle ja yksittäisen projektin elinkaarelle, joka tukee myös salkkujohtoryhmän työtä.



Asteikko: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

Espoo n=71-72, Lahti n=31-33, Tampere n=21-22, Turku n= 46-47 (En osaa sanoa vastauksia oli kaikissa kaupungeissa merkittävä määrä, vaihtelee väittämittäin, Espoo ka 19 %, Lahti ka 25 %, Tampere 34 %, Turku 8 %)

Kuvio 17. Projektisalkun johtamisen arviointi kaupungeittain.

Kaikissa kaupungeissa salkun johtamisen taso vaihtelee kaupungin sisällä merkittävästi esimerkiksi toimialojen tai tulosyksiköiden tai palvelualueiden välillä. Kaupungeissa on myös tunnistettu, että projektien priorisointi ei toteudu, jota väittämän arvo (2,7–3,1) myös tukee.

Espoossa osassa organisaatioyksiköistä on löydetty toimiva käytäntö oman alueen projektisalkun johtamiseen ja projektisalkusta saadaan lisäarvoa. Projektien systemaattinen käsittely salkkujohtoryhmissä on kuitenkin vaihtelevaa. Salkkujohtoryhmien tueksi on nimetty 28 salkkukoordinaattoria, mutta rooli on vasta jalkautumassa johtoryhmien tueksi. Projektien perustiedot löytyvät valtaosasta projekteista hyvin projektisalkkujärjestelmästä, mutta projektisalkussa 32 % projekteista kuukausiraportointia ei ole tehty sovitusti.

Vertailukaupungeissa salkkukatselmoinnit toteutetaan osassa kaupunkien salkkujohtoryhmissä 2–3 krt/v ja määritellyt projektien porttipäätökset tehdään systemaattisesti salkkujohtoryhmissä (Lahti P1, P4, Tampere P1, P2, P3, Turku P1, P2, P6) sekä projektisalkuilla on salkkupäälliköt, joilla on selkeä mandaatti ja vastuu. Määrämuotoisuuden vaihtelua kaupungin sisällä kuitenkin tunnistettiin. (dokumenttianalyysi ja projektitoimistojen haastattelut)

Suoria lainauksia kaupunkien käyttäjäkyselystä salkun johtamiseen:

”Siinä mukana olevien tulisi pitää sitä olennaisena osana toimintaa, ja tietojen projekteista tulisi olla ajantasaisia ja realistisia, realismia ei saisi pelätä, eikä siitä pitäisi (epäsuorastikaan) antaa keppiä porkkanan sijasta.”  
(käyttäjäkysely, projektiryhmän jäsen, Espoo)

Priorisoida, ei liikaa projekteja samanaikaisesti eli hallittu aloitus vs. resurssit, suunnitella huolella miten projektin ylläpito toteutetaan projektin päätyttyä ja seurata ja arvioida hyötyjä. (käyttäjäkysely, projektipäällikkö, Espoo)

”Salkun johtamisessa tulisi päästä strategiselle tasolle eli mietittävä mitä asioita tulisi suhteessa strategiaan ja tavoitteisiin tehdä projektina tai muuna kehittämisenä.” (käyttäjäkysely, projektisalkun johtoryhmän jäsen, Tampere)

”Priorisointia ja tulosten esilletuomista pitäisi vielä parantaa.” (käyttäjäkysely, projektin omistaja, Tampere)

”Johto saa juuri niin hyvän kuvan projektin tilanteesta kuin salkkuun on syötetty tietoa. Pidän hyvänä muistutuksia ja fokus onkin projektia tekevien tukemisessa, ei niinkään johdon.” (käyttäjäkysely, projektipäällikkö, Espoo)

## Projektisalkun johtamisen arviointi rooleittain

Kuvio 18 on koottu Espoon, Lahden, Tampereen ja Turun projektisalkun johtamisen arviointi rooleittain. Voidaan havaita, että projektipäälliköt arvioivat projektisalkun johtamista positiivisemmin. Poikkeuksena kuitenkin, että projektin ohjauksessa toimivat arvioivat positiivisemmin projektin hyötyjen jälkiarviointien toteutumista.



Asteikko: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

Kuvio 18. Projektisalkun johtamisen arviointi rooleittain.

Essoossa johto arvioi projektisalkun johtamisen onnistumista negatiivisemmin kuin projektipäälliköt. Haasteena on projektien priorisointi, resursointi, projektikokonaisuuden säännöllinen seuraaminen ja ohjaus sekä ajantasaisen tiedon saanti projektien tilanteesta. Vertailukaupungeista varsinkin Tampere on onnistunut näissä paremmin.

## Käyttäjäkyselyn vastaajilta kysyttiin: Miten kehittämissalkun kokonaisuuden eli projektisalkun johtamista tulisi mielestäsi kehittää?

Käyttäjää pyydettiin kertomaan omin sanoin projektisalkun johtamisen kehittämistarpeista. Projektisalkun johtamisessa tunnistettiin paljon kehitettävää.

Taulukko 7. Projektisalkun johtamisen kehittämistarpeet.

Kaupunki	Avoimien kysymysten vastaukset ryhmiteltyinä
Espoo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektien systemaattinen priorisointi. (10 mainintaa)</li> <li>• Johtoryhmät pitäisi kouluttaa projektisalkun johtamiseen ja ohjaamiseen, salkun jalkauttamista toimialoille. (10)</li> <li>• Projektisalkun johtamisen kytkeminen tiiviimmäksi osaksi johtoryhmien perustyötä, osana toiminnan suunnittelua, seuranta ja ohjausta. (3)</li> <li>• Projektit ajan tasalle salkussa, muistutuksia projekteja tekeville. (3)</li> <li>• Projektien omistajia pitäisi vastuuttaa seuraamaan, arvioimaan ja edistämään projektin tilannetta salkussa. (2)</li> <li>• Salkun johtamisen pitää olla selkeää ja yksinkertaista. (2)</li> <li>• Jokaisella salkulla tulisi olla salkkukoordinaattori, jolla tulisi olla aikaa ja valtuudet katselmoida salkkukokonaisuutta ja valmistella salkun esittely johtoryhmälle. Johtoryhmän tulisi säännöllisesti seurata salkkua ja tehdä myös P1-päätökset. (1)</li> <li>• Salkun johtamisen piiriin kannattane ottaa keskeisimmät projektit, ei koko salkkua. Salkun johtaminen hakee vielä muotoaan. (1)</li> <li>• Vuoropuhelua johdon ja projektien vetäjien välille lisää. (1)</li> <li>• Tärkeää on myös tietää, mitä tietoja johto järjestelmästä seuraa ja millä aikataululla. (1)</li> </ul>
Lahti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekteja johdetaan, mutta ei vielä salkkuja. Projektit pitäisi nähdä osana toiminnan kehittämistä ja johdon tulisi hyödyntää projektisalkkua organisaation tasolla. (4)</li> <li>• Johdon ja projektien välille vuoropuhelua ja seuranta. (2)</li> <li>• Projektien priorisointia voitaisiin hyödyntää enemmän salkkutasolla. (1)</li> <li>• Projektin suunnitteluun ja jälkiseuranta panostusta. (1)</li> <li>• Johtamisesta ei syytä tehdä vaikeasti ymmärrettävää. (1)</li> <li>• Projektitoiminta tulisi selkeämmin kytkeä Lahden kaupungin strategiaan tavoitteisiin ja projektisalkkua tulisi "markkinoida" kokonaisvaltaisemmin. (1)</li> </ul>

(jatkuu)

Taulukko 7 (jatkuu)

Tampere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektien / kehittämisen priorisointia, resurssien riittävyys ja tulosten esilletuomista pitäisi vielä parantaa. (3)</li> <li>• Täytyisi johtaa isompia kokonaisuuksia, jolloin projektisalkun johtamisen hyödyt tulisivat paremmin näkyviin ja se olisi enemmän strategista. (1)</li> <li>• Salkun johtamisessa tulisi päästä strategiselle tasolle eli mietittävä mitä asioita tulisi suhteessa strategiaan ja tavoitteisiin tehdä projektina tai muuna kehittämisenä. (1)</li> </ul>
Turku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivoitua salkunjohtamiseen ja sitoutua projektisalkun käyttämiseen eri tasoilla. (4)</li> <li>• Projektien ja töiden priorisointia, projektien loppuunsaattamista nopeammin. (3)</li> <li>• Projektisalkun toimintatapa (esim. vuosikello) ja tuki kaipaa ohjausta. Toiminnasta olisi hyvä olla selkeät ohjeet ja hyvien toimintatapojen jakaminen. (3)</li> <li>• Jos projektisalkku keräisi tietoja "oikean" tekemisen järjestelmistä, tilanne- seuranta olisi ajantasaisempaa ja vastaisi paremmin johdon kysymyksiin. (2)</li> <li>• Hyvien käytäntöjen ja kokemusten jakaminen projektin jälkeen ja projektien jalkauttamista normaaliin toimintaan pitäisi kehittää. (2)</li> <li>• Salkun johtaminen pitäisi liittää osaksi toiminnan- ja talouden sekä sopimusohjauksen prosesseja. (1)</li> </ul>

### **Espoon haastateltujen johtajien tunnistamat kehittämiskohteet projektisalkun johtamisessa**

#### **Johtajilta kysyttiin: Miten projektisalkunjohtamista voisi edistää, jotta sen hyödyt saataisiin näkymään?**

- Salkunjohtamista on monella tasolla ja salkusta on hyötyä, mutta sitä ei oikein osata hyödyntää. Esikuntatasolla salkun johtamista hyödynnetään systemaattisemmin ja IT-projekteissa, mutta tulosityksikkötasolla asiaa pitäisi saada vietyä eteenpäin. (5 mainintaa)
- Projektien priorisointiin, resurssointiin ja jälkiarvionteihin panostusta. (2)
- Asioiden priorisointi kaupunkitasolla (ehkä myös toimialatasolla) koetaan vaikeaksi. Pitäisi löytää tiiviimpi yhteys kehittämissalkun ja yhtenäisen/ yhteisen vuosisuunnittelun välille. (2)

- Ideasalkku varmaan osaltaan auttaisi projektien alkuvaiheeseen, ideoiden kypsyttelyyn kohti projektimoodia. (2)
- Johtoryhmälle tulee tunnistaa ohjattavan ja seurattavan salkun sisältö, seuranta kvartaaleittain sekä salkkukatselmointiin yksinkertaisuutta, kokonaisuuden kuvaus ja poikkeamat projekteissa. (1)
- Saataisiinko keskusteluihin mukaan kehittämisen johtaminen ja tuki. Organisaatiolle voisi muodostaa kehittämissalkut, salkunjohtoryhmät ja salkkupäälliköt, joilla olisi vahva mandaatti hoitaa tehtävää. (1)
- Pitää pystyä tunnistamaan TOP3 –projektia ja niihin satsata tosissaan ja muut tulee sitten pienemmällä satsauksella. (1)
- Kehittämissalkkuun nopeampaa kehittämistä ja isompia otsikoita, joiden alla pienempiä projekteja ja kokeiluja. (1)

### **Espoon projektitoimistoverkoston työpajasta nousseet kehittämisehdotukset projektisalkun johtamiseen**

Työpajassa syvennettiin EsPro-käyttäjäkyselystä saatua tietoa ja etsittiin sen perusteella myös uusia kehittämisehdotuksia vahvistamaan projektisalkun johtamista. Johtoryhmiä pitäisi pystyä tukemaan määrittelyssä, mitkä projektit ovat salkun piirissä, jotta projektisalkun ohjaus tulisi luontevasti osaksi johtoryhmän normaalia työtä. Johtoryhmien valmistelijoita kannattaisi haastella, jotta saataisiin parempi ymmärrys johtoryhmän työstä. Projektisalkun johtamista voisi markkinoida esimerkillisen johtoryhmän onnistuneella ”mallisuorituksella”. Johtoryhmille tulisi tunnistaa vakioitu sapluuna raportointiin. Muiden kaupunkien onnistuneilla salkunjohtamisen esimerkeillä voisi herätellä positiivista kateutta. Salkkukoordinaattoreiden asemaa voisi virallistaa ja saada sille työaika. Tehtävänä olisi salkun tietosisällön valvonta ohjaten salkun päivittämistä ja johdon tukeminen salkkukatselmoineissa (esim. A ja B-projektit).

**Päähavainto** projektisalkun johtamisen osion tuloksista Espoon osalta on, että salkun johtamiseen kaivataan lisää määrämuotoisuutta ja tiiviimpää kytköstä muuhun toiminnan johtamiseen sekä osaamisen kehittämistä.

### 5.3 Projektitoimiston valmennukset ja tukipalvelut

Vuonna 2019 Espoon projektitoimisto järjesti 23 valmennusta/tilaisuutta, joissa oli yhteensä 353 osallistujaa. EsPro-projektipäällikkövalmennuksiin on osallistunut vuosina 2013–2019 yhteensä 389 henkilöä. EsPro-projektipäällikkövalmennukset ovat suosittuja ja saavat osallistujilta positiivista palautetta. Kaikki projektipäällikkövalmennuksen palautekyselyyn vastanneet suosittelevat valmennusta projektipäällikön roolissa toimiville.

**Käyttäjäkyselyn vastaajilta kysyttiin: Mihin projektimallia koskeviin koulutuksiin ja tilaisuuksiin olet osallistunut? Valitse kaikki soveltuvat vaihtoehdot.**

Espoossa suurin osa käyttäjäkyselyyn vastaajista on osallistunut EsPro-valmennuksiin: 52 vastaajaa projektipäällikkövalmennukseen, 42 vastaajaa projektiosaaajien aamupäivään, webinaariin tai muuhun teematilaisuuteen, 27 vastaajaa EsPro-tietoiskuihin, JET-(johtamisen erikoisammattitutkinto) valmennuksen projektiosuuteen tai lyhyeen esittelytilaisuuteen, 15 vastaajaa EsPro-projektimallin valmennus projektin omistajille ja ohjausryhmille.

Projektitoimiston koulutukset saavat kiitosta, suoria lainauksia:

”Luotte valmiuksia taitavina kouluttajina, mahdollistajina, fasilitaattoreina ja tukijoina.” (käyttäjäkysely, Espoo)

”Projektipäällikkökoulutus oli erittäin laadukas. Samoin eri aihepiirien tietoiskut.” (käyttäjäkysely, projektipäällikkö, Espoo)

”Projektisalkun käytöstä tiheämmin koulutusta, perehdytystä, sen käyttöä nostettava enemmän esiin EsPro-koulutuksissa” (käyttäjäkysely, projektipäällikkö, Espoo)

Projektitoimiston osaaminen on korkealla tasolla ja henkilöstön kanssa on mukava ja helppo asioida. (käyttäjäkysely, projektin ohjausryhmän jäsen, Espoo)

Verrokkikaupunki Lahdessa suosituimpia olivat webinaarikoulutukset (15 vastaajaa), Tampereella projektiklinikat ja projektitoimiston järjestämät muut koulutukset (12 vastaajaa) ja Turussa toimialakohtaiset koulutukset ja tilaisuudet (26 vastaajaa).

**Käyttäjäkyselyn vastaajilta kysyttiin lisäksi: Minkälaista projektivalmennusta tai muuta projektiosaamisen kehittämistä toivoisit tulevaisuudessa?**

Espoon käyttäjäkyselystä nousseita toiveita:

- Projektin omistajille, ohjausryhmille ja johtoryhmille tiivistä koulutusta EsPro-mallista ja projektisalkun hyödyntämisestä. (6 mainintaa)
- Projektiryhmäläisille ja laajemminkin linjaorganisaatioiden edustajille perehdytystä EsPro-mallista ja projektisalkun perusteista. (3)
- Valmennusta ulkoisen projektirahoituksen hyödyntämisestä ja EsPron soveltamisesta kumppanuusprojekteissa. (3)
- Valmennusta yhteiskehittämisestä, monitoimijahallinnasta ja verkostomaisesta toiminnasta vaativien projektien ja ohjelmien vastuuhenkilöille. (2)

Verrokkikaupunki Lahdessa eniten mainintoja oli saanut projektijohtamisen peruskoulutusta uusille projektipäälliköille (4), Tampereella toivottiin nimettyä neuvojaa/yksilöllistä opastusta (6) ja Turussa räätälöityä koulutusta omistajille, ohjausryhmille ja projektipäälliköille eri teemoista (5).

**Käyttäjäkyselyn vastaajilta kysyttiin: Oletko pyytänyt projektitoimistosta tukea ja neuvontaa projektiasi koskevissa asioissa?**

Taulukko 8. Käyttäjäkyselyyn vastaajien tuen ja neuvonnan pyynnöt.

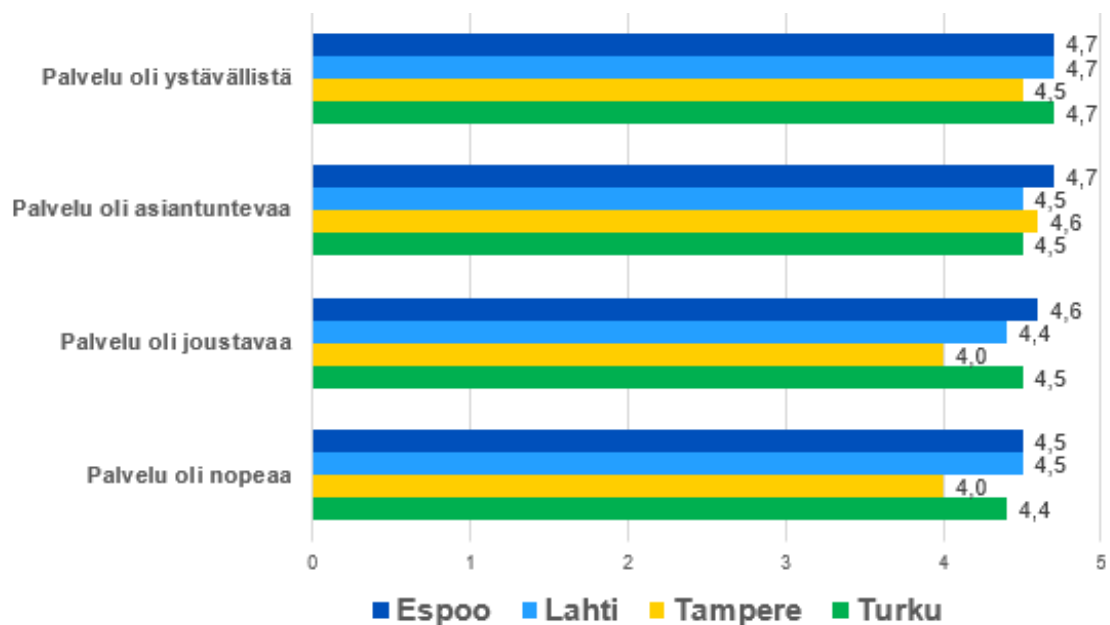
Kaupunki	Vastaajista on pyytänyt tukea tai neuvontaa projektiaan koskevista asioista projektitoimistosta
Espoo	52 %
Lahti	63 %
Tampere	90 %
Turku	83 %

Espoon projektitoimiston ja Lahden kehityspalvelujen projektituen tunnettavuutta kannattaisi lisätä. Turussa toimialan kehittämis-/tai salkkupäälliköt ja verkosto ovat projektien tukena.

Verrokkikaupungeissa (Lahti, Tampere, Turku) uudet projektit poimitaan systemaattisesti tuen piiriin. Tampereella ja Turussa on määritelty ja resursoitu projektien tukipalvelut projektin elinkaaren eri vaiheissa. Lahdessa, Tampereella ja Turussa projektirahoituksen hallinnoinnin tuki on osana projektitoimiston palveluvalikoimaa.

**Käyttäjäkyselyn vastaajilta kysyttiin: Jos olet asioinut projektitoimiston kanssa, arvioi seuraavien väittämien avulla kokemuksiasi projektitoimiston antamasta tuesta ja neuvonnasta.**

Kuvio 19 on nähtävissä projektitoimistojen (Espoo, Lahti, Tampere, Turku) asiakkaiden kokema palvelujen laatu. Projektitoimistojen palvelun laatu on erittäin hyvällä tasolla.



Asteikko: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

Kuvio 19. Kokemukset projektitoimiston palveluista.

## **Käyttäjäkyselyn vastaajilta kysyttiin: Miten projektitoimiston palveluja ja projektijohtamisen tukea tulisi mielestäsi kehittää?**

Vastaajilta saatiin ideoita projektien tueksi: kierteleviä oppaita, chat-palvelu, nimetty neuvoja projektitoimistosta, mentorointia, klinikoita, projektikahvila, salkku tutuksi –lähiohjaus, etäohjaus, teemoitettuja aamupäiviä ja tietoisuuksia, webinaareja, johtamisen valmennuksiin integroitu projektiosuus, räätälöityjä koulutuksia ryhmille (omistajat, ohjausryhmät), nimettyjä työpajajaisia toimialan vastuuhenkilöille projektitoimistosta, sertifikaattien suorittamismahdollisuus, projektipäällikön urapolku, sparraaja/kollegaverkosto ja yammer-ryhmä.

## **Espoon haastateltujen johtajien ja projektitoimistoverkoston työpajan ideoita projektien vastuuhenkilöiden tukemiseksi**

Tarvittaisiin EsPro-”hätäpikakoulutuskonsepti” kaikille, jotka eivät voi odottaa varsinaista EsPro-koulutusta (1) ja projektissa toimiville lähiohjausta/oppaita (1).

### Projektipäälliköille

- Uusille ja ”oto-projektipäälliköille” kaivataan lisää tukea ja sparrausta projektin alkuvaiheeseen ja muihin kriittisiin kohtiin. (3 mainintaa + työpajassa nousut)
- Oikea-aikainen projektipäällikkövalmennukseen pääsy heti projektin alkaessa, niin se toimii hyvänä ”ponnahduslautana ja pääomana”. (2)
- Projektipäällikkötehtävälle luotaisiin urapolku. (2)

### Ohjausryhmille ja projektien omistajille

- Projektien omistajille, ohjausryhmille, johtoryhmille ja kick-offeihin toivotaan valmennusta, jalkautumista tai tietopakettia EsPro-mallista ja projektisalkun hyödyntämisestä. (5 mainintaa + työpajasta nousut)
- Kun projekti perustetaan salkkuun, niin projektitoimistosta otettaisiin heti yhteyttä projektin omistajaan ”EsPro-toimintamallin myyntipuheella” ja tarjottaisiin ensimmäiseen ohry-kokoukseen EsPro-infoa tai muuta projektin tarvitsemaa tukea. (2 + työpaja)
- Johtamisen erilaisiin valmennuksiin lyhyt briiffi EsProsta. (2 + työpaja)

Projektitoimiston näkyvyyttä tulisi lisätä monipuolisin keinoin. Viestintää ja hyvien käytäntöjen jakamista tulisi lisätä tehostamaan tukea (esim. kiteytettyä ja visuaalista viestintäaineistoa, ohjekokonaisuuden selkeytystä, projektidokumentation mallipankki). Lisäksi tarpeina nousevat ammattimaisten projektipäälliköiden lisääminen (esim. projektipäällikköpooli) ja projektirahoituksen hallinnoinnin tuki.

**Päähavainto** projektitoimiston valmennukset ja tukipalvelut osion tuloksista Espoon osalta on, että projektitoimistolta toivotaan aktiivisemmin tukea uusille projektipäälliköille sekä tehostetusti projektien omistajille ja ohjausryhmille.

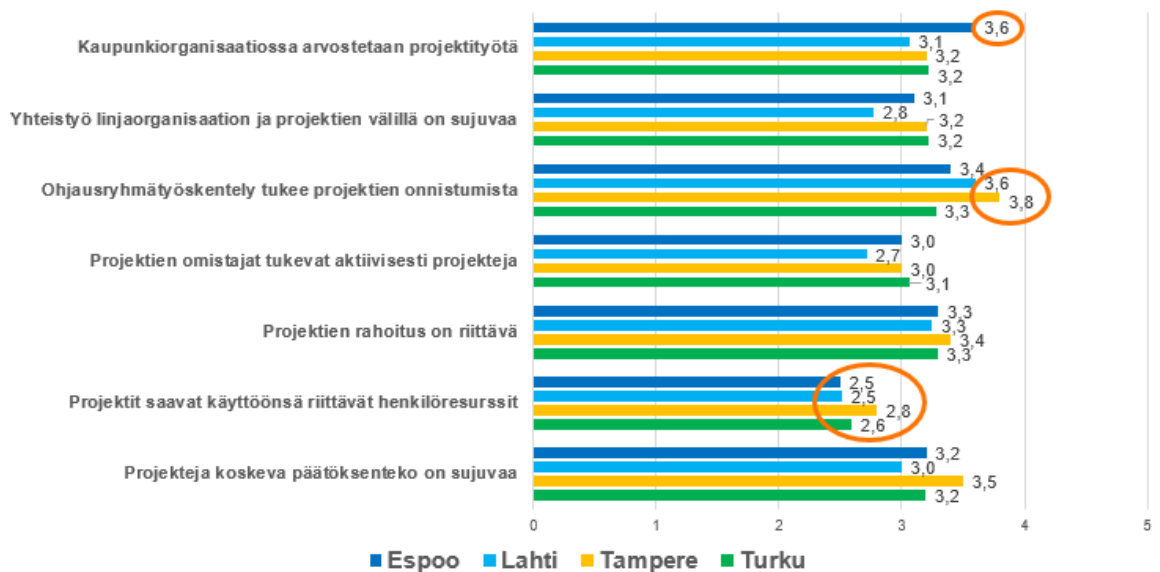
## 5.4 Projektien toimintaympäristö

Kehittämishankkeiden toteutukseen vaikuttavat monenlaiset organisaation käytännöt ja ominaisuudet.

### **Käyttäjäkyselyn vastaajilta kysyttiin: Arvioi seuraavien väittämien avulla kyseisen kaupungin projektien toimintaedellytyksiä.**

Kuvio 20 näyttää projektien toimintaedellytysten arviointi kaupungeittain.

Kaikissa kaupungeissa nousi projektin onnistumisen huoleksi voimakkaasti projektien riittämättömät henkilöresurssit (2,5–2,8). Taustalla saattaa olla myös, että kaupungilla ei ole riittävästi omaa rahoitusta henkilöresurssointiin ja ulkoisella rahoituksella täydennetään alibudjetoitua yrittäen korjata projektin henkilöresurssointia. Espoossa arvostetaan projektityötä kohtalaisen hyvin (3,6). Tampereella (3,8) ja Lahdessa (3,6) koetaan ohjausryhmätyöskentelyn tukevan projektien onnistumista melko hyvin.



Asteikko: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

Kuvio 20. Projektien toimintaedellytysten arviointi kaupungeittain.

Kautta käyttäjäkyselyn on havaittavissa sekä edelliseen projektin toimintaedellytysten arviointiin pohjautuen, että ydinongelmiksi nousee

kaupungeissa projektien resurssointi ja projektien priorisointi sekä omistajien ja ohjausryhmien sitoutuminen ja tuki. Niiden lisäksi avoimien kysymysten vastauksista nousevat seuraavat asiat: yhteistyö yli rajojen, johdon kiinnostus projektista ja projektihenkilöstön kannustus, muutosjohtaminen ja ammattiprojektipäällikkyyden eri muodoissaan.

Espoon käyttäjäkyselyn avoimista vastauksista koskien projektien toimintaedellytysten nykytilaa keskittyivät pitkälti kolmeen asiaan. Ensimmäisenä on riittävä ja realistinen resurssointi projekteille, toisena omistajien ja ohjausryhmien tuki projekteille ja kolmantena projektien priorisointi sekä yhteistyö yli linjaorganisaatorajojen.

Verrokkikaupunki Lahdessa heikoiten toteutuu projektien riittävä resurssointi, Tampereella kokonaisuuden johtaminen sisältäen projektien priorisoinnin ja riittävä resurssointi, Turussa realistinen resurssointi projekteille ja kehittämisen kokonaisuuden johtaminen.

### **Käyttäjäkyselyn vastaajien lisävinkeistä muutama suora lainaus, kuinka kehittämissuunnitelmat saataisiin onnistumaan entistä paremmin:**

”Yhteistyötä eri toimialojen ja yksiköiden välillä tulisi ehdottomasti lisätä. Jatkuvasti tulee esiin se, että kaupungin sisällä toimijat eivät tiedä toistensa tekemisistä, vaikka yhtymäkohtia olisi paljonkin.” (käyttäjäkysely, projektipäällikkö Espoo)

”Johdon kiinnostuneisuudella ja henkilökunnan kannustamisella!” (käyttäjäkysely, projektipäällikkö, Lahti)

”Muutosjohtamisen osaaminen esimiesportaalle - muutokset eivät tarkoita että vain alaisten pitää tehdä jotain toisin, vaan esimiehen pitäisi myös johtaa toisin!” (käyttäjäkysely, projektipäällikkö, Tampere)

”Ammattilaiset johtamaan projekteja. Liian usein substanssiosaaja johtaa projektia omien töittensä ohella.” (käyttäjäkysely, projektin ohjausryhmän jäsen, Turku)

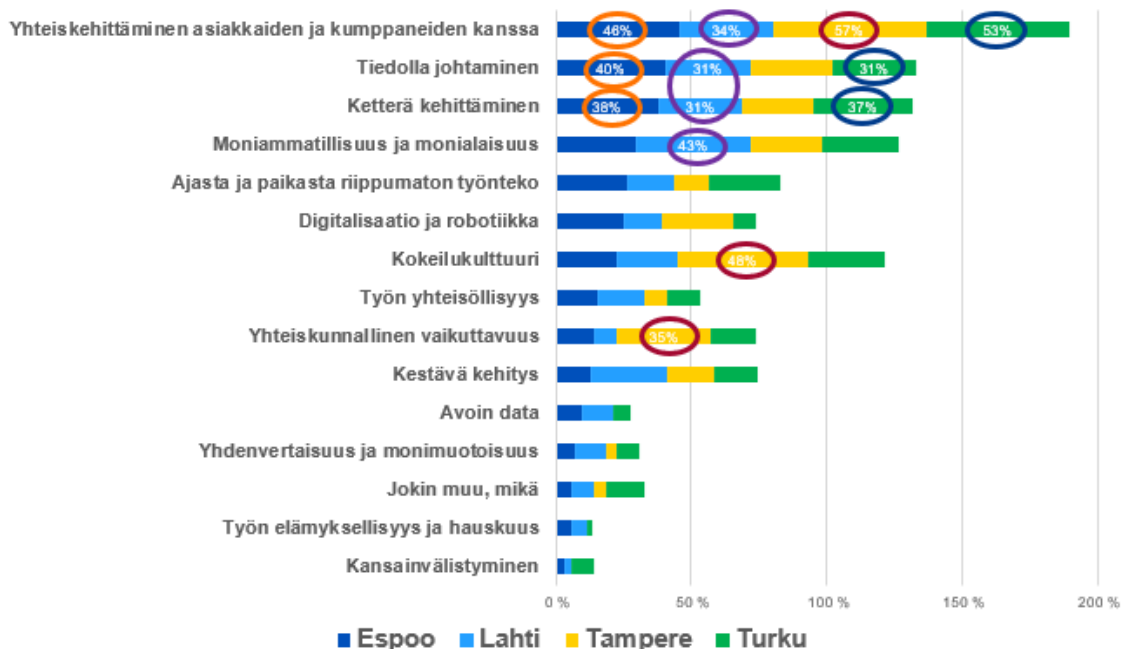
”Projektipäälliköt hyödyntävät EsProa tehokkaasti. Miten saataisiin sama projektin ohjausryhmien ja salkun johtoryhmien työskentelyyn...” (käyttäjäkysely, projektitoiminnan kehittäjä, Espoo)

Ohjausryhmätyöskentelyyn olisi mielestäni ehdottomasti järjestettävä pakollinen koulutus ainakin omistajille. (käyttäjäkysely, projektipäällikkö, Espoo)

Monet toimintaympäristön muutokset ja kehityssuunnat vaikuttavat projektityöskentelyyn.

**Käyttäjäkyselyn vastaajilta kysyttiin: Valitse kolme mielestäsi tärkeintä asiaa, jotka tulevaisuudessa olisi huomioitava vahvemmin kyseisen kaupungin projektijohtamisessa.**

Kuvio 21 nähdään **TOP 3 tulevaisuuden teemaa, joita toivotaan vahvistettavan projektijohtamisessa**. Kärkiteemoiksi nousivat yhteiskehittäminen asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa, tiedolla johtaminen ja ketterä kehittäminen. Merkittävää on havaita samankaltaisuuksien nousevan kärkiteemoiksi yli kuntarajojen. Taustalla on varmaankin viime vuosien hyvät kokemukset projekteista, joissa asioita on kehitetty yhdessä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa. Tiedolla johtamista koetaan tarvittavan yhä enemmän haasteellisempien ja monimutkaisempien ongelmien ratkaisemiseen, jossa myös ketterän kehittämisen lähestymistavat voivat auttaa. Tampereen vastauksista korostui myös kokeilukulttuuri ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus.



Jokainen vastaaja sai valita kolme tärkeintä asiaa.  
Espoo n = 72, Lahti n = 35, Tampere n = 23, Turku n = 49

Kuvio 21. Tulevaisuuden teemat projektijohtamisessa.

**Projektitoimistojen teemahaastatteluissa kysyttiin, että mitä asioita nostaisitte kehittämisen tiekartalle seuraavien viiden vuoden aikana projektitoimintanne osalta?**

Lahden, Tampereen ja Turun projektitoimistojen haastatteluissa (4 mainintaa) nousi projektien vaikuttavuuden ja arvioinnin kehittäminen projektimallin loppupään tueksi. Seuraavaksi tärkeimmäksi (3 mainintaa) nousi ideoiden/tarpeiden jalostaminen, käsittely ja priorisointi tukien vastaavasti projektimallin alkupäätä. Kolmanneksi nousi projektin alkuvaiheen suunnittelun tukeminen (2 mainintaa).

Lisäksi esiin nousi yksittäisiä asioita: projektimallin keventäminen, ohjeistuksen ja viestinnän kehittäminen, kehittämisosaamisen ymmärrys, johtajuus, yhteiskehittäminen ja ketterät kokeilut.

**Päähavainto** projektien toimintaedellytykset osion tuloksista Espoon osalta on, että projektien riittävään henkilöresurssointiin ja ohjausryhmien tarvitsemaan tukeen projekteille tulisi kiinnittää huomiota.

## 6 Yhteenveto

Yhteenvedossa keskitytään kaikissa kaupungeissa Espoo, Lahti, Tampere, Turku toteutetun projektijohtamisen käyttäjäkyselyn kiteytykseen sekä projektimallien yhtäläisyyksiin ja eroihin kaupunkien välillä, näkökulmana hyvien käytäntöjen oppiminen.

Tutkimuksen keskiössä on ollut kautta linjan käyttäjäkokemus, koska projektimallin käytettävyys tuo tyytyväisiä sisäisiä asiakkaita ja auttaa projektin onnistumista. Projektijohtamisen prosessin tulee tuntua helpolta, mutta tuottaa projektin prosessille tehokasta tukea ja tuloksellista apua saattaa projekti määränpäähän laadukkaasti.

### 6.1 Käyttäjäkyselyn yhteenveto kaupungeittain

Tämän tutkimuksen ensisijainen todisteiden lähde on kaupungeissa toteutettu käyttäjäkysely. Voidaan todeta, että kaikissa kaupungeissa käyttäjäkyselyn vastaajat ovat käyttäneet projektimallia aktiivisesti tai jonkin verran. Käyttäjäkyselyllä saavutettiin siis se kohderyhmä, jota tavoiteltiin, vaikka vastausprosentit jäivät melko mataliksi. Tulokset kertovat, että aktiiviset käyttäjät ovat tyytyväisempiä projektimalliin. Projektipäälliköiden kokemukset ovat positiivisempia kuin johdon. Projektimallin vahvuuksiksi koettiin kaikissa kaupungeissa, että se tukee projektipäällikön työtä, parantaa projektityöskentelyn laatua ja tukee projektin johtamista. Projektimalli antaa toimivan kehikon systemaattiselle projektityölle. Projektiluokittelun (esim. A-, B-, C-luokittelu) avulla saadaan projekteille tarkoituksenmukainen johtamisen taso. Projektijohtamisen työkaluihin panostaminen lisää käyttäjäystävällisyyttä.

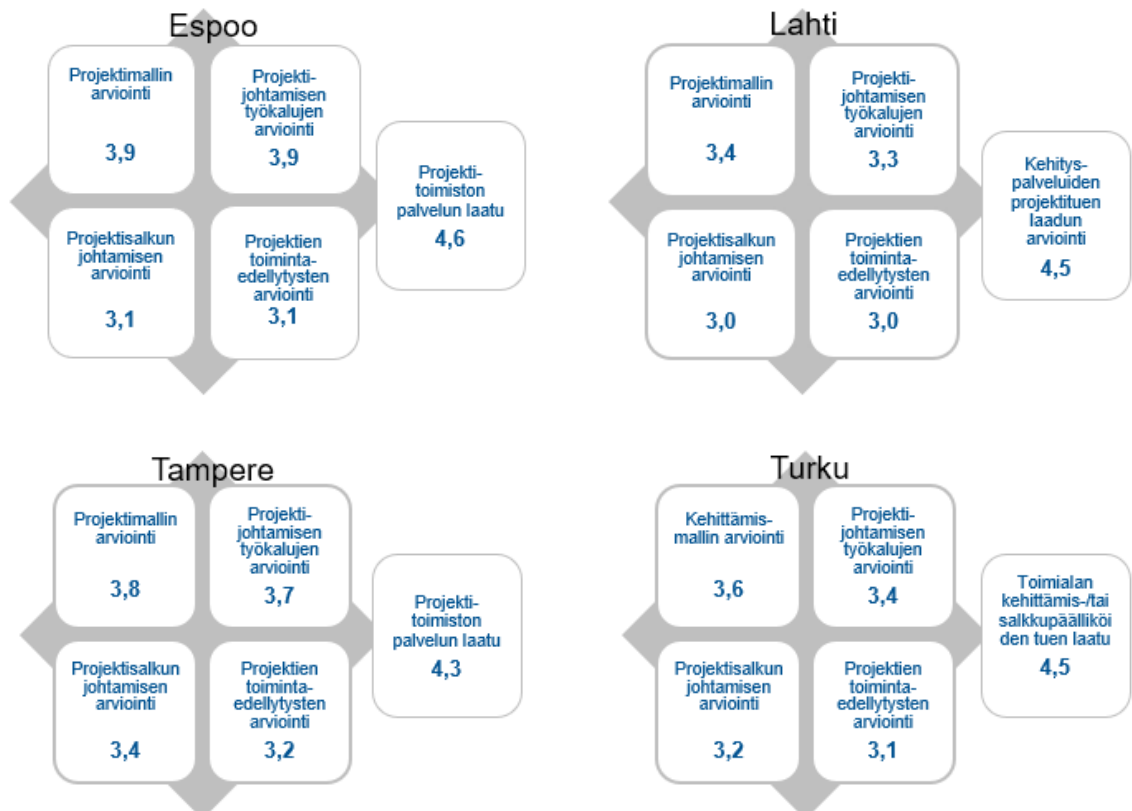
Kaikissa kaupungeissa tunnistettiin, että projektin- ja salkunhallinnan taso vaihtelee kaupungin sisällä eri toimialojen ja yksiköiden välillä. Tämä on haaste projektitoimistojen palveluille ja projekti- ja salkunhallinnan tuelle. Kuitenkin projektitoimistojen palvelujen laatu oli erittäin hyvällä tasolla kaikissa kaupungeissa ja sai paljon myönteistä palautetta.

Suurimmat haasteet ovat projektien resurssointi ja projektien priorisointi. Kehittämistä on samanaikaisesti paljon ja resurssit kuitenkin rajalliset.

Lisäksi koettiin haasteena omistajien ja ohjausryhmien sitoutuminen ja tuki. Hyvänä käytäntönä koettiin, että uudet projektit saataisiin poimittua systemaattisesti tuen piiriin (esim. projektipäälliköt ja ohjausryhmät) projektin alkutaipaleella.

Projektien toimintaedellytysten arviointi kertoi, että projektien toimintaympäristö on melko samankaltainen kaikissa kaupungeissa.

Käyttäjäkyselyn teemojen keskiarvot (kyseisten teemojen arviointikysymysten keskiarvojen keskiarvot vaihteluvälillä 1–5) antavat nopean tilannekuvan kyseisen kaupungin projektimallin, projektijohtamisen työkalujen, projektisalkun johtamisen, projektien toimintaedellytysten sekä projektitoimiston palvelun laadusta (Kuvio 22).



Kuvio 22. Käyttäjäkyselyiden yhteenveto kaupungeittain.

Kaupunkien projektimallien keskeisimmät yhtäläisyydet ja erot vahvistuivat haastattelujen ja dokumenttianalyysin myötä:

- Jokaisessa kaupungissa on käytössä ns. projektimalli tai toiselta nimeltään kehittämismalli (Turku). Kaikissa kaupungeissa on rajattu sen koskevan kehittämissuhteita ja ulkopuolelle on rajattu maankäytön, rakentamisen ja joukkoliikenteen projektit.
- Projektin määrittely on kaikissa kaupungeissa hyvin samanlainen, mutta projektin tarkemmissa kriteereissä on jonkin verran eroavaisuuksia koskien ulkoisen rahoituksen huomioimista kriteerinä. Lahden ja Tampereen projektin määrittelykriteereissä on, että kaikki tai osa ulkopuolista rahoitusta saavat projektit projektoidaan.
- Projektimalleissa on käytössä projektiluokittelu, joka kuvaa projektin vaativuutta ja riskisyyttä sekä määrittelee projektijohtamisen tason. Luokittelun seurauksissa on jonkin verran eroavaisuuksia.
- Projektiorganisaation roolit ovat kaikissa kaupungeissa samat, projektin omistaja, ohjausryhmä, projektipäällikkö ja projektiryhmä.
- Kaikissa kaupungeissa on havaittu, että projektien omistajia ja ohjausryhmiä tulisi tukea roolinsa tunnistamisessa ja terävöittää siten projektin johtamista.
- Projektimalleissa projektin elinkaaren vaiheistus noudattelee vesiputousmallin vaiheita ja niitä on kaupungista riippuen 3–5 kappaletta. Enemmän eroavaisuutta on päätöksentekopisteiden määrässä eli portteja on 5–7 kappaletta kaupungista riippuen. Kuitenkin projektin elinkaari rakentuu hyvin samanlaisesti vaiheesta toiseen ja tarvittaessa porttipäätöksiä voi myös yhdistää.
- Turun projektinhallinnassa käytetään projektin ohjaamisessa periaatteita, yksi niistä on: projektin toteuttaminen edellyttää, että kehittämisellä tavoiteltavat taloudelliset ja toiminnalliset hyödyt ylittävät kustannukset.

Projektisalkun/kehittämissalkun johtamisen, prosessien ja toimintatapojen keskeisimmät yhtäläisyydet ja erot:

- Kaikkien kaupunkien projektimalleissa yksittäisen projektin elinkaari on kytköksissä salkun johtamisen tasoon, koska projektin porttipäätökset ovat myös salkkujohtamisen piirissä.
- Pääsääntöisesti salkkukatselmoinnit toteutetaan 2–3 krt/v.
- Porttipäätöksien systemaattinen käsittely salkkujohtoryhmissä (esim. Lahti P1, P4, Tampere P1, P2, P3, Turku P1, P2, P6, Espoossa käsittely on suosituksen omaisempaa. P-päätös on ns. gate-päätös eli voiko projekti edetä seuraavaan vaiheeseen.
- Hyväksi käytännöksi on osoittautunut, että salkunhoitajan tehtävät kytkeytyvät salkkutasolle ja yksittäisen projektin elinkaarelle eri vaiheisiin. Tukee salkunhoitajan selkeää mandaattia ja vastuuta. (Tampere)
- Kaikissa kaupungeissa yhtäläisyytenä on tunnistettu, että projektien priorisointi ei toteudu käytännössä.

Tampereen projektitoimiston kokemuksista on julkaistu Projektimaailma -lehdessä artikkeli ja sitä tukee myös tämän tutkimuksen tulokset, jossa Tampereen määrätietoinen työ projektisalkun johtamisen osalta on pisimmällä verrattuna verrokkikaupunkeihin. Projektisalkun johtamisen osalta Tampereella on onnistuneesti tunnistettu, että projektisalkkujärjestelmä tukee kehittämistyön suunnittelua ja johtamista, kertoo Kolehmainen (2021, 43) Tampereen projektitoimistosta. Kolehmainen (2021, 43) korostaa, että muutosmatkaa on perusteltu hyödyillä, haluttiin nähdä entistä paremmin kehittämisen kokonaiskuva ja päätöksenteosta haluttiin läpinäkyvää. Jalkautusta on helpottanut toimialoille saatu selkeä roolitus tätä varten.

## 6.2 Työn validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli vältetään sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsijärvi jne. 2001, 213.)

Tässä työssä reliabiliteetin toteutumista on tuettu strukturoidulla ja esitestatulla kyselylomakkeella sekä haastattelujen esitestauksella ja erillisellä kirjaajalla haastattelutilanteissa, sekä osin hyödynnettiin myös nauhoittamista. Saatua dataa on käsitelty järjestelmällisesti ja se on dokumentoitu hyvän tavan mukaisesti, jotta päätelmät olisivat oikeita. Tulkinta ja ymmärrys on aina kuitenkin tutkijakohtaista, joten täydellinen toistettavuus on epävarmaa.

Luotettavuuden lisäämiseksi lukijalle näytetään, mistä aineiston kokonaisuus koostuu ja kuvataan ne aineiston osat, joille päähavainnot rakentuvat (Ruusu vuori jne. 2010, 27). Tässä tutkimuksessa on tehty rajauksia ja etenemistä koskevat periaatteet on kirjattu. Tutkimusaineisto on laaja, joten on keskitytty päähavaintoja koskevan aineiston kuvaamiseen.

Validius tarkoittaa pätevyyttä, että mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Näkökulmat ovat ennustevalidius, tutkimusasetelmavalidius ja rakennevalidius. (Hirsijärvi jne. 2001, 213–214.) Tutkimusasetelmaan on vaikuttanut positiivisesti työskentely projektitoimistossa, koska tuntee toimintaympäristön ja käytännöt. Vastaavasti painolastina kokee neutraalisuuden ylläpitämisen ja korostamisen tutkimuksen kaikissa vaiheissa.

Lähtökohtana tässä työssä on ollut tukea validiutta saamalla vastauksia tutkimuskysymyksiin, toisaalta kattavasti ja myöskin tehokkaasti. Kyselylomakkeen sisällöllistä ymmärrettävyyttä testattiin eri kohdejoukon edustajilla. Käyttäjäkyselyn tulkinnaalle haettiin syvällisempää ymmärrettävyyttä teemahaastattelujen avulla, siten että ne toteutettiin tarkoitushakuisesti peräkkäisinä. Validiutta on tarkennettu käyttämällä useita eri tutkimusmenetelmiä, jotta se tukisi tulosten yleistettävyyttä ja läpinäkyvyyttä.

Hirsijärvi jne. toteavatkin (2001, 214), että tulee huomioida, miten kertoisi lukijoilleen tarkasti, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten on päädytty saatuihin tuloksiin. Keskeistä on kuvata henkilöt, paikat ja tapahtumat eli tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikkien vaiheiden osalta.

Tähän on pyritty tässä tutkimuksessa ja nähdään sen onnistuneenkin, koska tämän tutkimukseen perustuen Espoon kaupungilla julkaistiin EsPro-

selvitysraportti 2019, Projektijohtamisen ja projektitoimiston tukipalvelujen kehittämistarpeista. Tuloksia on esitelty Espoon projektitoimisto- ja salkkukoordinaattoriverkostossa sekä Kuntaliiton projekti- ja salkunhallinnan kehittäjäverkoston tapaamisessa vuonna 2019. Jatkokehityksenä EsPro-selvitysraportin pohjalta Espoon kaupungilla rakennettiin projektijohtamisen kehittämisen tiekartta vuosille 2020–2024.

## 7 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset kohdistuvat ensisijaisesti Espoon kaupungin projektijohtamisen kehittämiseen. Verrokkikaupunkien Lahden, Tampereen ja Turun kaupunkien projektijohtamisessa on riittävän paljon samankaltaisuutta, joten oppien jakaminen on luontevaa ja perusteltua myös näiden organisaatioiden hyödynnettäväksi. Tulevaisuudessa voisi olla jopa tehokasta kehittää yhteistyössä esimerkiksi projektijohtamisen työkaluja tai osaamisen kehittämiseen konsepteja.

Kaupunkiorganisaatiot ovat isoja ja palvelujen kirjo suuri, joten kaikissa kaupungeissa on tunnistettu, että projektimallin ja projektisalkun hyödyntäminen vaihtelee toimialoittain, tulosyksiköittäin ja palvelualueittain organisaation sisällä. Tämä on haaste kaupunkitasoisten projektitoimistojen palveluille ja tuelle. Projektitoiminnan integrointi voi olla hitaampaa, kun organisaatiomuotona on perinteinen linjaorganisaatio, jos verrataan projekti tai tuotekohtaiseen organisaatioon tai matriisiorganisaatioon.

Organisaation päätöksentekorakenne näyttäisi uivan osittain myös projektin tilapäiseen organisaatioon ja herääkin, kysymys onko kaupunkiorganisaation kontra projektin organisaation valta ikään kuin löyhä matriisi eli linja päättää kuitenkin asioista ja projektin päätöksentekomahdollisuudet jäävät pieneksi. Tämä voi vaikuttaa voimakkaastikin projektin resurssointiin, valtuuksien saamiseen ja projektien priorisointiin, jotka nousivat tutkimuksessa tunnistetuiksi kipukohdiksi. Samat henkilöt ovat myös usean eri projektin vastuuhenkilöitä, jolloin keskittyminen täyspainoisesti projektin asioihin jää helposti pinnalliseksi ja voi näkyä projektin toteutuksen laadussa tai laajemmin projektitoiminnan tehottomuutena.

Organisaatiokulttuuri on erittäin merkittävä lähtökohta projektien asemalle ja roolille organisaatiossa. Organisaation ylimmän johdon vahvaa sitoutumista tarvitaan projektijohtamisen kehittämiseen, jotta projektit voivat onnistua vaativissa muutosten läpivienti tehtävissä tulevaisuudessa. Projektit ovat yhä monimutkaisempia, laajempia ja niillä tavoitellaan yhteiskunnallista

vaikuttavuutta. Projekteja toteutetaan asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa yhteistyössä sosiaalisesti, kulttuurisesti, ekologisesti ja taloudellisesti tulevaisuuskestävien ratkaisujen löytämiseksi.

**Projektimallin ja projektijohtamisen työkalujen** osalta johtopäätöksenä voidaan todeta, että EsPro-projektimallin käyttöä, soveltamista ja hyödyntämistä kannattaisi tehostaa monipuolisella viestinnällä sekä selkeyttää ja jopa osin yksinkertaistaa EsPro-projektimallia.

Tulosten mukaan projektimallia pidetään yleisesti hyvänä ja toimivana. Kaupunkiorganisaatiossa projektien kirjo on hyvin suuri ja projektimalli voidaan näin ollen katsoa soveltuvan hyvin erityyppisiin projekteihin. Projektimallin koetaan tukevan projektipäällikön työtä, parantavan projektityöskentelyn laatua ja tukevan projektin johtamista. Projektijohtamisen työkaluista käytetyimpiä ovat projektisalkkujärjestelmä ja dokumenttipohjat. Projektimallia toivotaan kuitenkin kevennettävän, yksinkertaistettavan ja selkeytettävän.

Projektimallia voi soveltaa tarkoituksenmukaisesti suunnitteluperusteisen ja ketterän mallin yhdistelmänä eli hybriditoteutuksena. PMBOK:in (2021, 35) mukaan kannustetaan tekemään projektikohtaisesti projektijohtamisen suunnitelma soveltaen organisaation projektimallia. Näin keskitytään erityisesti organisaatiolle tärkeisiin tekijöihin ja saadaan yksittäisen projektin johtaminen tarkoituksenmukaiseksi ja skaalautuvaksi. Projektimallin käyttöä, soveltamista ja hyödyntämistä organisaatiossa kannattaisi jatkossa tehostaa monipuolisin viestinnän keinoin, painottaen projektin alkuvaihetta.

Perinteisen näkemyksen mukaan projektin elinkaareen sisältyy aloitus, suunnittelu, toteutus ja sulkeminen. Moderni näkemys projektin elinkaaresta on, että siihen sisältyy idea, aloitus, suunnittelu, toteutus, sulkeminen ja hyötyjen toteutus ja seuranta. Nieto-Rodriguez (2021, 58–59.) Projektin elinkaari on laajentunut alusta ja lopusta, aivan kuten Espoon projektimallikin. Organisaation projektimallin osana kehittämisideoiden hallinnan käytäntöjen jalkauttamiseen kannattaa panostaa. Vastaavasti projektien hyötyjen jälkiseurantaa ja

vaikuttavuuden arviointia kannattaisi kehittää. Tehokkaassa projektikulttuurissa projektit viedään läpi viimeiseen vaiheeseen asti.

Projektijohtamiseen, projektin prosessiin ja projektien tuotoksiin suositellaan tänä päivänä tuotavan kestäväen kehityksen kolme ulottuvuutta: sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristö näkökohtien kriteerit ja mittarit. Tämän toteutus olisi hyvä suunnitella kestäväen kehityksen osaamiskeskuksen asiantuntijoiden kanssa ja ensiaskeleena tuoda se osaksi EsPro-projektijohtamisen ohjetta. Projektin ideavaiheessa kestäväen kehityksen näkökulmat huomioidaan ensimmäisen kerran ja projektin asettamispäätöksen osana ne tulisi olla kuvattuna ja arvioituina.

**Projektisalkun johtamisen** osalta johtopäätöksenä voidaan todeta, että salkun johtamiseen kaivataan lisää määrämutoisuutta ja tiiviimpää kytköstä muuhun toiminnan johtamiseen sekä osaamisen kehittämistä. Organisaation salkun johtamista tulisi edistää ja tukea erityisesti tulosityksikkötasolla ja salkkukoordinaattorien roolia tulee vahvistaa.

Projektisalkkujärjestelmän koetaan tukevan projektikokonaisuuden johtamista edistään kokonaisuuden hallintaa ja näkyvyyttä. Projektisalkku koetaan hyödylliseksi, mutta sitä ei osata vielä riittävästi hyödyntää johtamisessa. Sillä pitäisi olla tiiviimpi kytkös vuosisuunnittelun ja toiminnan johtamiseen. Samanaikaisia projekteja on käynnissä paljon, eivätkä kaikki projektit saa tarvitsemiaan resursseja ja tukea, joten myös projektien priorisointi pitäisi mahdollistaa.

Blichfeldt & Eskerod (2008, 359–365) tutkimuksen yhteenvedona voidaan todeta, että näyttäisi olevan keskeinen johtamisen haaste, pitäisikö yksittäisien pienempien kehittämistoimien olla osana projektisalkun hallintaa. Tästä syystä johdon olisi tietoisesti päätettävä, mitkä projektit ovat projektiportfolion hallinnan piirissä. Organisaatiossa aloitetaan paljon erilaisia projekteja ja resurssien puute on tunnistettu ongelma. Monia pienempiä kehittämistoimia ei koske valintamekanismi, siksi nämä kehittämistoimet eivät koskaan tule osaksi hyväksytyjä projektisalkkuja, eikä niille ole virallisesti varattu aikaa. Myös suuri

määrä muuta päivittäistä työtä on tärkeä tekijä resurssien kannalta. Johto ei välttämättä ole tietoinen resurssiongelmista, koska läpinäkyvyyttä ei ole.

Tampere on ottamassa resurssisuunnittelun pakolliseksi kehittämissalkun avulla, joka on keskeinen osa salkunjohtamisessa, toteaa Kolehmainen (2021, 43).

Projektisalkun tietosisällön eheyteen ja laatuun kannattaa kiinnittää huomioita sekä ajantasaisesti tehtyyn kuukausiraportointiin. Heikko projektikulttuuri tuo haasteita myös käytännön salkunhallintaan. Päätöksenteon kannalta projektisalkkujärjestelmään kirjattujen tietojen tulisi olla ajan tasalla ja oikein. Puutteellinen raportointi tai tietojen vähäinen päivittäminen voi johtaa siihen, ettei olemassa oleva tieto toimi luotettavasti päätöksenteon tukena. Jos kirjattuihin tietoihin ei voida luottaa eikä niitä hyödynnetä päätöksenteossa, niiden päivittämistäkään ei välttämättä nähdä riittävän tärkeänä. Tällöin negatiivinen kierre vahvistuu. Organisaation tulisi vaatia ja valvoa tietojen säännöllistä kirjaamista, jotta tietoja voidaan todella hyödyntää päätöksenteon tukena. Thinking Portfolion Salkunhallinnan trendit 2025-kyselyssä (Taunila, 2021) nähdään myös, että keskeisimpiä ja ajankohtaisempia salkunhallinnan haasteita ovat tiedon oikeellisuuden ja tietojen säännöllinen päivittäminen salkuissa.

**Projektitoimiston valmennuksien ja tukipalvelujen** osalta johtopäätöksenä voidaan todeta, että projektitoimistolta toivotaan aktiivisemmin tukea uusille projektipäälliköille sekä tehostetusti projektien omistajille ja ohjausryhmille.

Projektitoimisto järjestää monenlaisia valmennuksia ja tilaisuuksia sekä ne ovat suosittuja projekteissa toimivien piirissä. Projektitoimiston palvelun laatu koetaan erittäin hyväksi. Projektitoimiston tunnettavuuteen organisaation sisällä kannattaa panostaa. Hyvänä käytäntönä suositellaan, että uudet projektit poimitaan systemaattisesti tuen piiriin esimerkiksi projektipäälliköt, omistajat ja ohjausryhmät.

Projektiosaamisen kokonaisuus koostuu useasta eri osaamisalueesta. Se on tekijä, joka vaikuttaa merkittävästi projektitoiminnan menestyksellisyyteen.

(Mäntyneva, 2016, 151). Tämä on tärkeä seikka, kun organisaation projektitoimintaa halutaan kehittää. Yhä useammat yritykset rakentavat tänä päivänä projektipäälliköille urapolkuja ja se voisi olla yksi kehittämiskohde myös kaupunkiorganisaatioissa, vaikka projektijohtamisen osaaminen onkin rajattu osin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Mäntyneva (2016, 152) toteaa myös, että organisaatioissa, jotka pyrkivät jatkuvasti kehittämään omaan projektitoimintaansa ja sitä tukevaa projektiosaamista, on keskeistä, että projekteissa tehdyistä virheistä opitaan. Tämä tukeekin tutkimuksessa esiin nousseita ajatuksia vertaistuen ja mentoroinnin toiveista projektipäälliköille. Virtanen (2009, 66) tähdentää, että projektiosaamisen arvostus on kasvanut viimeksi kuluneiden 30 vuoden aikana ja projektiosaaminen on kaikesta päätellen tulevaisuudessa yksi keskeinen työtehtävistä riippumaton työelämätaito. Kaupunkiorganisaatiolle projektiosaamisen kehittäminen voi muodostua jopa yhdeksi myyntivaltiksi uutta henkilöstöä rekrytoitaessa.

Projektitoimistoa voidaan käyttää teoriankin mukaan joko organisaatiotasoisena tai projektitasoisena. Voiko olla niin, että kaupunkitasoisen projektitoimiston tunnettavuuden lisäämisessä on huomioitava kilpailu myös muiden projektikohtaisten projektitoimistojen kanssa eli palvelujen käyttäjille ja etsijöille asia voi näyttäytyä sekavana. Espoon projektitoimiston voimakas EsPro-brändäys on erittäin tarpeellinen ja suositeltavaa.

Espoon projektitoimistoverkosto koostuu toimialojen ja projektitoimiston edustajista. Organisaation projektitoimistoverkoston laaja-alaisuutta tulee lisätä esimerkiksi ulkoisen rahoituksen, talouden, kestävän kehityksen asiantuntemuksella, jotta voidaan vastata yhä monimutkaistuvien projektien tarpeisiin.

**Projektien toimintaympäristön** osalta johtopäätöksenä voidaan todeta, että projektien riittävään henkilöresurssointiin ja ohjausryhmien tehostettuun tukeen projekteille tulisi kiinnittää huomiota. Lisäksi kaupunkitasoinen projektien priorisointi tulisi mahdollistaa salkkujohtamisen keinoin.

Markku Lehto (2017, 10) on kiteyttänyt projektin onnistumisen ehdon, että projektin toimintakykyyn, toimintaympäristöön, motiiviin ja muutostahtoon on panostettava. Riittävä toimintakyky, suotuisa toimintaympäristö, selkeä motiivi ovat välttämättömiä ja ne tarvitsevat tuekseen tahdonvoimaa, joka sisältää muutoksen vaatiman energiapanoksen. Jokaisen edellä mainitun osalta on osattava tunnistaa heikkoudet ja vahvuudet.

Kaupunki toimintaympäristönä tulee muuttumaan merkittävästi Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelle siirtyvien palvelujen ja henkilöstön osalta, jota tuettava Lehdon viittaamalla vahvalla muutostahdolla. Samalla on kiinnitettävä erityistä huomiota peruskaupungin projektien toimintakykyyn, jotta projektien onnistumisen ehtoja tuetaan projektitoimiston riittävällä energiapanoksella.

Parempaa Espoota tullaan rakentamaan jatkossakin Espoon strategiasta johdettujen ohjelmien ja projektien avulla. Espoo projektimalli mahdollistaa jo nyt hybriditoteutuksen projektissa, mutta viestintää näistä mahdollisuuksista on lisättävä monimuotoisien projektien tueksi. Projekteille ja projektinhallintaan voitaisiin hyvinkin antaa käyttöön Silviu & Planko (2016, 17–18) kuusi kestävän kehityksen ohjausperiaatetta tukemaan tulevaisuuden kestäviä projekteja.

Teorian ja käytännön välinen silta ei ehkä ole niin helppoa, voimme puhua eri kieliä molemmissa päissä siltaa ja tulkinnat eivät aina ole suoraviivaisia. Lopuksi yhdyn Huemannin (2022, 1–3) toteamukseen, että projektitutkijoina meidän pitäisi olla ylpeitä alastamme, joka on merkityksellinen ja monitieteinen.

## Lähteet

ABC-projektijohtamisen malli. Adapro. Viitattu 4.6.2022.

[https://www.adapro.fi/tuotteet/abc\\_projektijohtamismalli](https://www.adapro.fi/tuotteet/abc_projektijohtamismalli)

Andersen, E., 2003. Understanding your project organizations´ character.

Project Management Institute Vol. 34, No. 4, 4-11.

Artto, K.; Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006 (2. painos: 2008). Projektiliiketoiminta.

Helsinki: WSOY. Viitattu 17.11.2021. Saatavissa:

<https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2020-08/Projektiliiketoiminta.pdf>

Blichfeldt, B. & Eskerod, P. 2008. Project portfolio management – There’s more

to it than what management enacts. International Journal of Project

Management 26, 357–365.

Cooke-Davies, T. & Arzymanowc, A. 2003. The maturity of project

management in different industries: An investigation into variations between

project management models. International Journal of Project Management 21

(2003) 471–478.

Crawford, L. & Helm, J. 2009. Government and Governance: The Value of

Project Management in the Public Sector. Project Management Journal, Vol. 40,

No. 1, 73–87.

Crawford, L. & Costello, K. & Pollack, J. & Bentley, L. 2003. Managing soft

change projects in the public sector. International Journal of Project

Management 21 443–448.

Eskerod, P. & Riis, E. 2019. Value Creation by Building an Intraorganizational

Common Frame of Reference Concerning Project Management. Project

Management Journal, Vol. 40, No. 3, 6–13.

EsPro-jälkiarviointiraportti. 2015. Espoon kaupunki. Organisaation sisäinen dokumentti.

EsPro-projektijohtamisen ohje. 2022. Espoon kaupunki. Organisaation sisäinen dokumentti.

EsPro-sanasto. 2021. Espoon kaupunki. Organisaation sisäinen dokumentti.

Gemino, A. & Reich, B. & Serrador, P. 2021. Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal*, Vol. 52(2) 161–175.

Gomes, F. & Yasin, M. & Lisboa, J. 2008. Project management in the context of organizational change The case of the Portuguese public sector. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 21 No. 6, pp. 573-585.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 1985. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.

Hirsijärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. *Tutki ja kirjoita*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Huemann, M. 2022. Celebrating the power of projects and their management. *International Journal of Project Management* 40, 1–3.

Huemann, M. & Silviu, G. 2017. Projects to create the future: Managing projects meets sustainable development. *International Journal of Project Management* 35 (2017) 1066–1070.

Hytti, V. 2018. Maailman parasta julkista sektoria tulee kehittää. *Projektitoiminta* 2/2018, 12-13.

Kerzner, H. 2014. *Project Management Best Practices: achieving global excellence*. Third Edition. United States of America, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Kerzner, H. 2017. *Project Management. A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Twelfth Edition. United States of America, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Kolehmainen, S. 2021. Keskitetty projektisalkun hallinta toimii Tampereella. *Projektimaailma* 2/2021, 42-43.

Lehto, M. 2017. Miksi hanke ei onnistunut - vai onnistuiko se? KAKS - Kunnallisan kehittämissäätö, julkaisu 3.

Lunkka, N. & Pietiläinen, V. & Suhonen, M., 2019. A Discursive Sensemaking Perspective on Project-Based Work in Public Healthcare. *Project Management Journal* Vol. 50(6) 657–672.

Menetelmäopetuksen tietovaranto - Kvali MOTV,

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Myllymäki, R. 2019. Onnistunut projekti Osa 2: Lentoturmatutkinnan opit. Karkkila: Karkkilan Painopalvelu Oy.

Mäkilouko, M. & Mähönen, P. 2017. Projektimalli menestys IT-projekteissa. Projektitieto 1/2017, 60-61.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Viro: Printon.

Nieto-Rodriguez, A. 2021. Harvard Business Review, Project Management Handbook. How to Launch, Lead, and Sponsor Successful Projects. United States of America, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Ollikainen, A. 2021. Projektijohtamisen suunta ja trendit. Projektimaailma 2/2021, 36–38.

Pinto, J.K. 2022. Avoiding the inflection point: Project management theory and research after 40 years. International Journal of Project Management 40, 4–8.

Portny, S. E. 2017. Project Management. 5 th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.

Project Management Institute. 2021. The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK GUIDE Seventh Edition. United States of America: Project Management Institute.

Projektijohtamisen sanasto. Adapro. Viitattu 18.11.2021

[https://www.adapro.fi/lue\\_lataa/projektijohtamisen\\_sanastoa](https://www.adapro.fi/lue_lataa/projektijohtamisen_sanastoa)

Projektitkulttuurin viitekehys. 2011. Projekti-instituutti.

Projektin-, ohjelman- ja salkunhallinta. Sanasto. ISO/TR 21506:2018. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

Prosa-jälkiarviointiraportti. 2018. Espoon kaupunki. Organisaation sisäinen dokumentti.

Rajaniemi, J. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Akateeminen väitöskirja: tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Tampere: Tampereen Yliopisto-paino Oy.

Ram, J. 2019. Project Manager 2.0: The proposed skills set. IPMA. Viitattu 19.11.2021 (<http://www.ipma.world/project-manager-2-0-the-proposed-skills-set/>)

Rantala, K. & Sulkunen, P. 2006. Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia. Tampere: Tammerpaino.

Ruusuvuori, J.; Nikander, P. & Hyvärinen, M. Toim. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Silvius, G.; Schipper, R. & Planko, J. & Van Den Brink, J. & Köhler, A. 2016. Sustainability in Project Management. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Snyder, C. S. 2013. A User`s Manual to the PMBOK Guide-Fifth Edition. United States of America: Project Management Institute.

Svejvig, P. 2021. A Meta-theoretical framework for theory building in project management. International Journal of Project Management 39, 849–872.

Tang, Z. & Li, L. & Huang, Z. & Pleasant, M. 2017. Endogenous Factor Analysis: The Carbon Performance of Public Projects in China. Project Management Journal, Vol. 48, No. 5, 25–48.

Taunila T. Salkunhallinnan trendit 2025 -haastattelututkimus. Thinking Portfolio. Viitattu 25.3.2022. <https://thinkingportfolio.com/webinaari-salkunhallinnan-trendit-2025-haastattelututkimuksen-esittely-ja-yhteenveto/>

The Future of Project Management: Global Outlook 2019 - IPMA International Project Management Association. Viitattu 19.11.2021 <https://www.ipma.world/the-future-of-project-management-global-outlook-2019/>

Tilastokeskus. Käsitteet. Viitattu 24.3.2022. [https://www.stat.fi/meta/kas/julkinen\\_sektor.html](https://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turner, R. 2016. Gover Handbook of Project Management. 5th Edition. London and New York: Roudledge Taylor & Francis Group.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Tallinna: Raamatutrükikoda. Tietosanoma Oy.

Young, T. 2016. Successful Project Management. Great Britain, London: Kogan Page Limited.

Verzuh, E. 2021. The fast forward MBA in Project Management. Sixth Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.

Väestötiedot. Espoon kaupunki. Viitattu 16.10.2021

<https://www.espoo.fi/fi/vaesto>

Äikäs, J. 2016. Pitäisikö meidänkin kehittää projektimalli. Adapron blogi. Viitattu 24.5.2022. [https://www.adapro.fi/lue\\_lataa/blogi/pitaisiko\\_meidankin\\_kehittaa\\_projektimalli.2544.blog](https://www.adapro.fi/lue_lataa/blogi/pitaisiko_meidankin_kehittaa_projektimalli.2544.blog)

## Projektimallin käyttäjäkysely

Kyselyllä kerättiin tietoa projektimallin ja projektisalkkujärjestelmän käyttökokemuksista sekä projektijohtamisen kehittämistarpeista. Kysely oli suunnattu kaupungin kehittämisprojektien vastuuhenkilöille. Samansisältöinen kysely toteutettiin Espoon, Lahden, Tampereen ja Turun kaupungeissa. Vastaukset annettiin anonyymeinä, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa.

Kyselyn toteutti Anneli Enbom, puh. 050 3209706, osana projektijohtamisen YAMK-opinnäytetyötä.

Esimerkkinä alla on Espoon kaupungin EsPro-projektimallin käyttäjäkysely. Käyttäjäkyselylomake oli kaikille kaupungeille pääperiaatteiltaan samanlainen, huomioiden kuitenkin kaupunkikohtaiset käsitteet ja toimintatavat. Osalla kaupungeista oli joiltain osin hiukan lisäkysymyksiä tai omia väittämiään kysymysten osalta.

### Taustatiedot

#### 1. Toimialasi

- Koha (myös Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos ja sisäinen tarkastus)
- Sito
- Sotet
- Tyt

#### 2. Paljonko sinulla on kokemusta projektipäällikön työstä tai projektien ohjaamisesta (Espoossa tai muissa organisaatioissa)?

- Ei lainkaan tai alle 1 vuotta
- 1–5 vuotta
- Yli 5 vuotta

3. Missä rooleissa olet toiminut Espoon projekteissa viimeisen kolmen vuoden aikana? Valitse kaikki soveltuvat vaihtoehdot

- Projektipäällikkö
- Projektin omistaja
- Projektin ohjausryhmän jäsen
- Projektiryhmän jäsen
- Projektisalkkukoordinaattori
- Projektisalkun johtoryhmän jäsen (projektien seuranta ja päätöksenteko)
- Projektitoiminnan kehittäjä

4. Mikä on yleisin (ensisijainen) roolisi Espoon projekteissa? (Vain yksi)

- Projektipäällikkö
- Projektin omistaja
- Projektin ohjausryhmän jäsen
- Projektiryhmän jäsen
- Projektisalkkukoordinaattori
- Projektisalkun johtoryhmän jäsen (projektien seuranta ja päätöksenteko)
- Projektitoiminnan kehittäjä

## Projektimalli ja projektijohtamisen työkalut

5. Oletko käyttänyt EsPro-projektimallia?

- Olen käyttänyt mallia aktiivisesti projektityössä tai projektien ohjauksessa
- Olen käyttänyt mallia jonkin verran projektityössä tai projektien ohjauksessa
- Olen tutustunut malliin, mutta en ole käyttänyt sitä
- En ole käyttänyt EsPro-mallia, enkä tunne EsPro-mallia juuri lainkaan

6. Arvioi seuraavien väittämien avulla kokemuksiasi EsPro-projektimallista.

	Täysin eri mieltä 1	Jokseenkin eri mieltä 2	Ei samaa eikä eri mieltä 3	Jokseenkin samaa mieltä 4	Täysin samaa mieltä 5	En osaa sanoa
Projektimalli tukee projektipäällikön työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektimalli tukee projektin ohjausryhmän toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektimalli tukee projekteja koskevaa päätöksentekoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektimallin käyttö parantaa projektityöskentelyn laatua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektimalli tukee projektin johtamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektimalli tukee projektin viestintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektimallin käyttö tukee projektin onnistumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektimallista on helppo löytää tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektimallin käytölle on saatavilla riittävästi tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Arvioi seuraavien sanaparien kautta näkemyksiäsi EsPro-projektimallista. Valitse, kumpaan suuntaan näkemyksesi painottuu asteikolla 1-7.

	monimutkainen	selkeä	
Projektimalli on	<input type="text"/>		(1 - 7)
	byrokraattinen	käytännönläheinen	
Projektimalli on	<input type="text"/>		(1 - 7)
	lannistava	kannustava	
Projektimalli on	<input type="text"/>		(1 - 7)
	hyödytön	hyödyllinen	
Projektimalli on	<input type="text"/>		(1 - 7)

8. Mitä seuraavista Espoon projektijohtamisen työkaluista ja palveluista olet käyttänyt? Valitse kaikki soveltuvat vaihtoehdot

- Projektisalkkujärjestelmä
- EsPro-dokumenttipohjat (esim. ABC-luokittelu, projektisuunnitelma)
- EsPro-ohjeet
- Valmennus- ja koulutusmateriaalit
- Ohjevideot ja tilaisuuksien tallenteet
- Projektikohtaiset ryhmätyötilat (SharePoint)
- Projektiosaajien uutiskirje

9. Jos olet käyttänyt edellä mainittuja työkaluja ja palveluja, arvioi seuraavien väittämien avulla kokemuksiasi. (Jos et ole käyttänyt mitään työkaluja ja palveluja, voit siirtyä kysymykseen 10.)

	Täysin eri mieltä <b>1</b>	Jokseenkin eri mieltä <b>2</b>	Ei samaa eikä eri mieltä <b>3</b>	Jokseenkin samaa mieltä <b>4</b>	Täysin samaa mieltä <b>5</b>	En osaa sanoa
Projektisalkkujärjestelmä on helppokäyttöinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektisalkkujärjestelmä tukee projektin hallintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EsPro-dokumenttipohjat tukevat projektin etenemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EsPro-ohjeet ovat selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennus- ja koulutusmateriaalit ovat laadukkaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjevideot ja tilaisuuksien tallenteet ovat hyödyllisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektikohtainen ryhmätyötila (SharePoint) tukee projektityöskentelyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektiosaajien uutiskirje on hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Miten EsPro-projektimallia ja työkaluja pitäisi mielestäsi kehittää? (työkalut: projektisalkkujärjestelmä, dokumenttipohjat, ohjeet, valmennus- ja koulutusmateriaalit, projektityötilat, uutiskirje)

---



---



---



---

11. Mikä EsPro-projektimallissa ja työkaluissa on mielestäsi erityisen hyödyllistä ja toimivaa? (työkalut: projektisalkkujärjestelmä, dokumenttipohjat, ohjeet, valmennus- ja koulutusmateriaalit, projektityötilat, uutiskirje)

---

---

---

---

### Projektitoimiston palvelut ja tukipalvelut

12. Mihin EsPro-mallia koskeviin koulutuksiin ja tilaisuuksiin olet osallistunut? Valitse kaikki soveltuvat vaihtoehdot

- EsPro-projektipäällikkövalmennus
- EsPro-projektimallin valmennus projektin omistajille ja ohjausryhmille
- EsPro-tietoiskut, JET-valmennuksen projektiosuus tai lyhyet esittelytilaisuudet
- Projektiosaajien aamupäivät, webinaarit tai muut teematilaisuudet

13. Minkälaista projektivalmennusta tai muuta projektiosaamisen kehittämistä toivoisit tulevaisuudessa (esimerkiksi mistä aiheesta ja miten järjestettynä)?

---

---

---

14. Oletko pyytänyt projektitoimistosta tukea ja neuvontaa projektiasi koskevista asioista? (mm. yhteydenotot projektitoimiston sähköpostiosoitteeseen ja toimialakohtaisiin jäseniin)

- Kyllä
- En, mutta tunnen projektitoimiston toimintatavan
- En, enkä tunne projektitoimistoa ja sen palveluja

15. Jos olet asioinut projektitoimiston kanssa, arvioi seuraavien väittämien avulla kokemuksiasi projektitoimiston antamasta tuesta ja neuvonnasta. (Jos et ole asioinnut projektitoimiston kanssa, voit siirtyä kysymykseen 16.)

	Täysin eri mieltä <b>1</b>	Jokseenkin eri mieltä <b>2</b>	Ei samaa eikä eri mieltä <b>3</b>	Jokseenkin samaa mieltä <b>4</b>	Täysin samaa mieltä <b>5</b>	En osaa sanoa
Palvelu oli asiantuntevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu oli ystävällistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu oli nopeaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu oli joustavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Miten projektitoimiston palveluja ja projektijohtamisen tukea tulisi mielestäsi kehittää?

---



---



---



---

## Projektisalkun johtaminen

17. Projektisalkkujärjestelmän avulla johtoryhmät voivat seurata ja ohjata oman alueensa kehittämisprojektien kokonaisuutta eli projektisalkkua. Arvioi seuraavien väittämien avulla projektisalkun johtamista omalla alueellasi (esim. tulosityksikössä tai toimialalla).

	Täysin eri mieltä 1	Jokseenkin eri mieltä 2	Ei samaa eikä eri mieltä 3	Jokseenkin samaa mieltä 4	Täysin samaa mieltä 5	En osaa sanoa
Johto seuraa ja ohjaa oman alueen projektien kokonaisuutta säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdolla on ajantasainen tieto projektien tilanteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektisalkkujärjestelmä tukee projektikokonaisuuden johtamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien sitomat resurssit ovat tiedossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektit on priorisoitu tärkeysjärjestyksen mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien hyötyjä arvioidaan ja seurataan systemaattisesti projektien päättymisen jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektisalkun johtaminen on luonteva osa organisaation johtamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Miten kehittämisprojektien kokonaisuuden eli projektisalkun johtamista tulisi mielestäsi kehittää?

---



---



---

## Projektien toimintaympäristö

19. Kehittämishankkeiden toteutumiseen vaikuttavat monenlaiset organisaation käytännöt ja ominaisuudet. Arvioi seuraavien väittämien avulla Espoon projektien toimintaedellytyksiä.

	Täysin eri mieltä <b>1</b>	Jokseenkin eri mieltä <b>2</b>	Ei samaa eikä eri mieltä <b>3</b>	Jokseenkin samaa mieltä <b>4</b>	Täysin samaa mieltä <b>5</b>	En osaa sanoa
Projekteja koskeva päätöksenteko on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektit saavat käyttöönsä riittävät henkilöresurssit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien rahoitus on riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien omistajat tukevat aktiivisesti projekteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjausryhmätyöskentely tukee projektien onnistumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö linjaorganisaation ja projektien välillä on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaupunkiorganisaatiossa arvostetaan projektityötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Monet toimintaympäristön muutokset ja kehityssuunnat vaikuttavat projektityöskentelyyn. Valitse kolme mielestäsi tärkeintä asiaa, jotka tulevaisuudessa olisi huomioitava vahvemmin Espoon projektijohtamisessa.

- Työn yhteisöllisyys
- Ajasta ja paikasta riippumaton työnteko
- Moniammatillisuus ja monialaisuus
- Yhteiskehittäminen asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa
- Työn elämyksellisyys ja hauskuus
- Yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus
- Avoin data
- Digitalisaatio ja robotiikka
- Tiedolla johtaminen
- Ketterä kehittäminen
- Kokeilukulttuuri
- Kansainvälistyminen
- Kestävä kehitys
- Yhteiskunnallinen vaikuttavuus
- Jokin muu, mikä

21. Miten Espoon kehittämisprojektit saataisiin onnistumaan entistä paremmin? Tai mitä muuta haluaisit kertoa kyselyn teemoista?

---

---

---

## Haastattelut

Lista haastatelluista:

- sivistystoimi, toimialan kehittämisjohdon edustaja
- sivistystoimi, toimialan johdon edustaja
- sosiaali- ja terveystoimi, toimialan kehittämisjohdon edustaja
- tekninen ja ympäristötoimi, toimialan johdon edustaja
- konsernihallinto, tietohallinnon edustaja
- konsernihallinto, keskeisen tukitoiminnon johtaja
- konsernihallinto, toimialan johdon edustaja
- konsernihallinto, projektitoiminnan tukitoiminnon edustaja
- konsernihallinto, johdon edustaja