

Kehittämisprojektien tukipalvelut kaupunkior- ganisaatiossa

Case: Jyväskylän kaupunki

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2023

Iiris Asunmaa

Tiivistelmä

Tekijä Iiris Asunmaa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 57	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Kehittämiprojektien tukipalvelut kaupunkiorganisaatiossa Case: Jyväskylän kaupunki		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), uudistava johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio Jyväskylän kaupunki		
Tiivistelmä <p>Kehittämistyön tavoitteena oli muotoilla kaupunkiorganisaation projektitoimintaa ja sen johtamista tukevia palvelukonsepteja, joiden avulla kohdeorganisaatio olisi valmiimpi toteuttamaan ulkopuolisella rahoituksella toteutettavia kehittämiprojekteja. Kehittämistyön tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaisia tukipalveluita tarvitaan projektitoiminnan onnistumisen tukemiseksi kohdeorganisaatiossa. Tarpeen kehittämistyölle loivat kohdeorganisaation kasvaneet projektitoiminnan volyymit sekä nopeasti muuttuva toimintaympäristö, jossa kehittämiprojektit ovat merkittävässä roolissa muutokseen vastaamisessa.</p> <p>Kehittämistyön teoreettinen tausta käsitteli kaupunkien muuttuvaa toimintaympäristöä, kehittämisjohtamista sekä projekteja kehittämistoiminnan työkaluna. Käytännön kehittäminen toteutettiin hyödyntäen palvelumuotoilun menetelmiä. Työn tarpeen, tavoitteen ja menetelmien määrittelyn jälkeen taustatietoa ja asiakasymmärrystä kerrytettiin sekä puolistrukturoiduilla haastatteluilla että havainnoinnilla, joiden pohjalta rakennettiin neljä asiakasprofiilia. Palvelukonseptien muotoilu käynnistettiin yhteismuotoilun työpajassa, jossa projektitoiminnan tukipalveluiden asiakkaat ja tukipalveluita tuottavat asiantuntijat ideoivat yhdessä tukipalveluaihioita asiakasprofiileille. Työpajan tuloksista muotoiltiin yhteensä seitsemän tukipalvelukonseptia, jotka muodostivat tukipalvelujen työkalupakin. Muotoillut tukipalvelut kohdistuvat muun projektihallintaan, projektijohtamiseen, verkostoitumiseen sekä projektiosaamisen vahvistamiseen.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena selvisi, että projektitoiminnan tueksi tarvitaan monipuolisia ja käytännönläheisiä tukipalveluita. Kohdeorganisaatiossa ulkopuolisella rahoituksella toteutettava projektitoiminta on laaja-alaista, monipuolista, monikerroksista ja nopea-tempoista, mikä ilmenee myös tarvittavien tukipalveluiden määrässä ja laadussa. Ulkopuolisella rahoituksella toteutettavilla projekteilla on tärkeä rooli organisaation kehittämistoiminnassa. Tulokset ovat sovellettavissa myös muihin kaupunkiorganisaatioihin Suomessa.</p>		
Asiasanat kehittäminen, projektijohtaminen, muutosjohtaminen, palvelumuotoilu		

Abstract

Author(s) Iiris Asunmaa	Type of Publication Master's thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 57	
Title of Publication Support services for service development projects Case: City of Jyväskylä		
Name of Degree Master of Business Administration		
Organisation of the client City of Jyväskylä		
Abstract <p>The aim of the thesis was to develop service concepts to support projects in a city organization and thus enhance the organization's ability and readiness to execute projects with funding from other sources than the city budget. The research question was what kind of support services are needed to support the success of these projects in the target organization. Increased project volumes and the rapidly changing working environment of the target organization formed both a current and prominent need for development.</p> <p>The theoretical background focused on the cities' role in rapidly and unpredictably changing world, development management, and projects as tools for development. The practical side of the thesis was conducted using service design methodology. After defining the need, goals and methods of the thesis, customer understanding was acquired through semi structured interviews and observation. Then, four customer profiles were created to represent the customer base, its needs, and attitudes. The actual designing of the service concepts consisted of two parts: firstly, service ideas were co-designed in a workshop by both the customers and providers of support services. Secondly, the service ideas from the workshop were designed further to form a toolbox of seven service concepts that support project management, leadership, networking, and project competence in the target organization.</p> <p>As a result, as the toolbox indicates, versatile and practical services are needed to support the success of projects in a city organization. The project environment of the target organization is wide-ranging, versatile, multi-layered, and fast-paced which is reflected on the needs for support. Project funding from outside sources has an indisputable role in enabling service development in the target organization. Due to their universal nature, the results are applicable to city organizations in general in Finland.</p>		
Keywords development, project leadership, change management, service design		

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kaupunkien toiminnan kehittäminen vastauksena toimintaympäristön muutokseen ...	7
2.1	Julkisen sektorin erityispiirteitä	7
2.2	Kaupunkien rooli muuttuvassa toimintaympäristössä.....	8
2.3	Projektijohtaminen vastauksena kaupunkien muutospaineeseen	10
2.4	Projektihallinta onnistuneen kehittämisjohtamisen edellytyksenä	13
2.5	Projektitoiminnan organisointi kehittämisen ja johtamisen tukena	16
3	Menestyksestä projektitoimintaa tukevien palvelukonseptien kehittäminen	20
3.1	Kehittämistyön menetelmät	20
3.2	Asiakkaiden näkökulma projektitoimintaan.....	21
3.3	Erilaiset asiakasprofiilit tukipalveluiden kohderyhmänä.....	31
3.4	Projektitoimintaa ja sen johtamista tukevat palvelut.....	37
4	Yhteenveto ja pohdinta	46
	Lähteet	51

1 Johdanto

Kaupunkien toimintakenttä on jatkuvassa muutoksessa. Käynnissä on yhtä aikaa useita merkittäviä kehityskulkuja, jotka ovat viime vuosina haastaneet yhteiskuntien päätöksenteko- ja toimintakykyä; koronapandemia, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan seurauksineen sekä ekologisen kestävyyskriisin kiihtyminen haastavat yhteiskuntamme rakenteita (Dufva & Rekola 2023, 38). Yhä voimakkaampi ihmisten keskittyminen kaupunkimaisille alueille kytkeytyy vahvasti megatrendeihin, joten maailman muutokset näkyvät tehokkaasti myös kaupungeissa (Kuhn & Margellos 2022, 184-188). Suomalaisten kaupunkien kontekstissa hyvinvointialueiden toiminnan käynnistäminen vuoden 2023 alussa on yksi Suomen itsenäisyydenajan laajimmista julkisen hallinnon uudistuksista (Ilola ym. 2023, 7).

Myös talouden näkökulmasta kaupunkien tulevaisuus näyttäytyy haastavana; hyvinvointialueuudistuksen vaikutukset kohdistuvat kuntien käyttötalouteen muuttaen tulojen ja menojen rakennetta merkittävästi, eikä nähtävissä oleva talouskasvu riitä tasaamaan julkisen talouden alijäämää. Lisäksi alijäämäisten kuntien lukumäärän arvioidaan jatkossa kasvavan. Kuntataloudessa on odotettavissa tulevina vuosina menojen ja tulojen välistä rakenteellista epätasapainoa, joten tuottavuutta ja tehokkuutta kehittävät toimenpiteet ja uudistukset ovat välttämättömiä. (Valtiovarainministeriö 2022, 34, 55, 62, 69.)

Toisaalta kaupungeilla on myös uniikki rooli haasteisiin vastaamisessa niiden monipuolisen tilan, väestön, autonomian, teknologisen kyvykkyyden ja innovaatiopotentialin takia (Joint Research Centre 2019, 7). Kehittämistyölle on tarvetta, sillä väestön ikääntymisen ja syntyvyyden laskun myötä rakentuva kestävyysvaje haastaa koko hyvinvointiyhteiskunnan rahoituspohjaa (Dufva 2020, 10) ja samalla kuntien palveluiden laajuus suhteessa resursseihin aiheuttaa painetta uudistaa julkisten palveluiden tuottamisen tapoja (Sydänmaanlakka 2015, 122). Kaupunkien resurssien kohdistuessa yhä enenevässä määrin lakisääteisten palveluiden tuottamiseen, kasvaa ulkopuolisen projektirahoituksen merkitys kehittämistoiminnan edellytyksenä.

Ulkopuolisella rahoituksella tarkoitetaan tässä yhteydessä rahoitusta, joka ei ole kohdistettu kaupunkien perustoimintaan ja jota haetaan joltakin kolmannelta taholta, esimerkiksi ministeriöiltä, aluehallintoviranomaisilta, ELY-keskuksilta, maakuntien liitoilta tai Euroopan unionilta. Kaupunkien palveluiden kehittäminen on projektivetoista, ja esimerkiksi Jyväskylän kaupunki on vuodesta 2014 alkaen toteuttanut pelkästään Euroopan unionin aluekehitysrahaston ja sosiaalirahaston kehittämisprojekteja yli 10 miljoonan euron arvosta (Rakennerahastotietopalvelu).

Samaan aikaan kehittämisprojekteihin rahoitusta on jaossa ennätysmäärä erityisesti Euroopan unionin elpymis- ja palautumistukivälineen toteutuksen myötä. Pelkästään Keski-Suomessa EU:n rakennerahastoista (Euroopan aluekehittämisrahasto, Euroopan sosiaalirahasto ja Oikeudenmukaisen siirtymän rahasto) jaettavan projektirahoituksen määrä moninkertaistui ohjelmakaudelle 2021–2027 kauden 2014–2020 tasosta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021).

Kehittämistyön tarve ja tavoitteet

Kehittämistyö on työelämälähtöinen, ja sen tilaajana toimii Jyväskylän kaupunki. Jyväskylän kaupungin projektitoiminnan volyymit ovat kasvaneet viime vuosina, johtuen erityisesti tarjolla olevan projektirahoituksen kasvusta. Kehittämisen projektivetoisuuden vahvistumisen myötä ja yhä useampien asiantuntijoiden osallistuessa ulkopuolisen rahoituksen projektien hakemiseen ja toteuttamiseen, on myös kysyntä projektitoiminnan tukipalveluille lisääntynyt. Organisaatiossa on tunnistettu, että organisaation tämänhetkiset resurssit ja osaamis-pääoma eivät sellaisenaan mahdollista suuren projektivolyymin vaikuttavaa läpiviennin. Projektitoiminnan kehittämistarpeisiin on havahduttu jo vuonna 2021 käynnistetyssä Kehto-kehittämisprojektissa, jossa luotiin yhteinen toimintamalli ja prosessi projektien läpiviennille. Projektissa kehitetyillä yhteisillä toimintatavoilla pyritään keittämään projektityön tarkoituksenmukaisuutta, läpinäkyvyyttä, tehokkuutta ja laatua. Kyseisellä mallilla pyritään tarjoamaan apua myös projektinhallintaan ja -johtamiseen. (Jyväskylän kaupunki e.)

Hyvinvointialueuudistuksen myötä myös kaupungin organisaatorakennetta uudistettiin, tarkoituksena vahvistaa kehittämistoiminnan roolia myös organisaatorakenteen tasolla. Uuteen organisaatioon muodostettiin uusi kehittämisen tuen tiimi, jonka yhtenä tehtävänä on tukea projektipäällikköjä ulkopuolisen rahoituksen kehittämisprojektien toteuttamisessa. Tiimin rakentumisen ja toiminnan jäsentämisen kannalta keskeistä on tunnistaa ne tarpeet, joihin uuden tiimin odotetaan vastaavan. Lisäksi on tarpeen tunnistaa, millaista osaamista organisaatiossa jatkossa tarvitaan.

Kehittämistyön **tavoitteena** on kehittää kaupunkiorganisaation projektitoimintaa tukevia palvelukonsepteja. Kehittämistyön tuloksena kaupunkiorganisaatio on valmiimpi toteuttamaan ulkopuolisella rahoituksella kehittämisprojekteja kaupungin palveluiden parantamiseksi. Lisäksi kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioon perustetun uuden kehittämisen tuen tiimin **työkalupakkina**. Kehittämistyön tavoitteista juontuvana tutkimuskysymyksenä on,

- millaisia tukipalveluita tarvitaan projektitoiminnan onnistumisen tukemiseksi organisaatiossa.

Kehittämistyön tuloksena syntyvien palvelukonseptien tavoitteena on edistää projektitoiminnan vaikuttavuutta ehkäisemällä riskejä ja poistamalla esteitä projekteja toteuttavien projektipäälliköiden onnistumiselta. Lisäksi tavoitteena on tukea projektitoiminnan johtamista. Konseptoitavien tukipalveluiden avulla projektipäällikkö voisi paremmin keskittyä projektin sisällölliseen toteuttamiseen saadessaan riittävän tuen projektin tekniseen toteutukseen. Projektipäällikön projektin sisällölliseen toteuttamiseen käytössä olevat resurssit kasvavat, kun tukipalveluita tarjotaan tarkoituksenmukaisesti ja tarvelähtöisesti. Hyvin toimivat tukipalvelut voidaan nähdä myös projektipäällikön voimavaroja ja työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä, kun projektin toteuttamisen ongelmakohtiin on tarjolla riittävä tuki.

Koko kaupunkiorganisaation näkökulmasta kehittämistyön tuloksena syntyvät palvelukonseptit tehostavat kaupungin kehittämistoimintaa poistaessaan projektien onnistumiseen liittyviä riskejä. Kun kehittämisen tukipalvelut ovat kaikkien projektipäälliköiden saavutettavissa resursseja ei mene siihen, että jokainen projektipäällikkö selvittää haastavia tilanteita itsenäisesti, vaan tieto saadaan nopeasti ja tehokkaasti jaettua. Lisäksi kehittämistyön myötä organisaation osaamispääoma projektien toteutuksessa kasvaa, kun kynnys projektirahoituksen hakemiseen madaltuu. Tavoitteena on, että yhä useampi organisaation asiantuntija innostuu projektitoiminnasta ja kokee omaavansa riittävät resurssit menestyksenkään kehittämistyön toteutukseen.

Kehittämistoiminnan johtamisen kannalta kehittämistyö antaa edellytyksiä aiempaa yhdenmukaisempaan projektien johtamiseen ja projektisalkunhallintaan, mikä osaltaan poistaa projektitoiminnan riskitekijöitä. Kehittämistyön toteutuksessa tavoitteena on tunnistaa myös organisaatiotasoisia projektitoiminnan esteitä ja riskejä, joiden sanoittaminen ja konkretisointi tarjoaa syötteitä kehittämistoiminnan johtamiselle.

Kehittämistyö on rajattu koskemaan ulkopuolisella rahoituksella toteutettavia toiminnan kehittämisen projekteja. Kehittämistyö ei ota kantaa esimerkiksi kaupungin investointiprojektien tarpeisiin. Kehittämistyöstä on rajattu ulos myös sosiaali- ja terveyspalveluiden projektien tarpeet, sillä näiden palveluiden tuottaminen siirtyi kehittämistyön aikana Keski-Suomen hyvinvointialueen toteutettavaksi.

Kehittämistyön tulokset ovat julkisesti hyödynnettävissä, ja kehittämistyön tavoitteena on tarjota projektin tuloksia myös muiden kaupunkiorganisaatioiden tueksi. Julkiset organisaatiot muistuttavat rakenteiltaan yhä enemmän toisiaan, ja vaikka toimintakulttuuri organisaatioissa eroaa, hyvien käytänteiden jakaminen sekä yhteisten mallien ja viitekehysten kehittäminen on mahdollista (Sydänmaanlakka 2015, 18).

Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus sopii kehittämistyön lähtökohdaksi, sillä se keskittyy käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Se on lähestymistapana

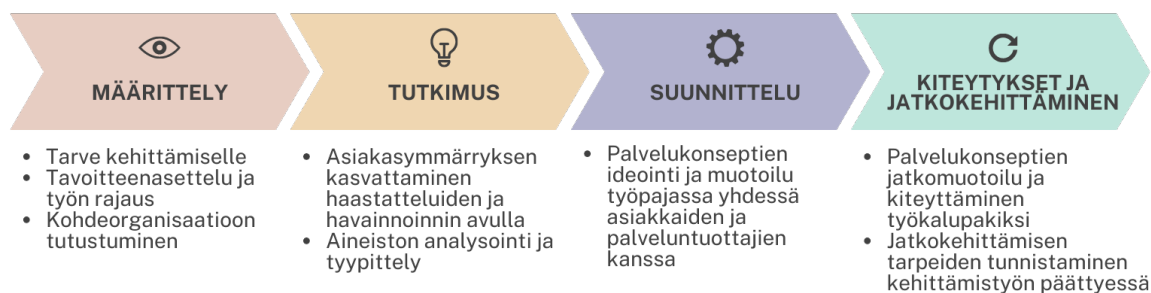
osallistava ja ratkaisukeskeinen, sillä nykytilan kuvaamisen sijaan tavoitteena on löytää käytännön ratkaisuja. Toimintatutkimuksessa on sisäänkirjoitettuna käytännöllisyyden vaatimus, ja toimintatutkimuksella tavoitetaan organisaation päivittäistä toimintaa sekä niitä henkilöitä, jotka työarjessaan osallistuvat kehitettävään toimintaan. Toimintatutkimus nojaa yhteistyöhön ja osallistujien aktiiviseen toimijuuteen kehittämisessä. Aktiivinen osallisuus on tärkeää, sillä arjessa kehitettävän asian kanssa työskentelevät tuntevat parhaiten oman toimintaympäristönsä haasteet. Toimintatutkimuksessa myös kehittämistoimenpiteiden jatkuva arviointi ja suunnitelman joustavuus ovat keskiössä. (Ojasalo et al. 2020, 58–61.)

Kehittämismenetelmänä on palvelumuotoilu, sillä tavoitteena on kehittää organisaation kehittämishankkeiden tueksi sisäisiä palveluita. Palvelumuotoilu valikoitui menetelmäksi myös siksi, että kehittämistyön tavoitteena on kehittää palveluita nimenomaan asiakkaiden, eli projektipäättäjien ja projektitoiminnan johdon, lähtökohdista.

Palvelumuotoilussa muotoilun keskiössä on ihminen, joka käyttää palvelua. Palveluita suunnitellaan niille henkilöille, jotka todellisuudessa tulevat palveluita käyttämään, jolloin myös tarvelähtöisesti suunnitellulla palvelulla on edellytykset menestyä. Ymmärryksen asiakkaiden todellisuudesta ja tarpeista voidaan todeta olevan yksi liiketoiminnan keskeisimpiä näkökulmia. (Tuulaniemi, 2011, 71–73; den Dekker 2020, 30-32.)

Kehittämistyö eteni mukailen Tuulaniemen (2011, 130–131) palvelumuotoiluprosessia. Johdannossa on määritelty kehittämistyön tausta, tarve, tavoitteet ja rajaukset. Seuraavassa vaiheessa asiakasymmärrystä kerrytetään teemoitetuilla haastatteluilla. Haastatteluaineistosta tehdään laadullinen analyysi grounded theory -menetelmällä, jonka avulla aineistolähtöisesti tunnistetaan toistuvia teemoja (Ojasalo et al. 2020, 110). Aineiston pohjalta ideoidaan ja kuvataan mahdollisia palvelukonsepteja, joita testataan ja jatkokehitetään yhdessä tukipalveluiden asiakkaiden ja palveluntarjoajien kanssa työpajassa. Työpajan lopputuloksena muodostuu palvelukonsepteja kaupunkiorganisaation projektitoiminnan tueksi. Kuviossa 1 on esitetty kehittämistyön toteutus prosessikaaviona.

KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN



Kuvio 1. Kehittämistyön eteneminen (mukailtu Tuulaniemi 2011, 130–131)

Kohdeorganisaation kuvaus

Työn tilaaja on Jyväskylän kaupunki. Jyväskylä on Suomen seitsemänneksi suurin kaupunki, jonka tuottamien palveluiden väestöpohja on noin 143 000 asukasta. Kaupunki on kasvava ja vilkas opiskelijakaupunki, jossa asukasluvun kasvu on Suomen suurten kaupunkien kärkeä. (Jyväskylän kaupunki b.)

Hyvinvointialueuudistuksen myötä sekä kaupungin toimintoihin että organisaatioon ja johtamiseen aiheutui muutoksia. Jyväskylä2023-nimellä kulkevan valmistelun tehtävänä oli muodostaa uusi organisaatorakenne, joka ilmentää kaupungin toteutusvastuulle jääviä toimintoja sosiaali- ja terveystoimen sekä palo ja pelastustoimen siirtyessä Keski-Suomen hyvinvointialueen vastuulle. Uudistuksen jälkeen vuoden 2023 alusta alkaen kaupungin toiminta painottuu aiempaa vahvemmin elinvoiman vahvistamiseen ja kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseen. Uudistuksen yhteydessä on huomioitu myös toiminnasta kumpuavia kehittämistarpeita. (Jyväskylän kaupunki 2022.)

Uuteen organisaatioon valmisteltiin neljän toimialan rakenne. Toimialat ovat konsernihallinto, elinkeino- ja työllisyyspalvelut, sivistyspalvelut ja kaupunkirakennepalvelut. Konsernihallintoon keskitettiin hallinnon yhteisiä tehtäviä sekä koko organisaatiota koskevia tukipalveluita. Elinkeino- ja työllisyyspalveluiden toimiala tuottaa kaupunkiin yritys- ja työllisyyspalveluita edistäen alueen elinvoimaa. Sivistyspalveluiden toiminta-alueen muodostavat varhaiskasvatuksen, perusopetuksen, nuorten palveluiden sekä kulttuuri- ja liikuntapalveluiden tuottaminen. Kaupunkirakennepalveluiden toimiala vastaa muun muassa kaupunkisuunnittelun, maankäytön, joukkoliikenteen ja ympäristönsuojelun tehtävistä kaupungissa. (Jyväskylän kaupunki 2022; Jyväskylän kaupunki c.)

Jyväskylän kaupungin strategia on päivitetty keväällä 2022, ja sen mukaan kaupungin strategisena visiona olla on kasvava ja kansainvälinen sivistyskaupunki. Strategian mission mukaan kaupunki edistää kuntalaisten hyvinvointia, osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Kaupunki-strategiassa määritellyt toimintaa ohjaavat arvot ovat inhimillisyys, vastuullisuus, rohkeus, avoimuus ja turvallisuus. Strategian neljä kärkeä ovat koulutus- ja kulttuurikaupunki, elinvoiman kaupunki, liikuntapääkaupunki sekä resurssiviisas kaupunki, joiden toteuttamiseksi on kirjattu 18 teemaa. (Jyväskylän kaupunki d.)

Jyväskylän kaupungissa ei ole ollut käytössä keskitettyä projektitoiminnan seurantaan, mutta arvioiden mukaan erikokoisia kehittämisprojekteja toteutetaan vuosittain useita kymmeniä, ja niissä työskentelee useita kymmeniä henkilöitä eri toimialoilta. Kehittämisprojektien toteuttamiseen esimerkiksi ministeriöiltä tai EU-rahoituksena. Kehittämisprojektien tavoitteena on tukea kaupungin elinvoimaa ja kehittää kaupungin asukkailleen tuottamia palveluita sekä kansainvälistymistä. (Jyväskylän kaupunki a.)

2 Kaupunkien toiminnan kehittäminen vastauksena toimintaympäristön muutokseen

2.1 Julkisen sektorin erityispiirteitä

Monimuotoisuutensa takia julkisen sektorin kokonaisuudesta on haastavaa muodostaa kokonais käsitystä, ja julkisen sektorin tulkinnat vaihtelevat. Yleisesti julkisella sektorilla tarkoitetaan Suomen kontekstissa sitä kansantalouden osaa, joka on valtion tai kuntien omistuksessa, sisältäen muun muassa julkisomisteisia sosiaaliturvarahastoja, kuntayhtymiä, liikelaitoksia ja valtionyhtiöitä. Julkisen sektorin toiminta on pääosin verorahoitteista, ja sisältää laajasti erityyppisiä toimintoja, kuten järjestyksen ja turvallisuuden ylläpidon, koulutuksen, terveydenhuollon ja ympäristönsuojelun järjestämistä. (Sydänmaanlakka 2015, 35-36.)

Kehittämistyötyössä tarkastellaan kehittämisprojekteja nimenomaan julkisen sektorin näkökulmasta. Vaikka liian yksioikoista erotusta yksityisen ja julkisen sektorin välille tulee välttää, sillä se voi vahvistaa stereotyyppioita julkishallinnoista ja sen työntekijöistä ja yliyksinkertaistaa asioita (Rainey 2009, 59), voidaan kuitenkin löytää piirteitä, jotka erottavat julkisen sektorin kehittämistyön lähtökohtia yksityisomisteisten yritysten toiminnasta.

Julkisen sektorin johtamisesta voidaan löytää haasteita, jotka eroavat yksityisen sektorin johtamisesta. Julkisen sektorin toimintaa ohjaa merkittävä määrä lainsäädäntöä, joka tulee huomioida kaikessa toiminnassa. Johtamista toteutetaan virkavastuulla ja poliittisen ohjauksen alaisuudessa, mikä osaltaan asettaa toiminnalle vaatimuksia muun muassa avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä. (Sydänmaanlakka 2015, 14.) Merkittävimmät erot yksityisen sektorin toimintaperiaatteisiin löytyvät juuri olemassaolon ja toiminnan perusteista, arvopohjasta ja toimintaperiaatteista, sillä julkisen sektorin toimintaa ohjaavat poliittiset auktoriteetit ja rahoituslähteet eroavat yritysmaailman usein pääosin taloudellisesta ohjauksesta (Rainey 2009, 66–79; Yasin ym. 2009, 48).

Myös kehittämistyön kohteena olevassa projektinhallinnassa on tunnistettu eroavaisuuksia yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Nämä erot näyttäytyvät esimerkiksi niissä kriteereissä, joita käytetään kehittämisprojektien priorisoimiseen ja käynnistämiseen, sekä niille projekteille asetetuissa tavoitteissa. Siinä missä yksityisellä sektorilla taloudelliset kannusteet ja strategiset tavoitteet luovat prioriteetit kehittämistoiminnalle, painaa julkisella sektorilla vaakakupissa sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät tekijät. Lisäksi muun muassa riskienhallintaan, raportointiin ja säädöksiin liittyvissä käytännöissä sekä projektitoiminnan sidosryhmissä on tunnistettu eroavaisuuksia yksityisen ja julkisen sektorin välillä. (Maceta & Berssaneti 2019, 1417).

2.2 Kaupunkien rooli muuttuvassa toimintaympäristössä

Kaupungeista puhuttaessa kohtaa erilaisia määritelmiä. Kaupungeille ei ole olemassa globaalisti yhtenäistä määritelmää, ja kaupungin käsite vaihtelee maiden välillä; joissain valtioissa kaupungin käsitteen takana on tietty väestömäärä, kun taas toisissa valtioissa tuotettujen palveluiden tyyppi tai talouden rakenne määrittää, onko kyseessä kaupunki. Euroopan komissio pyrkii yhteistyössä useiden muiden kansainvälisten organisaatioiden kuten OECD:n ja Maailmanpankin kanssa luomaan kansainvälisen ja ihmislähtöisen määritelmän kaupungeille, joka mahdollistaisi kansainvälisen vertailun ja yhteismitallisuuden. (Joint Research Centre 2019, 19.)

Myöskään Suomen lainsäädäntö ei tee erotusta kuntien ja kaupunkien välille (Kuntalaki 410/2015), eikä lainsäädännössä tunnisteta kaupunkeja erityisasemassa. Kuntalain (410/2015, 4 §) mukaan kunta voi käyttää nimitystä kaupunki, kun se katsoo täyttävänsä kaupunkimaiselle yhdyskunnalle asetettavat vaatimukset. Kielitoimiston sanakirjan (Kotimaisten kielten keskus) mukaan kaupunki on oman kuntansa muodostava, tiheään (suunnitelmallisesti) rakennettu, tavallisesti suuri asutuskeskus. Kansallinen kaupunkipolitiikka käsittää myös hyvin erityyppisiä kaupunkeja, kuten metropolin, suuria kaupunkiseutuja, maakuntien keskuskaupunkeja sekä seutukaupunkeja (Työ- ja elinkeinoministeriö). Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2020 asettaman Kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän kokoonpanoon on nimetty edustajat kahdestakymmenestä kahdesta Suomen suurimmasta kaupungista (Työ- ja elinkeinoministeriö). Määrittelyn haasteista johtuen tässä luvussa kunnista puhuttaessa tarkoitetaan myös kaupunkeja. Suomen kontekstissa kaupungeista puhuttaessa tarkoitetaan pääasiassa Kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän mukaisesti noin 20 suurinta suomalaista kaupunkia.

Kuntien tehtävien perusta on määritelty kuntalaissa (Kuntalaki 410/2015, 7 §), jonka mukaan kunta toteuttaa sille laissa määrätyt tehtävät sekä itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa tehtävät. Vuonna 2012 kunnan lakisääteisiä tehtäviä kartoitettiin ainakin 535 kappaletta, kymmenen eri ministeriön toimialalta ja 138:aan lakiin ja asetukseen nojaten (Valtiovarainministeriö 2013, 17). 2010-luvulla kuntien tehtäviä on pyritty suhteuttamaan paremmin kuntien rajallisiin resursseihin muun muassa pääministeri Kataisen ja pääministeri Sipilän johdolla (Valtiovarainministeriö 2015, 13–14). Historiallisesti merkittävän muutoksen kuntien tehtäväkenttään tuo vuonna 2023 toimintansa aloittaneet hyvinvointialueet. Hyvinvointialueuudistus muokkaa kuntien tehtäväkenttää perustavanlaatuisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen sekä niiden toteutukseen kohdistuvan rahoituksen siirryttyä hyvinvointialueille (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021, 8 §; Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta 617/2021, 3 §).

Kunnilla on useita rooleja, kuten toimia asukkaidensa demokraattisena paikallisyhteisönä, järjestää palveluita sekä kehittää paikallista elinvoimaa. Kunnilla on subjektiivisiin oikeuksiin liittyviä tehtäviä, pakollisia tehtäviä, harkinnanvaraisia tehtäviä sekä viranomaistehtäviä. Kunnat ja kaupungit toteuttavat asukkaidensa itsehallintoa, turvaavat perusoikeuksien toteutumista ja toimivat erilaisissa yhteistyöverkostoissa. Kuntien rooli on merkittävä muun muassa alueensa turvallisuuden hallinnassa sekä ilmastonmuutoksen torjunnassa. (Sydänmaanlakka 2015, 121–125.) Nykyajassa voidaan jopa argumentoida, että julkisen sektorin, ja kaupunkien, rooli sivuaa jollakin tapaa yksilön arjen kaikkia toimintoja (Bason 2017, 23).

Vuonna 2015 kaupunkimaisilla alueilla asui 75 prosenttia maailman väestöstä. Euroopassa vastaava osuus oli 72 prosenttia. Kaupungistumisen voidaan odottaa jatkuvan myös tulevaisuudessa. Toisaalta Euroopassa väkiluvun pienenemyessä myös monien kaupunkien väkiluku tulee pienenemään ja väestöliikkeiden myötä monipuolistumaan. Kaupunkien tulee kyetä reagoimaan jo olemassa oleviin suuriin haasteisiin, kuten monipuolisten ja kohtuuhintaisten asuntojen saatavuuteen, inklusion ja integraation varmistamiseen kaupunkien yhteisöissä sekä ilmastovaikutusten vähentämiseen. Kaupungit nähdään ilmastotaistelun edelläkävijöinä, ja toisaalta ilmastonmuutoksen vaikutukset näkyvät nopeasti energian ja puhtaan veden saatavuudesta vastaavissa kaupungeissa. Kaupungeilla on siis globaalisti merkittävä mahdollisuus viedä eteenpäin yhteiskunnallisia muutoksia. (Joint Research Centre 2019, 4–5.)

Julkisten organisaatioiden kyvykkyys ratkaista tehokkaasti yhteiskunnallisia haasteita nousee toistuvasti keskusteluun (Bason 2017, 21). Vaikka julkisen sektorin toimijoihin ei kohdistu samanlaista muutospainetta kuin yksityisiin yrityksiin, on 1980-luvulta alkaen länsimaissa ollut nähtävissä painetta perustavanlaatuiselle organisatoriselle muutokselle. Tavoitteena on ollut muun muassa yhdenmukaistaa ja pienentää julkisen sektorin kokoa, vähentää toimintoja, jotka eivät tuota suoraa lisäarvoa sekä korostaa tehokkuutta. Näiden paineiden myötä on alettu puhua uudesta julkisjohtamisen opista (*New Public Management, NPM*). Tarve kulujen hallinnalle, palveluiden laatuun liittyvien odotusten kasvaminen sekä teknologisten ratkaisujen ja globaalin kilpailun tarjoamat mahdollisuudet ovat muokanneet myös julkista sektoria. Uuden julkisjohtamisen opin voidaan ajatella korostavan strategista johtamista ja suunnittelua, suoritusten vaikutusten mittaamista ja tuloksellisuuden todentamista, joustavuutta ja mukautuvuutta sekä normien ja byrokratian purkamista. Vastaaminen tähän muutokseen uuden johtamisopin filosofiaan pohjaten edellyttää osaltaan myös laajaa markkinaehtoisten toimintamallien korostamista myös julkisella sektorilla. (Lähdesmäki 2003, 9–11; Gregory 2007, 221–222; Crowford & Helm 2009, 75; Yasin ym. 2009, 47–48).

Vaikka uuden johtamisopin voidaan ajatella juurtuneen hallinnon uudistamista ohjaavaksi toimintatavaksi (Lähdesmäki 2003, 10) on se myös kohdannut kritiikkiä ja sitä on alettu pitää vanhentuneena. Muutostahti on ollut niin nopeaa, että on alettu puhua post-NPM-ajasta viitaten muun muassa uudistusten monipuolistumiseen ja globaaleihin trendeihin, sekä uudistusten ennakoimattomiin vaikutuksiin (Christensen & Lægreid 2007, 1). On argumentoitu, että uudesta johtamisopista on jo siirrytty digitaalisen ajan hallintoon digitalisaation, tietojärjestelmien ja datan keräämisen ja hyödyntämisen kehittyessä (Dunleavy ym. 2006).

Myös Suomessa globaalit muutokset välittyvät erityisesti kasvavien kaupunkien toimintaan. Julkisen sektorin toimintakentän muutoksen voima on kiihtynyt viime vuosikymmenien aikana, ja tulevaisuudentutkijat ennustavat eksponentiaalista muutosnopeuden kasvua useilla yhteiskunnan osa-alueilla (Sydänmaanlakka 2015, 26). Siirtyminen postnormaaliin aikaan, jossa maailma koetaan aina monimutkaisempana ja ristiriitaisempana kuin aikaisemmin, ja jossa jännitteet ja epäjatkuvuudet yleistyvät, tekee aiemman käsityksemme normaalista hyödyttömäksi ja lisää tarvetta ymmärtää asiayhteyksiä ja muutosten suuruutta (Dufva 2020, 52). Ilmiöiden monitulkinnallisuus ja monimutkaisuus sekä nopea toimintaympäristön muutos pakottavat kuntia muokkaamaan johtamisen ja organisaatioidensa rakenteita sekä etsimään yhä innovatiivisempia tapoja järjestää toimintansa. On selvää, että nykyisillä suunnittelun, toiminnan ja johtamisen malleilla on yksinään mahdotonta ratkoa monitahoisia ja toisiinsa kytkeytyneitä julkisen sektorin tulevaisuuteen liittyviä haasteita. (Sydänmaanlakka 2015, 15, 33).

2.3 Projektijohtaminen vastauksena kaupunkien muutospaineeseen

Muutoksesta on tullut päivittäinen vaatimus kaikille organisaatiolle, mukaan lukien julkisen hallinnon toimijat, joiden muutospainetta sanelevat jatkuvat muutoksen ympäröivässä taloudellisessa, sosiaalisessa ja teknologisessa ympäristössä (Adam 2022, 1). Organisaatioiden kyvykkyys menestyä muuttuvassa ympäristössä ei ole itsestäänselvyys tai organisaation pysyvä ominaisuus, vaan vaatii aktiivista johtamista ratkaisujen löytämiseksi uusiin haasteisiin (Talja ym. 2017, 265). Organisatorinen muutos on haastavaa, sillä organisaatiot ovat sidoksissa olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin, ja muuttuvaan maailmaan reagointi vaatii aivan uudenlaista tekemisen tapaa (Kadenius & Törmälä 2017, 267). Historialliset muutokset, kuten pandemiat, ilmastonmuutos ja nopeasti kehittyvät teknologiat motivoivat uuden kehittämiseen (Hansen & Svejvig 2022).

Projektit ovat usein muutoksen työkaluja organisaatioissa, ja juuri projektien avulla voidaan toteuttaa kasvustrategioita ja kehittämistä (Rwelamila & Purushottam 2012, Maceta & Bersaneti 2019, 1405 mukaan). Yhä monimutkaisemmassa maailmassa projektit voivat tarjota työkalun organisaatioiden avuksi, mahdollistaen muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin

vastaamisen ja organisaation uudistumisen (Virtanen 2009, 19.) Organisaation muutosvalmiutta mitattaessa tulisikin huomioida myös valmiudet laadukkaaseen projektinhallintaan (Errida & Lofti 2020, 15). Projektinhallinnan integrointi osaksi muutosjohtamista voi tarjota tukea muutosjohtamiselle esimerkiksi uusien toimintamallien suunnittelun ja toteuttamisen sekä sidosryhmien sitouttamisen osa-alueilta (Gordon & Pollack 2018, 17).

Projekteihin liittyvät käsitteet eivät ole vakioita, vaan ovat muuttuneet ajan kuluessa (Virtanen 2009, 42) ja projektikirjallisuudessa projektin käsite määritellään monin eri tavoin (Mäntyneva 2020, 11). Toisaalta useita asioita voidaan myös toteuttaa projektimaisesti ilman, että kyseessä on varsinainen projekti (Lehtonen ym. 2006, 19). Se, minkälainen toiminta kussakin organisaatioissa määritellään projektiksi tai kehittämishankkeeksi, vaihtelee myös organisaatioiden ja toimialojen välillä. Kuitenkin projekti- ja projektitoiminnalle voidaan löytää joitakin yhteisiä määrittäviä ominaisuuksia.

Projektin voidaan määritellä olevan kertaluontoinen ja aikataulutettu kokonaisuus, jolla on selkeä alku ja loppu. Projektilla tai kehittämishankkeella on selkeä määritelty tavoite, ja sen toimenpiteet on huolellisesti valittu edistämään asetettuja tavoitteita. Näin ollen projekti pyrkii vastaamaan aina johonkin selkeään ja rajattuun tarpeeseen, esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun kysynnän muutokseen tai organisaation toiminnan muutospaineseen. Projektille on määritelty etukäteen budjetti ja resurssit, joiden puitteissa tulokset tulee saavuttaa. Projektilla on myös väliaikainen oma organisaatio, jota tyypillisesti johtaa projektipäällikkö, ja projektin ohjausrakenne on määritelty. Kiteytetysti voidaan todeta, että projektin avulla voidaan pyrkiä saavuttamaan kunnianhimoiset tavoitteet rajatussa ajassa ja ennalta määriteltyjen resurssien puitteissa. (Viirkorpi 2000, 9; Lehtonen ym. 2006, 19; Mäntyneva 2020, 11.)

Kun tietty tehtäväkokonaisuus muotoillaan projektiksi, voi sillä olla useita positiivisia vaikutuksia organisaatioissa. Projektoimalla toimintaa voidaan esimerkiksi parantaa toiminnan ohjausta ja mitattavuutta, kun tavoitteet ovat jo projektin käynnistämävaiheessa selkeästi määritelty. Projektityö onkin selkeän tulossuuntautunutta, joten projektitoiminnan menetelmillä on mahdollista kehittää organisaatiota kohti strategista tavoitetilaa. (Mäntyneva 2020, 9.) Projektien haastavana tehtävänä yhä useammin onkin juuri merkityksellisyyden ja arvionluonnin todentaminen (Zaman ym. 2020, 168). Projekti on käytännöllinen työkalu kehittämistyöhön erityisesti silloin, kuin kun tavoitteena on esimerkiksi vastata organisaation perustoiminnasta poikkeavaan uuteen haasteeseen tai tehtäväkokonaisuuteen, joka ei sellaisenaan kuulu organisaation perustoimintaan. Silloin, kun kehittämisen resurssointi on poikkeuksellisesti järjestetty esimerkiksi ulkopuolisella rahoituksella tai suoritettava kehittämistoimenpide ulottuu yli organisaatio-, sektori- ja yksikkörajojen tai se toteutetaan yhdessä

organisaation ulkopuolisten kumppanien kanssa, voidaan projektilla vastata resurssien ohjauksen haasteisiin. Projektin avulla kehittämistoiminnan toteuttamiseen voidaan tuoda sekä tehokkuutta että joustavuutta – projektin tulosorientoituneisuus ja rajatut resurssit tuovat parhaimmillaan kehittämiseen tehokkuutta mutta projektin irrallisuus organisaation perustoiminnan kaavoista mahdollistaa joustavuutta ja reaktiivisuutta. (Viirkorpi 2000, 9.)

Projekteja yhdistävien tekijöiden lisäksi jokaisella projektilla on erityispiirteitä, jotka tulee huomioida projektienjohtamisessa ja toteutuksessa. Tästä johtuen yksiselitteisiä projektimalleja tai -tyypittelyjä on haastavaa luoda. (Virtanen 2009, 17.) Erilaisia projektityyppejä on kuitenkin tunnistettu, ja niitä ovat muun muassa tuote- ja palvelukehitysprojektit, tutkimusprojektit, toiminnan kehittämisprojektit, toimitusprojektit ja investointiprojektit. Lisäksi esimerkiksi tietojärjestelmiin ja niiden käyttöönottoon liittyvät projektit sisältävät omia tunnuspiirteitään. (Mäntyneva 2020, 11.) Kaupunkiorganisaatioissa ulkopuolisella rahoituksella toteutettavat kehittämisprojektit ovat pääsääntöisesti toiminnan kehittämisprojekteja ja tuote- tai palvelukehitysprojekteja.

Toiminnan kehittämisprojektille tyypillistä on se, että projekti suuntautuu organisaatiossa sisäänpäin. Kehittämisprojektin tavoitteena on tällöin parantaa organisaation toiminnan sujuvuutta tai tuottavuutta. Toiminnan kehittämisprojektit kohdistuvat usein esimerkiksi uudenlaisten työ- ja toimintatapojen kehittämiseen, kohdeorganisaation uudistamiseen tai henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Toiminnan kehittämisprojektien onnistumisen edellytyksenä on projektin tulosten juurruttaminen organisaatioon, jolloin projektin toteutuksessa tulee panostaa erityisesti muutoksenhallintaan ja muutosjohtamiseen. (Mäntyneva 2020, 12.)

Tuote- tai palvelukehitysprojekti puolestaan tähtää nimensä mukaisesti jonkin tuotteen tai palvelun parantamiseen tai kokonaan uusien tuotteiden tai palveluiden luomiseen. Tuote- tai palvelukehittämisprojekteissa haasteena usein on projektikustannusten takaisinmaksun ajoittuminen, sillä kehittämisen tulokset realisoituvat viiveellä tuotteen tai palvelun valmistamisesta. Tämä tekee tuote- tai palvelukehitysprojekteista riskialttiita toteuttaa. (Mäntyneva 2020, 12.) Erityisesti julkisella sektorilla palvelukehitysprojektit toteutetaan riskialttiutensa vuoksi ulkopuolisella rahoituksella, jolloin projektityö ei vaadi merkittävää rahoitusta organisaation toimintabudjetista.

Projekteista on jatkuvasti tullut yhä kompleksisempia, suurempia, moniulotteisempia ja kalliimpia. Projektit, tavalla tai toisella, muodostavat merkittävän osan kansainvälisestä kaupasta ja liiketoiminnasta. Sekä yksittäisten projektien laajuus että projektityyppien määrä on kasvanut, ja projekteja toteutetaan yksittäisten organisaatioiden lisäksi myös erilaisissa kansallisissa ja kansainvälisissä konsortioissa, jotka voivat koostua projektin toteutuksen kannalta erityyppisistä toimijoista, esimerkiksi alihankkijoista, teknologiaorganisaatioista,

asiakkaista, ja konsulteista). Projekteja hyödynnetään monipuolisesti erilaisissa tehtävissä, kuten organisaation rakennemuutoksissa, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä, prosessien kehittämisessä, tietojärjestelmien käyttöönotossa ja tuotannoissa. (Davies ym. 2011, 7–8.)

Nykyajassa yhä useampaa organisaatiota voidaan kuvata moniprojektiympäristöksi, jossa on yhtäaikaaisesti käynnissä useita erityyppisiä kehittämisprojekteja. Tämä johtaa siihen, että projektit kilpailevat keskenään samoista resursseista, ja ovat erimerkiksi tulosten saavuttamisen ja aikataulussa pysymisen näkökulmista riippuvaisia toisistaan. Yhtä aikaa voi ilmetä tilanne, jossa kehittämisprojektien välisiä yhteyksiä ei osata huomioida riittävästi tai ollenkaan. Tällöin projekteja johdetaan toisistaan irrallisina, operatiivisina suorituksina. Johdolta voi puuttua kokonaiskuva siitä, millaisia projekteja parhaillaan on organisaatiossa käynnissä, ja millainen merkitys yksittäisellä kehittämisprojektilla on kehittämisen kokonaisuuden kannalta. (Lehtonen ym. 2016, 9.) Samaan aikaan projektityö on yhä kompleksisempää, ja kompleksisuus tulisi huomioida projektikonaisuuden toteutuksen ymmärtämiseksi (Virtanen 2009, 17). Juuri projektien kompleksisuus haastaa muutokseen tähtäävien projektien onnistumista, mikä tulisi huomioida myös projektijohtamisessa – projektien johtamisessa tulisi keskittyä kompleksisuuden ymmärtämiseen onnistuneen projektinhallinnan mahdollistamiseksi (Odusanya ym. 2021, 1524).

2.4 Projektinhallinta onnistuneen kehittämisjohtamisen edellytyksenä

Projektinhallinta on johtamisen osa-alue, jolla tarkoitetaan yksittäisten projektien läpiviennin hallintaa ja johtamista. Projektinhallintaa toteuttava suunnittelee, organisoii ja ohjaa henkilöstöä, resursseja ja rahaa tavoitteena projektin menestyksekkäs loppuunsaattaminen riskeistä huolimatta. Projektinhallinta aloitetaan jo ennen kuin projektiin sidotaan resursseja, ja se kestää aina projektin päättymiseen saakka. Projektinhallinnan keskeisenä tavoitteena on varmistaa, että projekti saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Projektinhallinta on menestyksekkästä, kun projekti on päässyt tavoitteisiinsa asetetussa aikataulussa ja budjetissa, tavoitellulla suoritusasteella, hyödyntänyt tehokkaasti ja vaikuttavasti sille osoitettuja resursseja ja lopputulos on projektin asiakkaan hyväksymä. Epäonnistunut projektinhallinta voi johtaa projektien budjetin merkittävään ylittymiseen, myöhästymiseen tai jopa hylkäämiseen ennen projektin valmistumista. Kyseisten epäonnistumisten ollessa yleisiä teollisuudessa ja kaupallisella alalla, näyttäisi siltä, että niihin törmätään erityisesti myös julkisella sektorilla. (Lehtonen ym. 2006, 22–24; Lock 2012, 1; Kerzner 2013, 3.)

Projektinhallinta voidaan nähdä tärkeänä työkaluna, jonka avulla voidaan vastata julkisten organisaatioiden muutospaineesiin. Tästä syystä myös julkisen sektorin toimintaympäristössä huomiota on kiinnitetty projektinhallinnan menetelmiin ja käytäntöihin. (Yasin ym.

2009, 53.) Menestyksenkäs projektinhallinta hyödyttää projektipääällikköä ja organisaatiota useilla eri tavoilla. Projektinhallinnan vastuut projektin toteutuksesta voidaan tunnistaa ja vastuuttaa varmistamaan projektin onnistumista myös tilanteissa, joissa mahdollisten henkilöstövaihdosten myötä projektin toteuttajatahot vaihtuvat. Hyvä projektinhallinta myös vähentää jatkuvan raportoinnin tarvetta ja auttaa tunnistamaan aikataulun asettamat rajoitteet. Projektinhallinnassa peilataan jatkuvasti projektin menestymistä suhteessa tavoitteisiin, joten korjausliikkeitä voidaan tarvittaessa toteuttaa tai tavoitteita uudelleenarvioida sitä mukaan, kun haasteita ilmenee. (Kerzner 2013, 3–4.) Organisaation johdon tulisikin hallita useita resurssihohtamisen osa-alueita, kuten strategisesta suunnittelua, budjetointia ja määrärahan käytön valvontaa ja raportointia. Keskeistä projektinhallintaan linkittyvää johtamisosaamista on kyky hahmottaa strategisten päämäärien ja käytössä olevien resurssien yhteys. (Virtanen & Stenvall 2019, 113–114.)

Projektien tavoitellun lopputuloksen saavuttamiseen liittyy aina myös riskejä (Mäntyneva 2020, 11). Riski voidaan määritellä erityyppisten ei-toivottujen tapahtumien todennäköisyydeksi, riskiä on projektinhallinnassa kuvattu mahdollisuudeksi, että projektin tavoitteet jäävät saavuttamatta (Kymäläinen ym. 2016, 57). Projektien riskitekijöitä voidaan määritellä usealla eri luokittelulla. Riskit voivat olla projektin tai organisaation sisäisiä tai ulkoisia, ja niiden ennustettavuus voi vaihdella riskin luonteen mukaan, esimerkiksi poliittisten, teknologiasidonnaisten, teknisten, taloudellisten tai kaupallisten riskien ollessa kyseessä (Lock, 2012, 107). Tyypillisiä projektien onnistumiseen liittyviä riskejä ovat muun muassa projektin sisällön ja toimintatapojen riskit, henkilöihin ja ajankäyttöön liittyvät riskit, taloudelliset riskit, tekniset, toiminnalliset ja vaatimuksiin liittyvät riskit, lailliset ja eettiset riskit sekä ympäristön liittyvät riskit (Kymäläinen ym. 2016, 57). Projektilla lähtökohtaisesti tavoitellaan muutosta, joten siihen saattaa kohdistua muuta toimintaa enemmän epäilyjä. Uutuutensa takia projekti myös kyseenalaistaa organisaatiossa jo olemassa olevia työskentelytapoja ja saattaa aiheuttaa hetkellisesti lisää työkuormaa. (Viirkorpi 2000, 9.)

Projektikononaisuuden johtamisessa ja projektinhallinnassa keskeisessä roolissa on riskienhallinta (Kerzner 2013, 873). Koska projekteilla pyritään kehittämään jotakin täysin uutta, ovat ne erityisen alttiita erilaisille riskeille (Lock 2012, 107). Onkin todettu, että ainoa varma asia, joka on jollakin tavalla mukana kaikissa projekteissa, on epävarmuus (Kymäläinen ym. 2016, 57). Riskienhallinnalla pyritään tunnistamaan ja hallitsemaan potentiaalisia ja ennakoimattomia haasteita, joita projekti saattaa toteutuksensa aikana kohdata, sekä minimoimaan niiden vaikutuksia (Yasin ym. 2009, 53). Riskienhallinta voidaan nähdä poikkeileikkaavana projektinhallinnan osa-alueena, sillä mikäli riskienhallintaa toteutetaan jatkuvana ja järjestelmällisenä prosessina, jossa riskejä tunnistetaan, analysoidaan, arvioidaan ja tarkkaillaan, sekä suunnitellaan ja kehitetään niihin vastaamista, tulee riskienhallinta

täydentäväksi näkökulmaksi koko projektinhallintaan, kuten suunnitteluun, budjetointiin, kulojen hallintaan ja laaduntarkkailuun. Riskienhallinta pakottaa projektin toteuttajan keskittymään tulevaisuuden epävarmuustekijöihin ja kehittämään sopivia suunnitelmia potentiaalisen ongelmien ehkäisemiseksi. (Kerzner 2013, 873.) Riskienhallintaan kiinnitetään julkisella sektorilla tyypillisesti vähemmän huomiota kuin yksityisellä sektorilla, vaikka riskienhallinnan kehittämisen laiminlyöminen voi vaikuttaa negatiivisesti organisaation pitkän aikavälin suoriutumiseen (Maceta & Berssaneti 2019, 1416–1417.)

Erityisesti kaksi näkökulmaa tekevät muutosprojekteista riskialttiita epäonnistumiselle; projektit kohdistuvat organisaation ydintoimintoihin tai toiminnan ulospäin näkyviin osiin (esimerkiksi uuden laskutusjärjestelmän käyttöönotto) tai projektit vaativat oppimista ja havaintoja muutosprojektin aikana. Tällöin ratkaistava ongelma on tiedossa jo projektia aloittaessa, mutta valmista ratkaisua ei välttämättä ole vielä tunnistettu (esimerkiksi organisaatiokulttuuria muuttavat projektit). Lisäksi haastavissa muutosprojekteissa on usein elementtinä työn tai työtapojen muutoksen tarve myös oman yksikön ulkopuolella, jolloin koko osallistuvan organisaation sitouttaminen projektiin on keskeistä. Lisäksi johdon tuki ja kiinnostus ison projektin läpivientiin näyttäisivät olevan muutosprojektien onnistumisen edellytyksiä, samoin kuin selkeät, organisaation strategiaan linkittyvät tavoitteet. (Boddy 1993, 22–24.)

Hyvän projektinhallinnan on tunnistettu tuottavan lisäarvoa myös julkisen sektorin toimijoille. Projektinhallinnan avulla lisäarvoa syntyy muun muassa vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden näkökulmista, jotka korostuvat julkisella sektorilla hyvän hallinnon vaateen takia. Myös projektitoiminnan valvominen säännösten noudattaminen paranee hyvän projektinhallinnan myötä. Lisäksi projektinhallinnalla voidaan minimoida poliittisia ja mediaan liittyviä riskejä, jotka ovat tyypillisesti läsnä aina, kun käytetään julkisia varoja. Hyvän projektinhallinnan on myös osoitettu tuovan julkisen sektorin organisaatioiden toimintaan johdonmukaisuutta ja vastinetta rahoitukselle. Koska julkisten toimijoiden sidosryhmänä on yleensä koko laaja paikallisyhteisö, antaa hyvä projektinhallinta myös edellytyksiä sidosryhmien sitouttamiseen. Vaikka projektipäälliköt saattavat kokea, että projektinhallinnan vaatimukset ovat työllistäviä ja aikaa vieviä, on hyvän projektinhallinnan osoitettu vahvistavan henkilöstön työmoraaalia ja tyytyväisyyttä työhön. (Crawford & Helm 2009, 83–85.)

Onnistunut projektinhallinta vaatii myös projektipäälliköiltä monipuolisia taitoja. Julkisella sektorilla projektipäälliköiden onnistumisen edellytyksiksi on tunnistettu erityyppisiä osaamisen ulottuvuuksia. Keskeistä osaamista on esimerkiksi ajankäytön hallinta, kommunikoinnin ja empatian taidot sekä sidosryhmien ja johdon sitouttaminen. Toimintojen integrointi, riskienhallinta, kustannusten hallinta sekä kokonaisvaltainen lähestymistapa projektin toteutukseen osatekijöiden sijaan ovat esimerkkejä juuri projektityölle spesifistä osaamisesta.

Nykyisin myös julkisella sektorilla korostuu kasvavassa määrin kansainvälisyysosaaminen; globalisaation myötä julkiset organisaatiot ovat alkaneet muistuttaa toisiaan, ja kansainvälinen projektirahoitus edellyttää yhteiskehittämistä yli rajojen. Koska standardit, lait ja säännökset eivät ole aina vastaavia valtiosta toiseen, vaatii onnistunut projektinhallinta erityistä kansainvälisyysosaamista. Erityisesti julkisen sektorin kehittämissuhteissa painottuvat erityyppiset standardit ja esimerkiksi ympäristöön liittyvä sääntely on korostunut. Tämä tarjoaa myös uudenlaisen osaamishaasteen projektinhallintaan. Keskeistä on myös tuntee oman organisaationprojektinhallinnan rakenteet ja ymmärtää niiden merkitys, sekä viestiä se koko projektitiimille. Organisaatiokulttuurin vaikutusta projektinhallinnan onnistumiseen ei voi väheksyä. Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että mitä epävarmempi projektin toteutus on, sitä laajempaa ja monipuolisempaa johtamisosaamista se vaatii. Projektipäällikkö asettaa omalla toiminnallaan projektinhallinnan standardin muiden projektin toteuttajien toiminnalle, joten projektinhallinnan osaaminen on kriittistä myös julkisella sektorilla. (Yasin ym. 2009, 52–53.)

2.5 Projektitoiminnan organisointi kehittämisen ja johtamisen tukena

Projektien johtamista ja siihen liittyvää päätöksentekoa tapahtuu poikkihallinnollisesti usealla tasolla organisaatiota, joten projektijohtamisen ympäristön voidaan kuvata olevan hyvin kompleksinen (Annosi ym. 2020, 1941–1944). Kompleksisessa projektiympäristössä huomiota täytyy kiinnittää myös projektityön organisoimiseen. Projektin toteutukseen kasataan usein tiimi projektin alussa, ja projektin päätyttyä projektitiimi purkautuu odottamaan uusia tehtävänäntoja. Osaamisen ja tehokkuuden johtamisen näkökulmasta tämä näkökulma voi aiheuttaa haasteita – etenkin kompleksisessa ympäristössä toimittaessa projektitiimin hioutuminen yhteen on keskeinen edellytys muutokseen tähtäävän projektin onnistumisessa. Tällöin tehokkaampaa johtamista on antaa projektivastuita jo olemassa oleville tiimeille kuin muodostaa uusia tiimejä jokaista uutta projektia kohden. (Kadenius & Törmälä 2017, 276–277.)

Moniprojektiympäristössä voi olla kannattavaa muodostaa projektikokonaisuuden johtamisen tueksi jonkinasteisia projektityötä tukevia projektitoimistoja, projektinhallintatoimistoja tai -tiimejä (*project management office, PMO*). Projekteja tukevia yksiköitä on ollut olemassa jo vuosikymmeniä, erityisesti esimerkiksi rakennusalalla, jossa projektimaista työskentelyä on ollut olemassa jo kauan, ja projektinhallinnan vaatima osaaminen on tunnistettu erillisenä linjatyöstä. Projektinjohdon ja siihen liittyvien osaamisten keskittämisen näkökulma nousi lähtökohdaksi 1900-luvulla erityisesti armeijoiden toiminnassa, ja jalkautui toisen maailmansodan jälkeen osaksi Yhdysvaltojen liike-elämää useiden muiden armeijoissa hyödynnettyjen johtamismallien tavoin. (Crawford & Cabanis-Brewin 2011, XXVII.)

Julkisella sektorilla, erityisesti Euroopassa, julkista politiikkaa toteutetaan pitkälti ohjelmien ja projekteista koostuvien ohjelmakokonaisuuksien avulla, jolloin erityyppiset projekteja tukevat yksiköt näyttävät olevan järkeviä työkaluja politiikkaohjelmien mahdollisimman tehokkaan toimeenpanon saavuttamisessa. Eurooppalaisen rahoituksen allokaatio nimenomaan projektimaiseen työskentelyyn Euroopan unionin rahoitusperiaatteiden mukaisesti on vahvistanut projekteja tukevien yksiköiden syntyä. Projekteja tukevista yksiköistä pyritään saamaan hyötyä muun muassa vastaamalla rahoittajan vaatimuksiin projektihallinnan läpinäkyvyydestä ja toisaalta vahvistamalla projektinhallinnan tehokkuutta organisaatiotasolla. (Pilkaité & Chmieliauskas 2015, 292, 303.)

Moniprojektiorganisaatiossa projektinhallinta teettää yhteenlaskettuna merkittävän määrän hallinnollista työtä, esimerkiksi seurannan, raportoinnin, viestinnän ja sopimuksellisuuden tehtävinä. Projektin tavoitteisiin pääseminen edellyttää projektiosaamisen lisäksi usein myös erilaisia hallinnollisia järjestelmiä, työkaluja ja menetelmiä, joilla projektia tuetaan läpi sen elinkaaren. Näiden hallinta vaatii projektihenkilöstöltä erityisosaamista, jolloin projekteihin liittyvät hallinnolliset tehtävät voivat myös osoittautua kuormittaviksi projektipääliköille. Tällöin projektien hallinnollisia tehtäviä voi olla järkevää keskittää, jotta projektipääliköiden aikaa voidaan vapauttaa projektin ydintoimintoihin. (van der Waldt 2019, 36.)

Projekteja tukevia yksiköitä ja niiden tehtäviä ja tyyppejä on määritelty usein eri tavoin. Yksiköiden tarjoama tuki voikin vaihdella esimerkiksi raportointipohjan valmistelusta haastaviin juridisiin sopimuksiin, riippuen organisaation ja projektien tarpeista (van der Waldt 2019, 36). Projekteja tukevien yksiköiden roolina on tyypillisesti toimia organisaation projektimetodologian kehittäjänä varmistaen parhaat käytännöt projektien toteuttamiseen. Projekteja tukeva yksikkö tyypillisesti arvioi projektityön vaatimia ja siihen käytössä olevia resursseja, kuten henkilöstön, kustannusten ja ajankäytön tarpeita. Projekteja tukeva yksikkö voi myös osaltaan toimia projektisuunnittelijana tukien projektien käynnistymistä, sillä yksikköön on keskitetty tietotaitoa ja historiatietoa organisaation aikaisemmista projektisuunnitelmista. Projekteja tukevalla yksiköllä voi olla myös rooli projektien arvioinnin ja analysoinnin keskuksena, jolloin se arvioi projektien onnistumista tai epäonnistumista ja analysoi syitä lopputulokseen. Projekteja tukeva yksikkö voidaankin nähdä eräänlaisena projektinhallinnan konsulttina, joka tarjoaa tukea projektin elinkaaren eri vaiheisiin. (Light & Berg 2000, 5.) Projekteja tukevaa yksikköä voidaan myös osuvasti kuvata neuvonantajana projektitiimeille (Ward & Daniel 2013), sillä se saattaa projektitiimejä kohti onnistumista tarjoten erityyppistä, räätälöityäkin tukea projektin elinkaaren eri vaiheissa.

Pysyvien projektien tukipalveluita tuottavien yksiköiden perustaminen on sekä yksityisellä että julkisella sektorilla yhä suositumpaa (van der Waldt 2019, 81). Organisaatioiden

rakenteen muuttuessa hierarkkisista organisaatioista matalammiksi, on myös organisaatioiden rajoja pyritty purkamaan toiminnallisten siilojen väliltä (Crawford & Cabanis-Brewin 2011, XXIX). Projekteja tukevat yksiköt voivatkin muotoutua monella tapaa riippuen toteutettavien projektien ja projekteja toteuttavan organisaation koosta. Projekteja tukeva yksikkö voi olla kiinteä yksikkö, mikäli projekteja on paljon ja projektitekeminen on tyypillistä organisaatiolle (van der Waldt 2019, 37). Keskeistä projekteja tukevien yksiköiden muodostamiselle on, että projekteja ei yritetä mahduttaa olemassa olevaan organisaatioon, vaan niiden toteuttamista varten organisoidutaan. Tämä näkökulma edellyttää vaativaa ajattelua ja johtamistavan muutosta perinteisestä organisaatiolähtöisestä johtamistavasta, mikä tyypillisesti aliarvioidaan. (Crawford & Cabanis-Brewin 2011, XXIX.)

Projekteja tukevat yksiköt koostuvat tyypillisesti kokeneista asiantuntijoista, jotka tuottavat tukea organisaation kaikille projekteille ja ne voivat myös ohjata yleisesti organisaation projektitoimintaa ja näin vahvistaa yksiköiden vaikuttavuutta (van der Waldt 2019, 81-88). Näiden yksiköiden ollessa vastuussa projektinhallinnan parhaista käytännöistä, vastuu antaa niille myös tietynlaista valtaa toimintaympäristön muokkaamiseen (Darling & Whitty 2016, 302). Toisaalta vastuunanto projekteja tukeville yksiköille voi merkittävästi parantaa organisaation ohjelma- ja projektityön suoritustasoa (Pilkaitė & Chmieliauskas 2015, 303). Onkin keskeistä huolehtia, että parhaiden käytäntöjen etsimisestä ja projektinhallinnan optimoisesta ei tule projekteja tukevan yksikön toiminnan itseisarvo, vaan työssä huomioidaan organisaation ja projektien yksilölliset tarpeet (Darling & Whitty 2016, 302).

Projektin tukipalveluiden keskittämistä tiettyihin palveluyksiköihin tukee projektikokonaisuuden hallintaan liittyvä erityisosaaminen. Projekteja tukevista yksiköistä tulisi löytyä hyvin laajaa projektihallinnan osaamista, sisältäen erityyppisten projektien ominaispiirteitä. Lisäksi kekseistä osaamista projektien hallinnassa on analyyttinen osaaminen, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä kirjallinen ja suullinen viestintä. Erilaisten projektinhallintaan liittyvien järjestelmien tuntemus sekä perinteiset toimistotyötaidot korostuvat projektikokonaisuutta tukiessa. (van der Waldt 2019, 60.)

Projekteja tukevien yksiköiden avulla voidaan tavoitella esimerkiksi tukipalveluita tuottavan henkilöstön työn järkevää organisointia, kun tietty joukko asiantuntijoita palvelee koko organisaatiota projektityössä. Lisäksi usein tavoitellaan parhaiden projektityön käytäntöjen jakamista, kun organisaatiomuistia kyetään kerryttämään ja hyödyntämään. (van der Waldt 2019, 81.) Projekteja tukevia yksiköistä voidaankin pitää tietojohtamisen ja projektinhallinnan kohtauspisteinä, joissa opitaan projektien onnistumisista ja epäonnistumisista sekä pystytään mittaamaan ja lisäämään projekteista kumpuavaa hyötyä organisaatiolle (Crawford & Cabanis-Brewin 2011, 255). Projekteja tukevilla yksiköillä onkin roolinsa

projektienvälisen oppimisen alustana; tukiyksiköt fasilitoivat tiedon liikkumista ja organisaation oppimista projektiympäristössä. Kun organisaation rutiineihin ja projektiprosesseihin voidaan integroida tapoja tiedon siirtymiseen ja oppimiseen, onnistumiseen johtavien mallien toistuvuus ja toistettavuus paranee. Toisaalta vaarana on, että myös liiallinen varovaisuus virheiden tekemisestä vakiintuu osaksi prosesseja hallittujen riskien kustannuksella. Tästä syystä sekä onnistumisten että epäonnistumisten analysointi on tärkeä osa projekteja tukevien yksiköiden tehtäviä. (Julian 2008, 55.)

Projekteja tukevien yksiköiden on koettu lisäävän tyytyväisyyttä organisaatioissa erityisesti projektien elinkaaren alku- ja loppuvaiheissa. Projektin käynnistämisessä tuesta on hyötyä muun muassa projektin mahdollisuuksien ja hyötyjen tunnistamisessa, mikä osaltaan edistää projektin onnistumista. Kun alkuvaiheessa projektia on tuettu kiinnittämällä huomiota projektin edellytyksiin, on projektin tavoitteet kyetty asettamaan realistisiksi ja saavutettavammiksi. Projektin päättyessä lisäarvoa on koettu projektin tulosten arvioinnissa ja mittamisessa suhteessa tavoitteisiin. Toisaalta projektien tukiyksikköjen myötä myös organisaatioiden projektityön haasteet ja ongelmakohdat nousevat helpommin esiin, mikä osaltaan on lisännyt tyytymättömyyttä projektijohtamiseen. (Ward & Daniel 2013, 325.)

3 Menestyksestä projektitoimintaa tukevien palvelukonseptien kehittäminen

3.1 Kehittämistyön menetelmät

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation projektitoiminnan tueksi palvelukonsepteja. Palvelukonsepteista muodostuvan työkalupakin avulla tavoitellaan projekteihin liittyvien riskien ehkäisemistä ja projekteja toteuttavien projektipäälliköiden onnistumiseen esteiden poistamista. Tavoitteeksi asetettiin myös projektitoiminnan johtamisen tukeminen. Tutkimuskysymyksenä haluttiin selvittää, millaisia tukipalveluita tarvitaan projektitoiminnan onnistumisen tukemiseksi organisaatiossa.

Kehittämistyö alkoi tavoitteen ja tarpeen tarkemmalla määrittelyllä, jonka jälkeen valittiin sopiva menetelmä työn toteuttamiseksi. Menetelmän valinnan ja kehittämisprosessin suunnittelun jälkeen siirryttiin tiedonkeruun vaiheeseen, jossa ymmärrystä kehittämisen kohteena olevasta ilmiöstä kerrytettiin haastattelun ja havainnoinnin keinoin. Kerätyn aineiston pohjalta luotiin asiakasprofiileja, joiden tarpeisiin vastaamiseksi kehitettiin palveluideoita ja -konsepteja työpajassa yhdessä asiakkaiden ja tukipalveluita tuottavien asiantuntijoiden kanssa. Syntyneitä palveluideoita muotoiltiin edelleen palvelukonsepteiksi, joista muodostui tukipalveluiden työkalupakki.

Kehittämistyön tutkimuksellisenä menetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimusmenetelmän lähtökohtana on ymmärtää ja selittää ihmisten toimintaa ja sen taustalla vaikuttavia päämääriä. Näin ollen menetelmän avulla voidaan löytää merkityksiä, haluja, uskomuksia, käytänteitä, arvoja ja ihanteita, jotka toiminnan taustalla vaikuttavat. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä puolestaan soveltuu numeraalisen ymmärryksen kerryttämiseen esimerkiksi toiminnan syy-seuraus-suhteista tai muutoksesta johonkin aiempaan tilanteeseen. (Vilkkä 2021.) Koska kehittämistyön tausta-aineiston keräämisessä haluttiin nimenomaan ymmärtää asiakkaiden kokemuksia ja tarpeita liittyen projektitoimintaan, valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä sovellettavaksi. Tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin grounded theory -menetelmällä, eli aineistoista tunnistettiin toistuvia teemoja, jotka nostettiin tarkastelun kohteeksi (Ojasalo et al. 2020, 110).

Kehittämistyön käytännön toteutuksen menetelmäksi valikoitui palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu valittiin, koska sitä voidaan pitää tapana lähestyä palvelukehitystä sekä analyttisesti että intuitiivisesti. Lähestymistapa on analyttinen, sillä se nojaa loogiseen päättelyyn, asiakastutkimukseen ja dataan, mutta jättää tilaa intuitiiviselle tulkinnalle siitä, mitä sellaista tulevaisuudessa olla, jota ei vielä ole olemassa (Tuulaniemi 2011, 10–11). Lisäksi

palvelumuotoilu mahdollistaa sekä palveluiden parantamista että organisatorista muutosta tuomalla uusia näkökulmia muutoksen johtamiseen (Salgado ym. 2022, 707).

Palvelumuotoilu on lähestymistapa, joka hyödyntää muotoilun toimintatapoja palveluiden kehittämisessä. Se on useista eri osaamisista muodostuva työkalu- ja menetelmävalikoima, jolle tyypillistä on kokonaisvaltainen lähestymistapa kehityksen kohteena olevaan palveluun. Palvelumuotoilu ei ole yksi stabiili toimintamalli, vaan omien oppiensä mukaan jatkuvasti kehittyvä. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, jonka avulla yhdistetään asiakkaiden tarpeita ja odotuksia sekä palveluntuottajien tavoitteita toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoilun lähtökohtana on asiakas, ihminen, joka osallistuu palvelukokemuksen muodostumiseen. Palvelumuotoilun tavoitteena on systemaattisesti kehittää liiketoimintaa optimoimalla asiakkaan palvelukokemus. (Foglieni ym. 2018, 30; Tuulaniemi 2011, 24–27.)

3.2 Asiakkaiden näkökulma projektitoimintaan

Keskeisenä lähtökohtana palvelumuotoilulle on taustatutkimus, eli tutkimusongelmaan liittyvän tiedon keruu ja erityisesti asiakasymmärryksen kerryttäminen. Jotta palvelut voidaan muotoilla parhaalla tavalla vastaamaan käyttäjien tarpeita, on kriittistä havaita ja tunnistaa asiakkaiden todelliset tarpeet ja motiivit. (Tuulaniemi 2011, 142-143; Clack & Ellison 2023, 168). Palvelumuotoilulle kehittämisen lähtökohtana on leimallista, että asiakkaat osallistuvat eri vaiheissa ja eri tavoin kehittämisprosessiin. Palvelumuotoiluprosessissa käytettävän asiakastutkimuksen menetelmän valintaa ohjaa määritelty kehittämishaaste, sillä keskeistä on, että asiakastutkimuksella saavutettua tietoa voidaan hyödyntää kehittämisessä parhaalla mahdollisella tavalla. On todettu, että vaikka asiakastieto voi olla sekä määrällistä että laadullista, laadullisilla tutkimusmenetelmillä saavutettu käsitys asiakkaiden tarpeista ja toiveista on huomattavasti määrällistä tietoa merkittävämpää. (Tuulaniemi 2011, 142–143.)

Asiakasymmärryksen kartuttamisessa hyödynnettiin pääasiassa haastatteluja, joiden tulosten analysoinnin ja validoinnin tukena käytettiin havainnointia. Haastattelut auttavat kerryttämään tietoa asiakkaiden ja palveluntuottajien ajatuksista ja kokemuksista liittyen palveluiden tuottamiseen ja kuluttamiseen. Tyypillisenä etnografisena havainnoinnin menetelmänä haastattelujen avulla luodaan ymmärrystä asiakkaan arjesta. Haastatteluissa keskeistä on haastattelijan neutraaliuus ja luonteva vuorovaikutus haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastattelun tavoitteena on löytää motiiveja asiakkaan toiminnalle. Haastatteluja voidaan myös toteuttaa erilaisin menetelmin ja vaihtelevin muodollisuuden astein, vaihdellen tiukasti strukturoidusta haastattelusta avoimeen keskusteluun. (Tuulaniemi 2011, 147–148.)

Havainnoinnilla tai varjostuksella tarkoitetaan palvelutuotantoa ja palvelun kuluttamista, jolloin saadaan tietoa toistuvista toimintamalleista ja palveluntuotannon ja sen kuluttamisen arkitodellisuudesta sekä voidaan testata hypoteeseja (den Dekker 2020, 174; Tuulaniemi 2011, 150). Havainnointia toteutettiin järjestelmällisesti koko kehittämistyön tekemisen ajan. Havainnointia tehtiin kohdeorganisaation projektitoiminnan tukipalveluista sekä projektihallinnan toteutuksesta ja tarpeista. Kohdeorganisaation rakenteesta johtuen havainnointia toteutettiin pääasiassa EU-rahoitteisten projektien näkökulmasta. Ulkopuolisen rahoituksen projekteissa voidaan kuitenkin tunnistaa tiettyjä lainalaisuuksia, yhteneviä prosesseja ja vaiheita riippumatta rahoituksen lähteestä. Tästä syystä havainnointiaineistoa voidaan soveltaa laajemmin ulkopuolisen rahoituksen kehittämissuhteisiin.

Aineistoa kerättiin toteuttamalla seitsemän asiakashaastattelua. Haastateltavat valittiin organisaation henkilöstöstä siten, että edustettuna oli ulkopuolisella rahoituksella toteutettavien kehittämissuhteiden projektipääällikköjä ja projektioorganisaatioiden muita jäseniä, palvelujohtajia sekä erityyppisten kehittämisen tukipalveluiden tuottajia. Painopiste oli kuitenkin projektien toteuttajissa. Lisäksi haastateltavia valittaessa pyrittiin varmistamaan, että haastateltavia olisi mahdollisimman monipuolisesti kohdeorganisaation eri toimialoilta ja eritasoisella projektikokemuksella. Haastateltavia pyrittiin myös valitsemaan sekä kohdeorganisaation vakituisesta henkilöstöstä että määräaikaisesta projektihenkilöstöstä. Tavoitteena oli luoda mahdollisimman monipuolinen ja monitahoinen kuva ulkopuolisella rahoituksella toteutettaviin projekteihin liittyvästä työarjesta kohdeorganisaatiossa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelussa oli tietyt kysymykset ennalta määritettynä, mutta tilaa oli jätetty jatkokysymyksille, ja esiin nousseet asiat saattoivat ohjata keskustelun kulkua. Haastattelut toteutettiin Teams-viestintäpalvelussa videopuheluna. Osa haastatteluista olisi ollut mahdollista toteuttaa kasvokkain, mutta aineiston yhteismitallisuuden vuoksi kaikki haastattelut päätettiin toteuttaa etäyhteyksin. Haastattelukysymykset koskivat sekä koko organisaation projektitoimintaa että yksittäisten projektien toteuttamista. Taulukossa 1 on kuvattu haastattelurunkona käytetyt kysymykset.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1.	Millainen rooli ulkopuolisella rahoituksella toteutettavilla hankkeilla mielestäsi on organisaatiolle?
2.	Mitkä tekijät organisaatiossa mahdollistavat onnistumista ulkopuolisella rahoituksella toteutettavien hankkeiden toteuttamisessa?
3.	Mitkä tekijät organisaatiossa heikentävät onnistumista ulkopuolisella rahoituksella toteutettavien hankkeiden toteutuksessa?
4.	Millaista tukea ulkopuolisella rahoituksella toteutettavien hankkeiden toteuttamiseen on tarjolla?
5.	Millaista tukea lisäksi kaipaisit ulkopuolisella rahoituksella toteutettavien hankkeiden toteuttamiseen?

Taulukko 1. Haastattelukysymykset.

Haastatteluaineistolla saavutettiin monipuolinen ja kattava kuvaus organisaation ulkopuolisella rahoituksella toteutettavasta projektitoiminnasta. Haastatteluvastauksissa korostui tiettyjä yhteneväisiä teemoja ja asioita, mutta myös erilaisista projektirooleista kumpuavia nyansseja. Haastatteluaineistosta tehtiin kattavat muistiinpanot, vaikka niitä ei litteroitu sanasta sanaan. Haastattelut nauhoitettiin varmuuden vuoksi myöhempää tarkastelua varten. Haastattelussa käytettiin ulkopuolisen rahoituksen projekteista termiä hanke, jota käytetään organisaatiossa ulkopuolisella rahoituksella toteutettavan projektin synonyymina.

Haastattelujen vastauksia tarkastellessa nousi esiin kaksi huomionarvoista näkökulmaa. Ensimmäiseksi, useat haastateltavat nostivat esiin joko haastattelutilanteessa tai haastattelusta sovittaessa innostuksensa päästä osallistumaan haastatteluun. Tämä ilmiö sekä haastateltavien kertomukset paljastavat, että organisaatiossa on tarvetta keskusteluille projektitoiminnan arjesta sekä sen merkityksestä. Lisäksi voitaneen tulkita, että projektitoiminta ja siinä onnistuminen on haastateltaville myös henkilökohtaisella tasolla merkityksellistä. Haastateltavat ovat motivoituneita kehittämään projektitoimintaa ja organisaation onnistumisen edellytyksiä yhä paremmiksi.

Toiseksi on syytä tunnistaa haastatteluaineistossa toteutuva kielteisyyden harha (*negativity bias*). Negatiivisuuden harha on tyypillinen ilmiö avoimiin vastauksiin perustuvissa henkilöistön palautteen keräämisen tilanteissa (Poncheri ym. 2008). Haastateltavien vastauksissa painottuvat kehittämistä vaativat asiat ja pelkän haastatteluaineiston tarjoama näkökulma ulkopuolisella projektirahoituksella toteutettavaan projektityöhön organisaatiossa on

korostuneen kriittinen. Vaikka havainnointiaineisto tukee haastatteluissa keskusteluun nousseita kehittämiskohteita, painottuu niiden osuus haastattelujen sisällössä sekä määrällisesti että ajallisesti. Haastateltavat tunnistivat kyllä myös positiivisia näkökulmia ja onnistumisen mahdollistajia, mutta keskustelu ohjautui suhteellisen nopeasti kehittämiskohteisiin. Myös haastateltaville kerrottu kehittämissuunnan tavoite, projektitoiminnan tukipalveluiden muotoilu, ohjasi taustalla keskustelun kulkua kohti tavoitteen kannalta kiinnostavia näkökulmia, eli kehittämiskohteita.

Ulkopuolisella rahoituksella toteutettavien projektien merkitys organisaatiolle

Haastateltavat kokivat ulkopuolisella rahoituksella toteutettavat kehittämissuunnat pääasiassa merkittävänä kaupunkiorganisaation toiminnalle. Haastateltavat kokivat, että projektirahoitusta on hyvin saatavilla tai sen saatavuus on parantumassa. Lisääntyneen saatavissa olevan rahoituksen myötä projektien roolin koettiin olevan kasvussa, etenkin, kun kuntien talous on tiukkenemassa. Useammassa haastattelussa nousi esiin jopa ulkopuolisen projektirahoituksen välttämättömyys, jotta kehitettäviä asioita saadaan organisaatiossa vietyä eteenpäin. Hyvinvointialueuudistuksen ei koettu myöskään vaikuttavan ulkopuolisen rahoituksen projektien merkityksen vähentymiseen, vaan ennemmin vaikutuksen arvioitiin olevan päinvastainen. Ulkopuolisella projektirahoituksella nähtiin olevan myös laajempaa yhteiskunnallista vaikutusta. Osa haastateltavista koki, että esimerkiksi yritys ympäristön kehittämiseen tähtäävän ulkopuolisen projektirahoituksen avulla voidaan vahvistaa alueen elinkeinoelämän kasvua ja sitä kautta myös työllisyyttä ja verotuloja. Osa haastateltavista nosti esiin ulkopuolisen rahoituksen merkityksen kaupunkiorganisaation työllistämismahdollisuuksissa.

Osa haastateltavista tunnisti, että organisaatiossa on yllättävän vähän vakinaista henkilökuntaa kehittämistehtävissä, ja henkilörekrytoinnit kehittämistyöhön edellyttävät ulkopuolista rahoitusta. Toisaalta, tämä näkökulma nousi esiin myös kritiikkinä nykymuotoiselle projektitoiminnalle, joka ei haastateltavien kokemuksen mukaan kiinnity riittävästi kaupunkiorganisaation lakisääteiseen ja budjettirahoitettuun toimintaan. Keskeiseksi nostettiin projektien strateginen merkitys. Etenkin, kun ulkopuolista rahoitusta on hyvin saatavilla ja rahoitusta voi hakea lähes jatkuvasti, tulisi yksittäisiin projekteihin lähtemiseen liittyviä päätöksiä tehdä erityisellä harkinnalla. Projekteja koettiin jopa olevan niin paljon, että kokonaiskuvan hahmottaminen on haastavaa. Projektit myös tuovat ylimääräistä tekemistä sekä vaativat organisaation omaa rahoitusta, joten niitä tulee haastateltavien mielestä tehdä harkiten. Yksi haastateltava kiteyttikin, että vaikka tukiprosentti projektin rahoitukseen olisikin suuri, tulee siihen silti laittaa omaa rahoitusta. Tällöin on tärkeää pohtia, onko kokeilu omarahoitusosuuden arvoinen.

Toisaalta haastateltavat nostivat esiin, että projektien avulla voidaan vivuttaa kaupungin rahoitusta uusien menetelmien tai toimintamallien kokemiseen, johon välttämättä kaupungin budjetissa ole sellaisenaan varausta. Kun projektia toteutetaan ulkopuolisella rahoituksella, pienenee projektin omistajaorganisaation riski, mikäli kokeilu ei johda aiempaa parempiin uusiin käytäntöihin. Lisäksi projektin ollessa hyvä, sen koettiin voivan terävöittää kehittämistoimintaa. Kun projektin edistymisestä ollaan vastuussa rahoittajalle, tukee se myös toteuttavaa organisaatiota projektin tavoitteiden asettelussa. Ulkopuolinen rahoitus myös asettaa projektille selkeän alun, lopun ja välitavoitteet.

Toisaalta, osa haastateltavista myös koki ulkopuolisen projektirahoituksen roolin suhteellisen pienenä, kun arvioidaan koko organisaation toimintaa projektitoiminnan lisäksi. Kun suurin osa organisaation rahoituksesta muodostuu veroista ja valtionosuuksista, ulkopuolisen projektirahoituksen osuus on taloudelliselta merkitykseltään pieni. Mikäli ulkopuolisen rahoituksen roolia haluttaisiin kasvattaa, osa haastateltavista koki, että panoksia tulisi laittaa isompien, useiden miljoonien arvoisten projektirahoitusten hakemiseen. Kustannustehokkuuden näkökulmasta erillisten ja pienten projektirahoitusten hallinta tuo suhteessa runsaasti hallinnollista tekemistä.

Projektien onnistumisen mahdollistajat ja esteet

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että organisaatiossa on runsaasti onnistumisen edellytyksiä ulkopuolisella rahoituksella toteutettavalle projektitoiminnalle. Haastateltavat nostivat onnistumisen mahdollistajina muun muassa ihmiset, osaamisen, organisaation tahtotilan ja kehitetyn yhteisen kehittämisen toimintamallin (Kehto).

Useissa haastatteluissa nostettiin esiin kehittämisen ihmislähtöisyys. Haastateltavat korostivat, että projekteja eteenpäin vievät ja kehittämistä tekevät organisaation asiantuntijat, joiden vahvuutena on syvälinen asiantuntemus omasta substanssialasta. Kaupunkiorganisaation tehtävien ollessa hyvinkin laaja-alaisia, löytyy organisaatiosta todella monipuolista ja monialaista osaamista ja asiantuntemusta. Tämä mahdollistaa myös kehittämisessä usein tarvittavan poikkihallinnollisen osaamisen, kun erilaisia substanssivahvuuksia voidaan yhdistellä projektirahoituksen vaatimuksia vastaavaksi kokonaisuudeksi. Lisäksi organisaatio, etenkin kehittämisen osalta, koettiin koko organisaation toimintakenttä huomioiden suhteellisen pieneksi, mistä johtuen ulkopuolisen rahoituksen projekteja tekevät organisaation vakituiset työntekijät tuntevat toisensa henkilökohtaisesti.

Johtamisen näkökulmasta onnistumisen mahdollistajana haastateltavat nostivat esiin organisaation johdon tahtotilan hakea ulkopuolista projektirahoitusta. Organisaation sitoutumista projektirahoitukseen pidettiin keskeisenä ehtona sen hakemiselle ja saamiselle. Haastateltavat kokivat, että parhaita tai onnistuneimpia projekteja ovat organisaatiossa

olleet juuri ne projektit, joihin on projektipäällikön lisäksi sitoutunut myös muita toimijoita esimerkiksi toimialan johtoryhmästä tai projektitoiminnan tukipalveluista. Lisäksi onnistuneissa projekteissa kyse ei ole yhden asiantuntijan johtamasta prosessista, vaan projektin ympärille on onnistuttu kokoamaan sitoutunut tiimi. Näin projekti ja sen tulokset on koettu laajemmin organisaation linjatyöhön vaikuttaviksi ja omistajuuden kokemus sekä itse projektista että sen tuloksista jakautuu myös projektipäällikköä laajemmalle. Organisaatiossa on myös vahva tahtotila saada projektit onnistumaan, mikä ilmenee muun muassa organisaation johdon kiinnostuksena ulkopuolisen rahoituksen projekteja kohtaan.

Ulkopuolisella rahoituksella toteutettavien projektien onnistumisen mahdollistajana nousi myös esiin projektien läpivientiin saatavissa oleva tuki. Vaikkakin tukea tuottavan henkilöstön määrä on vielä pieni, haastateltavat näkivät sillä olevan vaikuttavuutta. Myös uuden kehittämistoiminnan tukemiseen tähtäävän tiimin perustaminen nähtiin tärkeänä, ja sen koettiin viestivän siitä, että tuen tarpeeseen ja projektityön merkitykseen on organisaatiossa havahduttu. Myös organisaation projektien läpiviennin tukemiseksi kehitetty yhteinen kehittämisen toimintamalli Kehto sai haastateltavilta positiivista palautetta ulkopuolisen rahoituksen projektin onnistumisen mahdollistajana. Haastateltavat kokivat, että Kehto-malli muodostaa projektipäällikölle putken, jota pitkin projektia viedään eteenpäin. Lisäksi haastateltavat arvostivat sitä, että organisaatiossa on luotu yhteinen malli projektitoiminnan toteuttamiseen vahvistamaan projektien yhteismitallisuutta.

Ulkopuolisella projektirahoituksella toteutettavien projektien onnistumista estäviä tekijöitä haastateltavat nostivat muun muassa projektiorganisaatioon ja -johtamiseen, osaamiseen, resursseihin sekä yhteistyöhön liittyen. Projektiorganisaation ja johtamisen näkökulmasta haastattelussa korostui tarve projektiportfolion johtamiselle ja kokonaisuuden hallinnalle. Rahoitettuja projekteja on meneillään paljon ja niitä haetaan jatkuvasti lisää, mutta haastateltavat kokivat, että organisaatiotasosta näkymää projektikokonaisuudesta ja haussa olevista rahoituksista ei ole olemassa tai sitä ei johdeta. Projektitoiminnan monipuolisuus ja monikerroksisuus sekä projektien linkittyminen toisiinsa, toisin sanottuna projektitoiminnan kompleksisuus, aiheuttaa omia haasteitaan projektitoiminnan johtamiselle. Haastateltavien mukaan tieto meneillään olevista projekteista on hajanaista, eikä sitä käydä välttämättä edes tulosalueen tasolla läpi. Tällöin myös johdon käsitys projekteihin sidotuista resursseista sekä toiminnallisista tavoitteista voi olla hajanaista. Tyypillisessä kommentissa kuvattiin palvelujohtajien innostusta ja kannustusta projektirahoitusten hakemiseen, mutta suunnitelmallisuutta ja projektisuunnitelmien strategianmukaisuuden arviointia ei haastateltavien näkökulmasta ei tehdä riittävästi. Osa haastateltavista koki, että projekteihin lähde-tään liian kevyin perustein, jopa ilman ymmärrystä projektin tavoitteista suhteessa organisaation perustoimintaan. Tarveharkinnan rooli puhutti myös haastateltavia; monet heistä

korostivat, että vaikka projektirahoitusta on saatavilla monenlaiseen kehittämiseen, tulisi uuden kehittämisprojektin taustalla olla aina tarkka ja perehtynyt tarpeen määrittely. Usein-kaan projektirahoitus ei osu juuri sellaisenaan organisaatiossa tunnistettuun tarpeeseen, mistä syystä tarveharkinta ja rahoituksen sopivuuden määrittely on erityisen tärkeää. Osa haastateltavista näki tarpeen kriittisemmälle tarkastelulle ja ulkopuolisella rahoituksella toteutettavien projektien priorisoinnille, sillä tavoitteen tulisi olla entistä isommassa ja vaikut- tavammassa kehittämistoiminnassa pienemmän ja pistomaisemman kehittämisen sijaan. Projektisalkun lisäksi haastateltavat toivoivat myös tarkempaa kehittämistoiminnan polu- tusta ja nykyistä konkreettisempia kehittämistoimenpiteitä, joiden ympärille projektiaihoita voisi hahmotella jo ennen rahoitushakujen avautumista.

Haastateltavat korostivat myös projektin seurannan ja arvioinnin merkitystä. Tärkeänä pi- dettiin erityisesti sitä, että kaikki projektit sitoutuisivat yhteiseen kehittämisen toimintamal- liin, jonka noudattaminen olisi myös edellytys projektin etenemiselle. Haastateltavat kuva- sivat, että nykytilassa projekteja arvioidaan pääasiassa vain projektien päättyessä, kun yh- teismitallista arviointia tulisi tehdä jo pitkin projektien elinkaarta. Haastateltavien mukaan projekteja pitäisi myös uskaltaa keskeyttää, mikäli näyttää, että ne eivät ole etenemässä tavoiteltuun suuntaan. Tässä kohtaa haastateltavat korostivat liiallisen rahoitusvetoisuuden heikkoutta; kaikki myönnetty projektirahoitus halutaan käyttää, vaikka projekti olisikin syytä keskeyttää, tai projektin tavoitteet on saavutettu jo ennen projektin ennakoitua päättymistä. Toisaalta, haastateltavat kokivat myös, että organisaation toiminnassa tulisi myös vahvistaa kokeilukulttuuria, ja liiallisen tuloshakuisuuden koettiin estävän kehittämistä. Arvioinnin mer- kitystä korostettiin myös projektin päättämisen yhteydessä. Projektin päätyttyä tulee pysäh- tyä ja arvioida saavutettuja tuloksia, ennen kuin suunnitellaan jatkoprojektia. Projektien on- nistumisten ja epäonnistumisten arviointi sekä laajempaan tietoisuuteen saattaminen nähtiin keinona kehittää koko organisaation projektitoimintaa.

Kriittisenä kohtana projektin elinkaaren johtamisessa käynnistämisen lisäksi haastatteluissa nostettiin esiin projektin päättäminen. Projektien tulosten käytäntöön viemisessä koettiin johtamisen tasolta haasteita projektihenkilöstön siirtyessä muihin tehtäviin joko organisa- tion sisällä tai ulkopuolella projektin rahoituksen päättyessä. Hyvin tyypillisenä koettiin ti- lanne, jossa projektien tuloksia esitellään oman toimialan tai koko organisaation johtoryh- mälle, jolla ei välttämättä ole resursseja tai arjen liittymäpintaa tulosten viemiseen käytän- töön. Jos fokus on jo seuraavien projektirahoitusten hakemisessa, eivät resurssit välttä- mättä riitä tulosten soveltamiseen. Projektien tulosten jalkauttamisen koettiin vaativan sekä osaamista, johtamista että aikaa, joita hektisessä projektirahoituksen ympäristössä ei ole riittävästi saatavilla. Tulosten jalkauttaminen vaatii vahvaa ja linjakasta johtamista, jonka roolia haastateltavat korostivat projektikokonaisuuden onnistumisen edellytyksenä.

Johtamiseen liittyvien tekijöiden myötä haastatteluissa esiin nousivat projektitoiminnan resurssointiin liittyvät kysymykset. Haastateltavat tuntuivat sisäistäneen näkemyksen resurssien niukkuudesta, eikä varsinaisia henkilöresurssien lisäyksiä juurikaan nostettu esiin. Näkökulmat liittyivät enemmän olemassa olevien resurssien johtamiseen, ohjaamiseen ja kohdentamiseen. Haastateltavat pohtivat projektien määrää suhteessa käytössä oleviin resursseihin. Projekteja koettiin tehtävän liikaa perustyön ohella, ja äärimmäisissä tapauksissa yhden asiantuntijan työpanosta saattaa olla jaettuna erisuuruisilla prosenteilla useisiin erityyppisiin projekteihin. Haastateltavat pitivät henkilöresurssien ohjauksen näkökulmasta ulkopuolisesta rahoituksesta riippuvaista kehittämistoimintaa haastavana, sillä rahoituksen epävarmuus vaikeuttaa henkilöstöjohtamisen suunnittelua. Joillakin palvelualueilla ulkopuolisen rahoituksen projektit muodostavat myös merkittävän osan henkilöresurssista, jolloin suunnittelu on vieläkin haastavampaa. Toisaalta, osa haastateltavista koki, että ulkopuolisella rahoituksella on jopa liian iso rooli henkilöstösuunnittelussa, minkä koettiin heikentävän projektitoiminnan tarkoituksenmukaisuutta. Osa organisaation henkilöstöstä työskentelee pääasiassa eri projektien parissa, mikä toisaalta vahvistaa projektiosaamista, mutta toisaalta luo myös haastetta henkilöresurssien johtamiseen. Haastateltavien mukaan on tyypillistä, että ulkopuolisella rahoituksella toteutettavan projektin parissa työskenteleväprojektipäällikkö kokee, ettei ole kaupunkiorganisaatiossa töissä, ja kiinnittyminen voi olla vahvempaa esimerkiksi projektia rahoittavaan tahoon kuin omaan organisaation. Tämä riski toteutuu erityisesti silloin, kun projektin kiinnittyminen organisaation linjatyöhön on heikkoa. Tällöin projektipäällikköjen sitoutuminen organisaatioon on todella löyhää, ja voi johtaa projekteihin liittyvään henkilöstörisktiin.

Henkilöresurssien riittävyttä pohdittiin haastatteluissa myös tukipalveluiden näkökulmasta. Tukipalveluiden saatavuuden parantuminen viime vuosina on helpottanut merkittävästi projektien läpivientiä, mutta toisaalta myös kasvattanut haettujen projektirahoitusten määrää. Haastateltavat kokivatkin, että projektien laadukkaaseen läpivientiin ei riitä tukea kaikille. Resurssienhallinnan näkökulmasta haastatteluissa sivuttiin myös projektien taloudenhallintaa. Talouden johtamisen näkökulmasta ulkopuolinen projektirahoitus ei osan haastateltavista mukaan vielä näyttäydy riittävällä tavalla talouden suunnittelussa. Projektit vaativat aina omarahoitusosuutta, jota on haasteellista budjetoida ennakkoon talousarvioon. Omarahoitusosuudet tulisikin haastateltavien mukaan saada jollakin tavalla kytkettyä organisaation talousarvioprosessiin.

Johtamisen lisäksi useat haastateltavat nostivat keskusteluun osaamiseen liittyviä asioita. Haastateltavien mukaan kokemuksen puute on usein isoin este ulkopuolisen rahoituksen projektin onnistumiselle. Haastateltavien mukaan onnistuminen lähtee osaavasta henkilöstöstä, ja jos osaamista tai osaajia ei ole tarpeeksi, on turhaa lähteä tavoittelemaan isoja

projektirahoituksia. Haastateltavat tunnistivat projektien läpiviennissä monenlaisia osaamistarpeita, kuten rahoituksen hakemiseen liittyvä osaaminen, projektinhallinnan osaaminen ja viestintäosaaminen. Toisaalta haastateltavat pohtivat, onko organisaatiossa riittävän vahvaa kuvaa siitä, millaista osaamista kenelläkin työntekijällä on projektitoimintaan liittyen, ja osataanko tätä osaamista hyödyntää. Osaamiseen liittyvänä esteenä koettiin rutiinin puute, jolloin nopeat projektivalmistelut tuottavat haasteita. Etenkin projektipäällikön osaaminen tai osaamisen puute ovat avainasemassa projektin onnistumisessa, ja jos osaamista ei ole riittävästi, voi koko projektitoiminta näyttäytyä esimerkiksi päättäjille epämääräisenä. Myös projekteihin liittyvän asenteet voivat olla haastateltavien mukaan esteenä projektirahoituksen saamiselle. Etenkin sellaisilla henkilöillä organisaatiossa, jotka eivät ole aikaisemmin tehneet esimerkiksi EU-rahoitteisia projekteja tai edellisistä EU-projekteista on kulunut jo useita vuosia, on haastateltavien mukaan mielikuva EU-projektien työläydestä ja sitä myötä lähtökohtaisesti negatiivinen suhtautuminen projektirahoituksen hakemiseen.

Haastateltavien tunnistamista toiminnan esteistä nousi myös yhteistyön rakenteisiin liittyviä näkökulmia. Tärkeänä onnistumisen esteenä pidettiin tiedonkulun ja kokemusten jaon haasteita projektityötä tekevien henkilöiden välillä. Haastateltavat kokivat, että projektien välillä ei ole riittävästi koordinaatiota ja ristikkäistä tarkastelua etenkin siinä vaiheessa, kun projektirahoituksia haetaan. Jo rahoitushakemukseen tulisi suunnitella yhteistyötä, jotta sille olisi aikaa projektia toteuttaessa. Haastateltavat huomasivat, että kuntaorganisaation tekeminen muuttuu jatkuvasti poikkihallinnollisemmaksi, mutta projektitoiminnan päätöksenteko ja käytännön arki menevät vielä liian siilomaisesti. Tämä haastaa myös projektityötä erityisesti sellaisissa projekteissa, joiden toteutukseen tai tulosten jalkautukseen tarvitaan useamman palvelualueiden tai toimialan resursseja. Lisäksi haastateltavat nostivat esiin, että projektipäällikön työn ollessa usein yksinäistä, tarvittaisiin merkittävästi enemmän verkostoitumista kehittämistyötä tekevien henkilöiden välille.

Haastateltavilla oli hyvin eroavia näkemyksiä siitä, kuinka paljon tukea projektien läpivientiin on saatavilla. Tämän voidaan tulkita johtuvan organisaation palvelualueiden ja toimialojen hyvinkin vaihtelevista projektikäytänteistä ja -resursseista. Haastateltavat tunnistivat myös, että tukea saa, jos tietää, keneltä pyytää. Osa koki, että esimerkiksi talouden osalta hyvin rajallisten resurssien vuoksi projekteihin saa talouden tukea pyytäessä, mutta sitä ei aktiivisesti ole tarjolla. Erityyppisiä lisätuen tarpeita tunnistettiin projektien elinkaaren eri vaiheissa.

Projektien alkuvaihe koettiin haastateltavien vastauksissa erityisen kriittisenä, ja siihen toivottiin tukea. Etenkin ulkopuolisella rahoituksella toteutettavissa projekteissa tuen tarve kohdistuu saatavilla olevien rahoitusten tutkimiseen ja niistä viestintään, mutta erityisesti

rahoitushakemusten tekniseen toteutukseen ja rahoituslinjausten tulkkaamiseen. Tähän myös koettiin olevan saatavilla tukea EU-rahoitteisissa projekteissa, mutta esimerkiksi kansallisten rahoituslähteiden seuranta on jäänyt heikommalle. Projektirahoituksen hakemisen lisäksi alkuvaiheen tuen tarpeina nousi tuen tarve projektisuunnitteluun ja idean jäsentelyyn sekä konkretisoimiseen suunnitelmaksi. Projektisuunnittelussa tulisikin haastateltavien mukaan entistä tarkemmin miettiä projektin koko elinkaarta ja etenkin sen vaikuttavuutta ja tuloksia. Ulkopuolisella rahoituksella toteutettavissa hankkeissa rahoitus on sidottu hakuvaiheessa jätettyyn projektisuunnitelmaan, joten suunnittelulla on keskeinen rooli koko toteutuksen ohjaamisessa. Koska ulkopuolisella rahoituksella toimittaessa projektin budjettiin on haastavampaa tehdä muutoksia projektin edetessä, koettiin projektin suunnitteluun ja käynnistämiseen liittyen tarpeita myös talouden ohjauksen tuelle.

Projektien toteutukseen tukea toivottiin yleisesti projektien perustyön tueksi. Esimerkiksi projektinhallinnan, talouden, hankintojen, projekteihin liittyvän viestinnän, työajan ja etene-
misen seurannan ja raportoinnin tuelle koettiin olevan tarvetta. Yleistäen voitaneen todeta, että projektinhallinnan osaaminen ja työkalut koettiin puutteellisiksi, sillä tukitarpeita ilmaistiin käytännössä kaikkiin projektin elinkaaren toimintoihin. Haastateltavat nostivat organisaation yhteisen Kehto-toimintamallin hyväksi kuvaukseksi projektin eri vaiheista ja niihin liittyvistä tehtävistä, mutta mallin tueksi toivottiin konkreettisempaa ohjeistusta ja koulutusta projektien toteuttamiseen. Lisäksi projektipäällikön ja tukipalveluiden rooleihin kaivattiin selkeyttämistä, jotta tukipalvelut eivät kuormittuisi liiallisesti ja projekteihin liittyvät vastuut olisivat selkeämpiä.

Projektin päättämiseen liittyvät tuen tarpeet nousivat esiin haastatteluissa. Haastateltavat kokivat, että merkittävää tukea tarvitaan sekä projektipäällikön ja -tiimin työlle että projekti-
johtamiselle, jotta projekteissa hyväksi koetut asiat saataisiin juurrutettua käytäntöön. Tähän linkittyy myös projektien arvioinnin ja viestinnän tuki; osa haastateltavista koki, etteivät projektipäälliköt itsekään aina osaa sanoittaa projektin hyötyjä siten, että ne näyttäytyvät riittävän merkittävänä jalkautettaviksi. Johtamisen tukea toivottiin erityisesti projektien yhteismitalliseen arviointiin sekä projektin päättyessä että jo sen aikana. Projektipäällikkö usein toteuttaa projektia rahoituksen hakuvaiheessa laaditun suunnitelman mukaan, ja tyypillisessä tapauksessa rahoitusteknisistä syistä kyseinen projektipäällikkö ei ole edes työskennellyt organisaatiossa silloin, kun projektia on suunniteltu. Tällöin projektin onnistumisen peilaaminen organisaatiossa on tärkeää jo projektin aikana.

Projektikokonaisuuden johtamiseen liitettiin monenlaisia tuen tarpeita. Projektien tekijöiden näkökulmasta johtamiseen toivottiin jämäkkyyttä ja yhteisiä pelisääntöjä, sekä rohkeutta ja ohjata projektitoimintaa vahvemmin. Esimerkiksi Kehto-mallin osalta toivottiin johdon

velvoitetta ja tukea mallin toteuttamiseen. Projektijohtamisen puolelta tuen tarpeina näytetyivät projektikokonaisuuden hallinnan työkalut ja tuki, sekä projektien poluttamisen ja toiminnan suunnittelun tuki. Myös yhteismitallisuutta ja yksinkertaisia arviointimalleja toivottiin projektijohtamisen tueksi. Myös projektitoiminnan johtamisen näkökulmasta rahoitushakujen ennakointia ja niistä viestimistä pidettiin korkeassa arvossa toiminnan suunnittelun mahdollistajana.

3.3 Erilaiset asiakasprofiilit tukipalveluiden kohderyhmänä

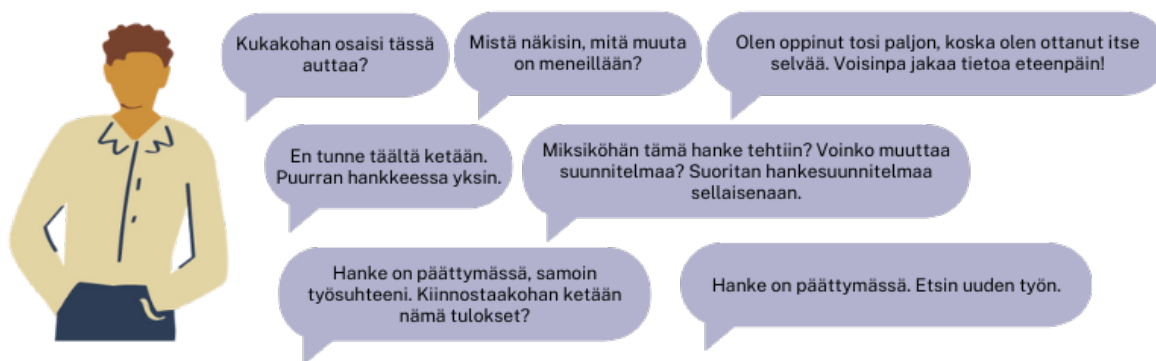
Haastattelu- ja havainnointiaineiston pohjalta luotiin neljä erilaista asiakasprofiilia, jotka kuvastavat kehittämisprojektien tukipalveluiden asiakasryhmiä. Asiakasprofiilien avulla asiakastutkimuksissa kartutettua asiakastietoa voidaan kiteyttää ja esittää. Asiakasprofiilien avulla voidaan tiivistää asiakkaiden toimintamalleja ja motiiveja, ja asiakasprofiiliin voidaan ajatella olevan tietyn asiakastutkimusaineistosta hahmotetun asiakasryhmän kuvaus. Asiakasprofiiliin kiteytetään ymmärrystä muun muassa asiakkaan toimintaa ohjaavista malleista, motiiveista ja arvoista, ja toisaalta toimintaa rajaavista peloista ja esteistä. Näistä havainnoista muodostuu eräänlainen asiakasryhmän arkkityyppi, eli asiakasprofiili. Tunnetun asiakasprofiilin, joka edustaa laajempaa asiakasryhmää, perusteella voidaan jo rakentaa ratkaisuja ja palveluita. Asiakasprofiilien avulla palveluita voidaan profiloita ja kohdentaa, ja palveluiden saatavuutta ja viestintää on helpompi kohdentaa. (den Dekker 2020, 134, 180; Tuulaniemi 2011, 154–156.) Haastatteluaineiston pohjalta luodut asiakasprofiilit olivat Eppu Ensikertalainen, Aikku Asiantuntija, Kikka Konkari sekä Petja Päällikkö.

Eppu Ensikertalainen on asiantuntija, joka työskentelee ensimmäistä kertaa projektipäällikkönä ulkopuolisella rahoituksella toteutettavassa kehittämisprojektissa. Hän tyypillisesti tuntee projektin substanssialueen hyvin, ja on hakeutunut tehtävään juuri kiinnostavan sisällöllisen aihealueen takia. Eppu Ensikertalainen ymmärtää kehittämis- ja projektitoiminnan periaatteita, mutta ei vielä omaa juurikaan käytännön kokemusta projektitoiminnasta. Tyypillisesti Eppu Ensikertalainen rekrytoidaan projektipäällikön tehtävään organisaation ulkopuolelta, joten organisaation projektikulttuuri ja -työkalut ovat hänelle uusia. Myöskään hiljaista tietoa projektien tekemiseen liittyen ei ole hänelle kertynyt. Eppu Ensikertalainen selvittää itse paljon projektitoimintaan liittyviä asioita, sillä hän haluaa saada projektin kunnialla maaliin. Tällöin hän myös kerryttää itselleen valtavasti osaamista projektitoiminnasta. Koska Eppu Ensikertalainen toimii projektiorganisaatiossa, hän ei välttämättä kiinnity edes omaan yksikkönsä, saati muuhun organisaatioon. Projektin ja sen rahoituksen ollessa päättyvässä, Eppu Ensikertalaiset tyypillisesti alkavat etsiä uutta työtehtävää, usein organisaation ulkopuolelta. Tällöin myös projektin tulosten kiinnittymiselle organisaation

toimintaan muodostuu riski, ja huonoimmassa tapauksessa myös kerrytetty osaaminen siirtyy Eppu Ensikertalaisen mukana toiseen organisaatioon.

Eppu Ensikertalainen tarvitsee tukea erityisesti organisaation yhteisiin toimintoihin ja prosesseihin kiinnittymisessä. Koska hän selvittää oma-aloitteisesti projektinhallintaan liittyviä asioita sekä hankkii osaamista projektipäällikkönä, on tukipalveluiden avulla pystyttävä varmistamaan, että käytetyt projektinhallintaprosessit ovat linjassa organisaation yhteisten mallien kanssa. Muuten riskinä on, että projektin tuloksia ei osata hyödyntää tai se erkaantuu liikaa linjaorganisaation toiminnasta, vaikka projekti saavuttaisikin sille asetetut tavoitteet. Mikäli projektilla ei sen elinkaaren aikana ole riittävästi kiinnekohtia linjaorganisaatioon, voi sen tuloksia olla haastava adoptoida osaksi organisaation toimintoja projektin päättyttyä. Tällaisessa tapauksessa projekti saattaa myös henkilöityä ”Eppu Ensikertalaisen projekti” organisaation omistajuuden sijaan. Mikäli Eppu Ensikertalainen ei jatka organisaatiossa työskentelyä, häneen vahvasti henkilöityneen projektin tulokset saattavat jäädä jalkauttamatta. Eppu Ensikertalaisen näkökulmasta riskinä on myös hänen oma työssä viihtymisensä. Hän saattaa kokea ulkopuolisuutta organisaation vakituisesta henkilöstöstä sekä ristiriitaisuutta työnsä tärkeydestä, mikäli hän jää projektinsa kanssa yksin. Projekti on koettu tärkeäksi aikaisemmin, koska sille on haettu ulkopuolista rahoitusta, mutta mikäli projektin toteutuksesta ei ollakaan kiinnostuneita, tai Eppu Ensikertalainen ei koe saavansa tehtäväänsä riittävästi tukea, voi tehtävä tuntua ristiriitaiselta. Jos hän ei kiinnity organisaatioon sosiaalisesti tai koe rooliaan tärkeäksi organisaatiossa, menettää organisaatio usein todella motivoituneen ja projektinhallinnassa meritoituneen työntekijän projektin päättyessä. Lisäksi Eppu Ensikertalaisen työajasta merkittävä osa kuluu erilaisten projektikäytänteiden selvittelyyn, mikä kuormittaa hänen itsensä lisäksi myös tukipalveluita. Eppu Ensikertalaisia on tyypillisesti organisaatiossa useita, jopa kymmeniä yhtä aikaa, mikä moninkertaistaa päällekkäisen työn määrää. Kuviossa 2 on kuvattu Eppu Ensikertalaisen asiakasprofiilin toimintaan vaikuttavia tekijöitä.

EPPU ENSIKERTALAINEN



Kuvio 2. Eppu Ensikertalaisen asiakasprofiili.

Aikku Asiantuntija kuvaa asiakasryhmää, joka koostuu asiantuntijoina organisaatiossa työskentelevistä henkilöistä. Aikku Asiantuntija on usein ollut mukana joissakin kehittämissuunnitelmissa, joten projektitoiminnan periaatteet ovat hänelle tuttuja. Toisaalta, Aikku Asiantuntijalle ei kuitenkaan ole kertynyt juurikaan kokemusta projektityöstä käytännössä, etenkin projektipäällikön roolissa. Aikku Asiantuntijalla on vahva osaaminen oman alansa sisällöistä, ja näkemystä siitä, millaisia kehittämistarpeita omaan työkenttään liittyy. Aikku Asiantuntija päätyykin usein projektipäälliköksi ulkopuolisen tarpeen kautta; esimerkiksi käyttötalouden niukkuus tai henkilöresurssien puute pakottaa Aikku Asiantuntijan hakemaan ukoista rahoitusta projektinsa toteuttamiseksi. Näissä tapauksissa ulkonen rahoitus on ehto kehittämissuunnitelman toteutumiselle. Ulkopuolisen tarpeen vuoksi Aikku Asiantuntijan motivaatio projektitoimintaan voi olla heikohko, ja hän toimii projektipäällikkönä oman linjatyönsä ohessa. Aikku Asiantuntija on ollut organisaatiossa jo jonkin aikaa töissä, joten hän tuntee organisaatiota ja ihmisiä ja tietää, mistä ja keneltä saa apua projektin eteenpäin viemisessä. Aikku Asiantuntija luottaakin vahvasti tukipalveluihin, eikä juurikaan oma-aloitteisesti selvitä projektinhallintaan liittyviä asioita. Koska Aikku Asiantuntija toimii projektipäällikkönä oman linjatyönsä ohessa, saattaa hänellä olla haasteita tunnistaa omaa rooliaan ja vastuitaan projektipäällikkönä, ja hän saattaa päätyä vahingossa jopa ulkoistamaan projektipäällikön tehtäviä tukipalveluiden tuottajille. Projektin päättyessä Aikku Asiantuntija jatkaa omaa linjatyötään organisaatiossa.

Aikku Asiantuntijan keskeiset tuen tarpeet liittyvät erityisesti projektirooleihin ja projektin vastuun liittyvään perehdytykseen. Hänellä ei tyypillisesti ole ennakkotietoa siitä, mikä asiat projektin etenemisessä ovat hänen vastuullaan ja mikä on tukipalveluiden tai projektista vastaavan johtajan rooli. Tämä tiedon puute voi olla myös Aikku Asiantuntijalle itselleen

kuormittavaa, sillä hän ei välttämättä tunnista omia valtuuksiaan tai kokee häiritsevänsä muita liikaa useilla avunpyynnöillään. Mikäli riittävää tukea roolien tunnistamiseen ja niihin perustuvan projektihallinnan vahvistamiseen ei ole tarjolla, on riskinä esimerkiksi projektin jääminen tavoitteistaan, projektin dokumentaation puutteellisuus sekä taloushallinnan virheet. Lisäksi projektihenkilöstö, Aikku Asiantuntija mukaan lukien, sekä tukipalveluita tuottavat asiantuntijat voivat kuormittaa tai heidän työmotivaationsa heiketä epäselvän tilanteen ja epätarkoituksenmukaisesti kohdistuneiden tukipyyntöjen vuoksi. Kuviossa 3 on kiteytetty Aikku Asiantuntijan toimintaan vaikuttavia näkökulmia, kuten toiminnan motiiveja, esteitä ja pelkoja.



Kuvio 3. Aikku Asiantuntijan asiakasprofiili.

Kikka Konkari on asiakasprofiili organisaation asiantuntijoille, joilla on jo runsaasti kokemusta kehittämis- ja projektitoiminnasta. Kikka Konkari on työskennellyt jo useiden kehittämisprojektien parissa ja omaa vahvan osaamisen sekä oman asiantuntija-alansa substanssista että projektitoiminnasta. Hän ymmärtää projektitoiminnan lainalaisuuksia ja näkee ulkopuolisen rahoituksen kehittämisen mahdollistajana. Kikka Konkari tyypillisesti ymmärtää ainakin osittain oman alansa projektirahoituksen kentän ja osaa poluttaa ja projektoida kehittämistoimintaa järkeviksi ja toteuttamiskelpoisiksi kokonaisuuksiksi. Hän tuntee organisaation, sillä Kikka Konkari on tyypillisesti organisaatioon ja sen toimintamalleihin hyvin sitoutunut työntekijä. Kikka Konkari pitää projektien laadukasta läpivientiä korkeassa arvossa ja tunnistaa laadukkaan projektinhallinnan merkityksen myös organisaation mainetekijänä rahoittajan silmissä. Kikka Konkarilla on runsaasti osaamista ja hiljaista tietoa projektitoiminnasta, ja hän haluaisikin jakaa osaamistaan muille projektien parissa työskenteleville.

Haasteena on, että hänellä ei ole tietoa, miten osaamista voisi jakaa yhteisesti hyödynnettäväksi.

Kikka Konkarin projektihallintaan liittyvät tuen tarpeet ovat tyypillisesti yksityiskohtaisia, teknisiä ja johonkin tiettyyn rahoitustyyppiin liittyviä. Hänen tunnistamansa projektitoiminnan haasteet ovat yleensä systeemisellä tasolla, liittyen esimerkiksi organisaation projektihallintajärjestelmiin, johtamiseen tai projektitoiminnan yhdenmukaisuuteen. Kikka Konkaria tulisikin osallistaa ja hänen kokemuksiaan hyödyntää yhteisien projektihallintamallien ja prosessien kehittämisessä. Koska Kikka Konkarin kokemat haasteet ovat usein poikkeuksellisia, on niihin vastaaminen hitaampaa ja haastavampaa kuin tyypillisiin projektihallinnan kysymyksiin reagointi, jolloin riskinä on Kikka Konkarin turhautuminen. Hänen vahva sitoutumisensa sekä organisaatioon että substanssiin tekee hänestä arvokkaan asiantuntijan organisaatiossa, mutta voi myös lisätä rakenteellisten haasteiden kuormittavuutta. Kikka Konkarin projektin toteuttamiset tuen tarpeet ovat usein hyvin spesifejä tai poikkeuksellisiin tilanteisiin liittyviä, joten tukipalveluista tulee löytyä riittävän korkea projektirahoitusosaamista Kikka Konkarin työn tueksi. Kuviossa 4 on kuvattu Kikka Konkarin toimintaan vaikuttavia tekijöitä.



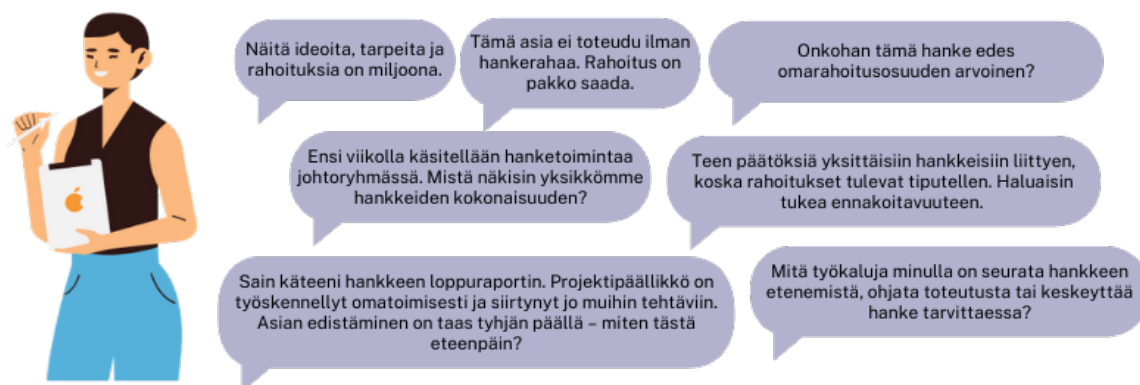
Kuvio 4. Kikka Konkarin asiakasprofiili.

Petja Päällikkö toimii organisaatiossa esimerkiksi yksikön, palvelualueen tai toimialan johdossa. Petja Päällikköllä on jonkin verran kokemusta projektitoiminnasta, mutta erityisesti hän ymmärtää ulkopuolisen projektirahoituksen merkityksen oman tulosalueensa kehittämistoiminnalle. Petja Päällikkö tuntee organisaation toimintaa ja jonkin verran myös yhteisiä projektitoiminnan malleja ja käytäntöjä. Hän kahlaa projekti-ideoiden ja ulkopuolisen

rahoituksen mahdollisuuksien viidakossa ja kokee, että projektitoiminnan kokonaiskuvan hahmottaminen on haasteellista. Projektitoiminta saattaa olla suhteellisen pieni osa johdettavan tulosalueen kokonaisuudesta, joten Petja Päällikön aikaresurssit projektitoiminnan johtamiseen voivat olla melko rajalliset. Hänellä ei myöskään ole realistista mahdollisuutta perehtyä jokaiseen kehittämisprojektiin syvällisesti. Tulosityksikön talouspainoiden kasvaessa Petja Päällikkö joutuu luottamaan ulkopuoliseen projektirahoitukseen myös osana henkilöstösuunnittelua. Jos kehittämisprojektin seuranta on toteutusvaiheessa jäänyt Petja Päälliköltä vähemmälle, on hänellä haasteita lopputulosten jalkauttamisessa ajan, resurssien tai osaamisen puuttuessa.

Petja Päällikön tuen tarpeet kohdistuu vahvempaan ymmärrykseen tai näkymään johdettavan projektikokonaisuuden etenemisestä. Jotta hän voisi onnistua työssään, hän tarvitsee tukea projektien arvioimiseen sekä työkaluja projektien yhteismitalliseen johtamiseen. Mikäli Petja Päälliköllä ei ole kokonaiskuvaa projektien johtamisesta, on olemassa merkittävä rahoitusriski. Organisaation taloudellisia resursseja ja henkilöresursseja on heikoimmassa tilanteessa sitoutuneena toimintaan, joka ei välttämättä ole linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Erityinen tuen tarve on päättyvien projektien tulosten vastaanottamisessa ja jalkauttamisessa, jossa Petja Päällikkö jää usein yksin, ja aikataulupaineissa hän ei välttämättä nykytilanteessa kykene viemään kaikkien projektien tuloksia käytäntöön, vaikka tulokset olisivat osoittautuneet hyödyllisiksi linjaorganisaation toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Petja Päällikkö kaipaa tukea myös projektien edistymisen ja tulosten raportointiin organisaation ylimmälle johdolle. Petja Päällikön työstäessä omanlaisensa raportit jokaisesta projektista kuluu aikaa ja resursseja. Lisäksi jokaisen Petja Päällikön raportoidessa projekteja erilaisilla menetelmillä ja eri näkökulmista, on projektien onnistumisen ja projektikokonaisuuden arviointi ylimmän johdon näkökulmasta haastavaa. Riskinä on, että projektien saavutuksia tai käytänteitä jää pimentoon, heikommin suoriutuneet projektit jäävät kokonaan raportoimatta, tai organisaation projektikokonaisuuden tilannekuva painottuu epätodennäköisesti. Petja Päällikön toimintamalleihin vaikuttavia näkökulmia on kuvattu kuviossa 5.

PETJA PÄÄLLIKKÖ



Kuvio 5. Petja Päällikön asiakasprofiili.

3.4 Projektitoimintaa ja sen johtamista tukevat palvelut

Kehittämistyön tavoitteena oli muotoilla palvelukonsepteja kohdeorganisaation projektitoiminnan tueksi. Palvelukonseptien muotoilussa käytettiin tukena kohdeorganisaation tuki-palveluiden asiakkaita, eli projektitoiminnan asiantuntijoita ja palvelupäälliköitä, sekä tuki-palveluita tuottavia henkilöitä. Yhteismuotoiluun (*co-design*) päädyttiin, sillä sekä asiakkaiden että palveluntuottajien yhteismuotoilun on todettu mahdollistavan luovaa kehittämistä ja innovatiivisia ratkaisuja, kun yhdistetään sekä vahva asiakasnäkökulma että palveluiden kehittäjien kyvykkyys muuttaa asiakastarpeita palvelukonsepteiksi sekä vahvistaa innovaatiopotentiaalia (Storey & Larbig 2018, 112; Trischler ym. 2018, 75). Yhteismuotoilu lisää asiakasymmärrystä, sillä se voi paljastaa asiakkaiden piilossa olevia tarpeita, jotka eivät ole tulleet esiin haastatteluissa tai kyselyissä (Storey & Larbig 2018, 112). Yhteismuotoilu on tehokas lähestymistapa, sillä se antaa osallistujille mahdollisuuden aktiivisesti hyödyntää erityisosaamistaan ja muotoilun kohteeseen liittyviä taitojaan (Trischler ym. 2018, 91).

Yhteismuotoilun osallistujien asiantuntemusta hyödynnettiin kehittämistyöpajassa, joka järjestettiin hybriditilaisuutena. Tämä tarkoitti sitä, että osallistuminen oli mahdollista sekä fyysisesti paikan päällä että etäyhteyksin. Työpajassa oli yhteensä 13 osallistujaa. Työpajassa alkoi tiiviillä alustuksella, jonka aikana osallistujille esiteltiin kehittämistyön tavoitteet ja menetelmät. Tämän jälkeen osallistujille esiteltiin haastatteluaineiston perusteella kiteytetyt asiakasprofiilit, jonka jälkeen siirryttiin itse palvelukonseptien muotoilun pariin. Muotoilua varten osallistujat jaettiin neljään ryhmään siten, että jokaisessa ryhmässä oli mahdollisuuksien mukaan sekä palveluiden asiakkaita että tuottajia. Asiakkaita pyrittiin asettamaan ryhmiin siten, että heillä olisi jotakin liittymäpintaa ryhmälle annettuun asiakasprofiiliin, ja näin

pystyisivät tarjoamaan mahdollisimman paljon osaamistaan ja kokemuksiaan muotoilutyöhön. Ryhmät työstivät palvelukonsepteja ja -ideoita vastaamaan asiakasprofiilien tarpeisiin. Tämän jälkeen tulokset käytiin yhteisesti läpi, ja kehitetyistä palvelukonsepteista keskusteltiin. Esittelyjen jälkeen kaikki työpajojen osallistujat saivat vielä priorisoida syntyneitä palvelukonsepteja asiakasprofiilikohtaisesti antamalla äänensä (timanttikuvio) mielestään kahdelle tärkeimmälle palvelukonseptille tai -idealle.

Eppu Ensikertalaisen osalta syntyi monenlaisia palvelukonsepteja vastaamaan erilaisiin tuen tarpeisiin. Palvelukonsepteja ja -ideoita syntyi muun muassa yhteistyöhön, projektinhallintaan, projektiviestintään sekä ulkoisten asiantuntijoiden käyttämiseen liittyen. Tärkeimmiksi palvelukonsepteiksi ja -ideoiksi nousivat projektipäälliköiden vertaisverkosto projektipäällikköpooli sekä projektinhallinnan käsikirja. Ideoidun projektipäällikköpoolin tavoitteena oli tukea projektipäälliköiden yhteistyötä ja vertaisoppimista sekä mahdollistaa avointa keskustelua ja projektien sparrausta fasilitoidussa ympäristössä. Projektinhallinnan ABC -käsikirjalta toivottiin selkeää ohjeistoa, joka tukisi projektipäällikön työskentelyä koko projektin elinkaaren ajan. Sekä hankinnat ja ulkoisten asiantuntijoiden kilpailuttaminen että viestinnän tuki nousivat loppukeskustelussa näkökulmiksi, jotka tulisi integroida projektinhallinnan käsikirjaan. Kuvassa 1 on koottuna työpajassa Eppu Ensikertalaisen palvelutarpeeseen vastaamaan kehitetty materiaali.

EPPU ENSIKERTALAINEN



Kuva 1. Työpajamateriaali: Eppu Ensikertalaisen tukipalveluita.

Aikku Asiantuntijan näkökulmasta palvelukonsepteina nousi esiin erityisesti projektinhallinnan tuki, erilaiset järjestelmät ja osaamisen kehittämisen näkökulmat. Priorisoituina palvelukonsepteina tunnistettiin projektin hallinnollisen työn tuki palveluna (*project administration as a service*), projektipäällikön tehtävistä sekä projektiraportoinnin ja jatkuvan etenemisen seurannan tuki. Aikku Asiantuntijan tueksi työpajassa palvelukonseptit painottuivat nimenomaan tekniseen projektinhallintaan sekä projektin edistymisen varmistamiseen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Kuvassa 2 on koottuna työpajassa tuotettu materiaali Aikku Asiantuntijan näkökulmasta.



Kuva 2. Työpajamateriaali: Aikku Asiantuntijan tukipalveluita.

Kikka Konkarin tueksi muotoilluissa palveluissa nousi projektien välisen yhteistyön näkökulmat sekä käytännön toteutuksen tuki. Työpajassa ideoitiin niin kutsuttu projekti- tai projektipankki, josta voisi seurata eri projektien etenemistä sekä raportoida oman projektin tilanetta. Projektipankissa olisi näkyvissä myös eri projekteista kerättyjä parhaita käytänteitä ja oppeja muista projekteista. Pankin yhtenä tavoitteena olisi myös mahdollistaa projektitoiminnan kehittäminen parhaita ratkaisuja skaalaamalla ja monistamalla. Kuten Eppu Enskertalaisen ja Aikku Asiantuntijankin näkökulmissa, myös Kikka Konkarin tueksi esitettiin jonkinlaista projektikäsikirjaa. Kuvassa 3 on esitetty työpajassa kehitetty materiaali Kikka Konkarin palvelutarpeesta lähtien.

KIKKA KONKARI



Kuva 3. Työpajamateriaali: Kikka Konkarin tukipalveluita.

Petja Päällikön osalta työpajassa ideoitiin ratkaisuja erityisesti projektikokonaisuuden hallinnan ja johtamisen tueksi. Palveluideana nousi esiin ja priorisoitiin korkeimmalle jonkinlainen mittaristo tai kriteeristö projektin onnistumisen arvioimiseksi. Toisena näkökulmana priorisoitiin projektisalkun käyttöönottoa, jota on pilotoitu organisaatiossa IT-projektien osalta. Projektisalkun koettiin mahdollistavan kolmanneksi teemaksi nousutta mutta palvelukonseptiksi konkretisoitumatonta projektien priorisoinnin ja resurssien suunnittelun tarvetta. Petja Päällikön tueksi työpajassa muotoiltuja palveluideoita on kuvattuna kuvassa 4.

PETJA PÄÄLLIKKÖ



Kuva 4. Työpajamateriaali: Petja Päällikön tukipalveluita.

Tukipalveluiden työkalupakki

Kehittämistyö eteni työpajan jälkeen koottuun materiaaliin perehtymisellä ja palvelukonseptien jatkomuotoilulla. Tavoitteena oli koota työkalupakiksi viidestä kymmeneen projektitoiminnan tukipalvelua, joiden avulla kaupunkiorganisaatio on valmiimpi toteuttamaan ulkopuolisella rahoituksella kehittämisprojekteja kaupungin palveluiden parantamiseksi. Tukipalveluiden muotoilulla myös pyrittiin tukemaan projektitoiminnan vaikuttavuutta ehkäisemällä riskejä ja poistamalla projektien onnistumisen esteitä. Työkalupakkiin valikoitui tukipalveluita, jotka työpajojen osallistujat kokivat tärkeiksi tai jotka nousivat esiin työpajassa vastaten erityyppisten asiakkaiden tarpeisiin. Lisäksi muotoiltuja palveluita peilattiin kerättyyn asiakasymmärrykseen ja aineistoissa toistuvasti nousseisiin teemoihin. Muotoiltuja palvelukonsepteja työkalupakkiin valikoitui seitsemän kappaletta: Projektitoiminnan ABC - käsikirja, Projektipäällikköjen koulutukset, Kyselytunnit, Projektipäällikköpooli, Projektisalkku, Tulokortti ja Räätelöity tuki. Taulukkoon 2 on koottu työkalupakkiin valikoidut palvelukonseptit.

TUKIPALVELUIDEN TYÖKALUPAKKI

PALVELUKONSEPTI	KUVAUS	KOHDERYHMÄ
PROJEKTITOIMINNAN ABC -KÄSIKIRJA	Kattava käsikirja projektin läpiviemiseksi kohdeorganisaatiossa. Saatavilla sähköisenä.	Projektityöntekijät, projektityön johtajat
PROJEKTIPÄÄLLIKÖIDEN KOULUTUKSET	Vaiheistettu koulutus projektipäälliköille. Temaattiset painotukset osaamistarpeiden mukaan.	Projektityöntekijät
KYSELYTUNNIT	Viikoittain toistuva kiinteä aika kysymysten esittämiseen ja akuutteihin tukipyyntöihin.	Projektityöntekijät
PROJEKTIPÄÄLLIKÖPOOLI	Fasilitoitu projektipäälliköiden vertaisverkosto. Sekä virtuaalinen että fyysinen yhteistyö.	Projektipäälliköt
PROJEKTISALKKU	Virtuaalinen projektikokonaisuuden hallinnan työkalu projektien seurantaan ja priorisoimiseen.	Projektityön johtajat
TULOSKORTTI	Yhteismitallinen yhden näkymän kuvaus projektista ja sen etenemisestä.	Projektipäälliköt, projektityön johtajat
RÄÄTÄLÖITY TUKI	Projektikohtainen räätälöity tuki projektin läpiviemiseen.	Projektityöntekijät, projektityön johtajat

Taulukko 2. Tukipalveluiden työkalupakki.

Projektitoiminnan ABC -käsikirjan tavoitteena on koota yhteen paikkaan sähköisesti saataville tietoa ja tukea projektin läpivientiin. Käsikirjassa on koottuna kohdeorganisaation näkökulmasta keskeinen tieto aina projektin suunnittelusta tulosten juurruttamiseen. Saatavilla on runsaasti yleistä tietoa esimerkiksi yleistä projektinhallinnan lainalaisuuksista kuten projektoinnista, taloudenhallinnasta, hankinnoista ja viestinnästä, mutta keskeistä käsikirjassa on, että projektin läpivienti on siinä sidottu organisaation yhteisiin projektihallinnan malleihin ja prosesseihin. Käsikirjan rakenne on näin ollen sidottu organisaation yhteiseen kehittämisen toimintamalliin (Kehto) ja tukee toimintamallin toteuttamisessa sekä jalkauttamisessa. Projektipäällikön tueksi käsikirjasta löytyy eri projektien vaiheisiin tarkistuslistoja, jotka varmistavat, että kaikki keskeiset toiminnot kyseiseen projektin vaiheeseen liittyen on huomioitu toteutuksessa. Käsikirjan ohessa on myös päivittyvä Projektipäälliköiden FAQ, eli useimmin kysytyt kysymykset ja niihin kootut vastaukset nopeaa tiedonhakua varten. Lisäksi käsikirjasta löytyy myös yleisiä ongelmatilanteita ja niihin ratkaisuja, esimerkiksi anonymisoitujen case-esimerkkien avulla havainnollistettuna. Käsikirja voi ulkoasultaan ja toiminnallisuuksiltaan olla joko taitettu pdf-tiedosto tai esimerkiksi organisaation intranetin sivusto. Käsikirjalla vastataan sekä ensikertalaisten että kokeneempien projektipäälliköiden

tarpeisiin, ja se tukee myös tukipalveluiden tuottajia, kun projektikohtaisen konsultoinnin sijaan merkittävä osa tukipyynnöistä on ratkaistavissa käsikirjan tuella.

Projektipäälliköiden koulutukset koostuvat noin viiden moduulin koulutussarjasta. Koulutuksen tavoitteena on varmistaa projektipäälliköiden riittävä osaaminen projektien läpiviemiseen organisaation yhteisten mallien mukaisesti. Koulutuksissa käydään läpi tarkemmin projektitoiminnan käsikirjasta löytyviä teemoja asiantuntijoiden opastuksella. Koulutusten aiheina on esimerkiksi yhteinen projektitoiminnan malli, projektin taloudenhallinta, hankinnat ja kilpailutukset, projektin viestintä sekä projektin päättäminen. Projektipäälliköiden koulutus on velvoittava jokaiselle organisaation projektipäällikölle, ja koulutuksia on saatavilla vuosittain tai tallenteena verkkokoulutuksina jatkuvasti. Koulutukseen liitetään sähköinen loppukoe esimerkiksi monivalintakysymyksinä, jonka suorittuaan työntekijä saa suoritusmerkinnän henkilöstöhallinnan järjestelmään, mikä toimii myös laatumerkkinä projektipäällikön osaamisesta tulevia projektien henkilöresursointeja suunniteltaessa. Koulutuksia voidaan myös muokata osallistujien osaamistarpeiden mukaan tai eriyttää erilaiset projektityypit huomioiden.

Koulutusten ja käsikirjan tukena projektipäälliköiden akuutteihin haasteisiin vastataan viikoittain toistuvilla **kyselytunneilla**. Etäyhteydellä toteutettavilla kyselytunneilla paikalla on projektitoiminnan tai -rahoituksen asiantuntija, joka vastaa projektipäällikköjen kysymyksiin tai auttaa ratkaisemaan projekteihin liittyviä haasteita. Kyselytunnit ovat optimaalisia pienille ja konkreettisille haasteille, kuten rahoitusteknisille kysymyksille tai organisaation prosesseihin liittyville tiedontarpeille. On tärkeää, että kyselytunnit pidetään agendasta vapaina, jotta kaikki käytettävissä oleva aika pystytään hyödyntämään tukipalveluiden asiakkailta nousevien asioiden läpikäyntiin. Kyselytunteja voi myös teemoittaa tarvittaessa esimerkiksi siten, että kerran kuukaudessa tukena on myös taloushallinnan asiantuntija tai projektiviestinnän osaaja. Kyselytunnit ovat resurssitehokkaita, koska projektityötä tekeviltä tulevia kysymyksiä ja niiden vastaamiseen käytettävää aikaresurssia voidaan keskittää jatkuvan kysymyksiin vastaamisen sijaan.

Projektipäällikköpoolin tavoitteena on fasilitoida yhteiskehittämistä ja vertaisoppimista projektipäälliköiden välillä. Projektipäällikköpooli vastaa sekä asiakkaiden kokemaan tiedonjaon tarpeeseen että usein yksin työskentelevän projektipäällikön vuorovaikutuksen ja organisaatioon kiinnittymisen puutteisiin. Projektipäällikköpooli toteutuu sekä virtuaalisesti että fyysisesti. Virtuaalialustat, kuten Microsoft Teams ja Howspace, mahdollistavat jatkuvan tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen sähköisesti, mikä tuo jälleen lisätyökaluja projektipäällikön arkeen sekä joukkoistaa mahdollisiin haasteisiin vastaamista. Lisäksi parhaita käytäntöjä ja projektien epäonnistumisia voidaan jakaa projektipäälliköiden kesken muiden

projektien hyödyksi. Myös fyysisiä tapaamisia järjestetään projektipäällikköpoolin puitteissa, jotta projektipäälliköt aidosti tutustuvat toisiinsa. Vertaisoppimisen näkökulmasta tapaamisissa käsiteltävät aiheet nousevat projektipäälliköiden itsensä kiinnostuksista ja tarpeista, ja he itse myös tuottavat sisältöä tapaamisiin. Projektipäällikköpoolin sisällä voidaan rakentaa tarpeen mukaan mentorointia tai työparitoimintaa projektipäälliköiden välille. Lisäksi poolin kautta kerätään arvokasta tietoa useassa projektissa toistuvista haasteista tai ilmiöistä, jotka olisi hyvä tunnistaa organisaatiotasolla. Projektipäällikköpoolia hyödynnetään asiakasraatina projektitoiminnan tukipalveluiden jatkokehittämisessä.

Projektisalkulla tarkoitetaan tässä sähköistä järjestelmää, jonka avulla etenkin projektitoimintaa johtavat henkilöt voivat seurata projektikokonaisuuden etenemistä. Projektisalkku mahdollistaa projekteihin kiinnitettyjen resurssien seurannan, aikataulutuksen sekä projektien välisen priorisoinnin. Projektisalkku tulee toteuttaa vähintään toimialan tasolla, mutta mielellään koko organisaation tasolla, jotta se antaa kuvaa käynnissä ja suunnitteilla olevista projekteista ja niiden muodostamasta kokonaisuudesta. Projektisalkku on tietojohdamisen työkalu, joka tuo yhteen projekteihin liittyvän tiedon ja mahdollistaa projekteihin liittyvän päätöksenteon. Ihanteellisesti projektisalkku toimii myös projektien raportoinnin työkaluna. Projektisalkkujärjestelmä tulee valita huolella siten, että se tarjoaa riittävän datan päätöksenteon tueksi ja on riittävän yksiselitteinen käytettäväksi projektipäälliköiden työn ohella.

Tuloskortin tavoitteena on mahdollistaa ulkopuolisella rahoituksella toteutettavien projektien aiempaa yhteismitallisempi arviointi. Tuloskortti on digitaalinen näkymä projektin etenemiseen, josta voi nopeasti nähdä mistä projektissa on kyse, ja miten se etenee. Tuloskorttiin kirjataan ainakin projektin tavoitteet, tarve, kesto, budjetti ja keskeiset toimenpiteet sekä yhteistyökumppanit. Projektipäällikön tehtävänä on säännöllisesti päivittää kortille projektin etenemistä. Kun jokaisesta projektista on samansisältöinen ja yhteismitallinen tuloskortti, on niiden esittely ja priorisointi helpompaa. Organisaatio voi asettaa tuloskorttiin kunkin strategiakauden mukaisesti keskeisiä mittareita, joiden näkökulmasta projektien etenemistä seurataan. Tuloskortti voi olla myös yhteydessä projektisalkkuun esimerkiksi teknisenä toteutuksena projektin yleisnäkökymästä.

Vaikka muotoilluilla palvelukonsepteilla pyritään keventämään tarvetta räätälöidylle tukipalvelulle, tarvitaan ulkopuolisella rahoituksella toteutettavien projektien läpiviennissä myös projektin tarpeisiin **räätälöityä tukea**. Räätälöity tuki vastaa projektikohtaisiin haasteisiin projektin suunnittelussa, valmistelussa tai toteutuksessa. Tukea tarjotaan konsultoivasti, ja vastuu projektin toteutuksella on aina projektipäälliköllä. Tuki voi olla esimerkiksi tiedonkeruuta, yhdessä tekemistä, verkostojen kasaamista ja hakemuksen tai loppuraportin

asiantuntijatukea. Räättälöity tuki voi olla myös esimerkiksi tiettyihin teemoihin liittyvien projektirahoitusten seuraamista ja niistä tiedottamista. Räättälöity tuki ulkopuolisen rahoituksen projekteihin on resurssi-intensiivistä, joten sitä tulee tarjota tietoisesti ja tarvelähtöisesti. Pitkäaikaiset räätälöidyt tuen tarpeet, kuten poikkihallinnollisen projektin valmistelun tuki, kansainvälisten projektien tuki ja projektin raportoinnin tuki, tulee sopia ennakkoon arvioituine tuntimäärineen sekä priorisoida.

4 Yhteenveto ja pohdinta

Kehittämistyön toteutuksen aikana konkretisoitui jo alkuvaiheessa tunnistettu tarve kehittämistyölle. Kohdeorganisaatiossa ulkopuolisella rahoituksella toteutettava projektitoiminta on laaja-alaista, monipuolista, monikerroksista ja nopeatempoista. Ulkopuolisella rahoituksella toteutettavilla projekteilla on myös tärkeä rooli organisaation kehittämistoiminnassa. Myös koetut tuen tarpeet vastasivat projektitoiminnan kirjavuutta. Lisäksi haastateltavilta saadun palautteen perusteella kehittämistyö oli oikea-aikainen ja mahdollisesti lähestymistävaltaan aiheen monipuolisen tarkastelun.

Kehittämistyön tavoitteeksi asetettiin kohdeorganisaation ulkopuolisella rahoituksella toteutettavaa projektitoimintaa tukevien palvelukonseptien kehittäminen. Muotoilluista palvelukonsepteista tavoiteltiin työkalupakkia projekteja tukevan tiimin käyttöön. Työkalupakin avulla tavoitteena oli ehkäistä projektitoimintaan liittyviä riskejä ja mahdollistaa projektitoimintaa toteuttavien projektipäälliköiden onnistumista. Yhtenä tavoitteena oli myös tukea projektien johtamista organisaatiossa. Tutkimuskysymykseksi kehittämistyön alussa asetettiin, millaisia tukipalveluita tarvitaan projektitoiminnan onnistumiseksi kohdeorganisaatiossa.

Kehittämistyön tuloksena on, että projektitoiminnan tueksi tarvitaan monipuolisia ja käytännönläheisiä tukipalveluita. Laajojen asiakashaastatteluiden, havainnoinnin ja yhteismuotoilutyöpajan tuloksena muotoiltiin seitsemän tukipalvelukonseptia, jotka osaltaan pyrkivät vastaamaan asiakastarpeeseen. Muotoillut tukipalvelut kohdistuvat muun projektihallintaan, projektijohtamiseen, verkostoitumiseen sekä projektiosaamisen vahvistamiseen. Tukipalveluita voidaan toteuttaa sekä virtuaalisina verkkototeutuksina että fyysisinä palvelupahtumina. Muotoillut palvelukonseptit ovat Projektitoiminnan ABC -käsikirja, Projektipäälliköiden koulutukset, Kyselytunnit, Projektipäällikköpooli, Projektisalkku, Tulokortti sekä Räätelöity tuki. Käsikirja, koulutukset sekä kyselytunnit pyrkivät tarjoamaan projektien parissa työskenteleville tietoa ja osaamista projektien vaikuttavan toteutuksen tueksi. Projektipäällikköpooli puolestaan tavoittelee projektipäälliköiden verkostoitumisen, vertaisoppimisen ja eri projektien välisen yhteistyön vahvistamista sekä projektipäälliköiden yhteisöllistä kiinnittymistä organisaatioon. Projektisalkku ja tulokortti antavat työkaluja projektikokonaisuuden johtamiseen mahdollistamalla projektien etenemisen ja projekteihin sidottujen resurssien jatkuvan seurannan sekä projektien keskinäisen vertailun ja priorisoinnin.

Haastatteluaineiston ja havainnoinnin pohjalta luodut asiakasprofiilit olivat keskeisessä roolissa palvelukonsepteja muotoiltaessa. Ne kuvaavat projektitoiminnan tukipalveluiden laajaa asiakasjoukkoa. Asiakasprofiileissa on tunnistettu sekä ensimmäistä kertaa projektipäällikön roolissa toimivia asiantuntijoita että jo paljon projektikokemusta omaavia

projektityön konkareita. Osa asiakkaista toteuttaa projektipäällikön tehtävää oman päätyönsä ohessa. Lisäksi tunnistettiin, että myös projektitoimintaa johtavat palvelu- ja toimialajohtajat ovat myös keskeinen tukipalveluiden asiakasryhmä. Asiakaskunnan moninaisuuden ja monipuolisten tuen tarpeiden takia myös tarjottavien tukipalveluiden tulee olla monipuolisia ja vastata riittävällä tasolla eri asiakasryhmien tarpeisiin.

Kehitetyillä palvelukonsepteilla pyritään vastaamaan asiakasprofiilien pohjalla olleessa aineistoissa esiin nousseisiin projektitoiminnan riskeihin sekä poistamaan esteitä projektipäälliköiden onnistumiselta. Keskeisimmät riskit ja esteet liittyivät projektiorganisaatioon, projektitoiminnan johtamiseen, projekteihin liittyvään osaamiseen ja resursseihin sekä yhteistyön käytänteisiin organisaatiossa. Kehitetyillä palvelukonsepteilla pyritään pienentämään riskien toteutumisen todennäköisyyttä ja poistamaan esteitä. Esimerkiksi osaamiseen liittyvän riskin toteutumisen ehkäisemiseksi kehitettiin projektiosaamista vahvistavia palvelukonsepteja, kuten Projektitoiminnan ABC -käsikirja sekä Projektipäälliköiden koulutukset. Projektiorganisaation ja yhteistyön haasteisiin vastaamiseksi kehitettiin projektien ja projektipäälliköiden välistä yhteistyötä tukevat palvelukonsepti, Projektipäällikköpooli. Projektikonaisuuden johtamisen tukemiseksi muotoiltiin Projektisalkku ja Tulokortti -palvelukonseptit, joiden avulla projektien keskinäinen vertailu ja priorisointi helpottuu, ja projektikonaisuuden sekä siihen sidottujen resurssien kehittymistä voi seurata mahdollisimman sujuvasti. Projektikohtaisten tukitarpeiden ja riskienhallinnan tueksi muotoiltiin Räättälöity tuki -palvelukonsepti ja akuutteja konsultointeja tarjoava Kyselytunnit -palvelukonsepti.

Kehittämistyön tulokset ovat osaltaan linjassa myös aikaisemman tutkimuksen kanssa. Ulkoisella rahoituksella toteutettavat kehittämisprojektit nähdään kohdeorganisaatiossa toiminnan kehittämisen ajureina ja strategian toteuttajina, kuten Rwelamila & Purushottam (2012, Maceta & Berssaneti 2019, 1405 mukaan) sekä Virtanen (2009, 19) ovat todenneet. Linjassa Viirkorven (2000, 9) ansiokkaan havainnon kanssa voidaan todeta, että myös kohdeorganisaatiossa toiminnan projektoinnilla pyritään vastaamaan uusiin haasteisiin sekä organisaation perustoiminnan ulkopuolisiin palvelutarpeisiin. Davies (2011, 7–8) on kuvannut projektitoiminnan laajuuden ja monipuolisuuden kasvua viime vuosina, mikä ilmeni osaltaan myös kohdeorganisaation projektitoiminnassa ja mitä myös kehittämistyön tuloksena syntynyt tukipalveluiden työkalupakki heijastelee. Odusanyan ym. (2021, 1524) tunnistamat projektien kompleksisuuden haasteet projektikonaisuuden johtamisessa nousivat osaltaan esiin myös haastatteluaineistossa, jossa painottuivat vahvasti myös monitasoisen projektitoiminnan johtamisen tukitarpeet. Myös kehittämistyössä esiin nousseet näkemykset tiettyjen tukipalvelujen toistuvasta tarpeesta ja niiden tarjoamisen keskittämisestä tukevat osaltaan van der Waldtin (2019), Crawfordin & Cabanis-Brewinin (2011) sekä Pilkaiten &

Chmieliauskasin (2015) näkökulmia projekteja tukevien yksiköiden tarjoamasta osaamisesta ja edusta organisaatiolle.

Kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa käytännön tasolla kehittämisprojektien tukipalveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Työkalupakki tarjoaa laajan palvelukonseptikokoelman erityyppisten ulkopuolisella rahoituksella toteutettavien projektien tukemiseen. Työkalupakin palvelukonseptit tukevat osaltaan myös laadukasta projektijohtamista. Kehittämistyössä kerrytettyä laajaa asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää myös muuhun projektitoiminnan johtamisen kehittämiseen.

Tutkimuksen **validiteetilla eli pätevyydellä** tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimus vastaa sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin, eli kuinka hyvin tutkimuksen toteutukseen valittu tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä asiaa tai ilmiötä, jota on tavoitteena mitata (Vilkkä 2021). Kehittämistyötä voidaan pitää validina, sillä sen kysymyksen- ja tavoitteenasettelu oli ilmiön kannalta relevantti ja valitut menetelmät tuottivat tuloksia suhteessa tavoitteisiin. Tutkimusongelman ja kehittämisen kohteen asettelu kumpusi tunnistetuista haasteista kohdeorganisaatiossa, ja haastattelujen ja havainnoinnin avulla pystyttiin todentamaan tarve tukipalveluiden muotoilulle. Palvelumuotoilu menetelmänä sekä yhteismuotoilun prosessi varmisti asiakaslähtöisen työtteen kehittämistyössä, jolloin jo kehittämistyön suunnittelun alkuvaiheessa tunnistettu kehittämishaaste, tukipalveluiden muotoilun tarve, pysyi kirkkaasti esillä läpi kehittämistyön toteutuksen. Muotoillut palvelukonseptit nousivat yhteismuotoilun työpaikasta, jolloin asiakkaiden tarve ja tukipalveluita tuottavien asiantuntijoiden näkemys välittyi myös työn lopullisissa tuloksissa. Lisäksi voidaan todeta, että kehittämistyön tulokset vastaavat hyvin asetettuun tutkimuskysymykseen, ja muodostavat tavoitellun tukipalveluiden työkalupakin ulkopuolisella rahoituksella toteutettavien projektien tukemiseksi.

Tutkimuksen **reliabiliteetti eli luotettavuus** puolestaan vastaa kysymykseen siitä, kuinka luotettava valittu tutkimusote on kohteena olevan ilmiön mittaamisessa. Reliabiliteetti tarkoittaa siis mittauksen toistettavuutta samankaltaisin tuloksin. (Vilkkä 2021.) Kehittämistyön reliabiliteetti voidaan arvioida varsin hyväksi, sillä kehittämistyön pohjana käytetty haastattelu- ja havainnointiaineisto on varsin laaja. Haastateltavia oli valittu kattava edustus organisaation eri toimialoilta sekä projektirooleista. Lähempään tarkasteluun valittiin teemoja, jotka toistuivat haastatteluaineistossa useita kertoja eri haastatteluissa. Lisäksi yhteismuotoilutyöpajaan osallistui useita henkilöitä organisaation eri toimialoilta ja erilaisista rooleista käsin. Toisaalta, haastatteluaineistoon ja etenkin havainnointiaineistoon vaikuttaa aina myös haastattelijan ja havainnoijan omat asenteen ja ennakko-oletukset aineistonkeruun tuloksista, vaikka haastattelijat tai havainnoijat tietoisesti pyrkisivät omista sisäisistä malleistaan irti. Myös haastateltavan vastauksiin vaikuttaa hänen senhetkinen tunnetilansa ja

haastatteluympäristön luonne. Lisäksi kehittämistyössä käytetyssä aineistolähtöisessä grounded theory -menetelmässä aineiston analysoijan rooli vahvistuu sen osalta, millaisia asioita aineistosta nostetaan tarkasteluun. Reliabiliteettia pyrittiin aineiston osalta vahvistamaan laajalla haastateltavien määrällä, kattavilla muistiinpanoilla haastateltavien vastauksista sekä sillä, että kaikki haastateltavat haastateltiin etäyhteydellä mahdollisimman yhteisen haastattelutilanteen luomiseksi. Haastattelut myös tallennettiin haastateltavien luvalla videotallenteiksi, joista pystyttiin tarkastamaan ja tarkentamaan aineistoa analysoitaessa.

Jatkotutkimus- ja -kehittämisaiheet

Kehittämistyön aineiston ja tulosten pohjalta voidaan tunnistaa useita tarpeita jatkotutkimukselle ja -kehittämiselle. Projektitoiminnan kirjo kohdeorganisaatioissa on laaja ja projektimaisen tekemisen määrä runsas, joten kokonaisuuden näkökulmasta kehittämistyö tarjoaa vasta yhden palasen laajempaan kokonaisuuteen.

Jatkokehittämistä vaatii erityisesti nyt kehitettyjen palvelukonseptien vieminen käytäntöön. Koska kyse on palvelukonsepteista, tulisi niitä edelleen jatkokehittää konkreettisemmiksi palveluiksi esimerkiksi määrittämällä tarkemmin niiden sisältö, laajuus, kohderyhmät sekä toteutustavat. Palvelukonseptien käytäntöön vieminen edellyttää myös konseptien pohjalta muotoiltavien palvelujen pilotointia ja jatkumuotoilua saadun palautteen pohjalta.

Jatkotutkimusta ja -kehittämistä tarvitaan myös sen osalta, millainen on tukipalvelujen tarpeen volyymi suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. Palvelukonsepteja jatkokehitettäessä tulisi voida arvioida, millaiset volyymit palveluita tarjoaa riittävää vaikuttavuutta projektitoiminnan kokonaisuuteen ja millä tukipalveluista voidaan saavuttaa tehokkaimmin tuloksia projektitoiminnan onnistumisen esteiden poistamisessa. Lisäksi palvelukonsepteja jatkokehitettäessä tulisi tutkia, mitä ovat ne konkreettiset osaamistarpeet, joihin panostamalla voidaan saavuttaa suurinta vaikuttavuutta.

Kun työkalupakkia on pilotoitu esimerkiksi vuoden, olisi kiinnostavaa selvittää, miten hyvin se vastaa projektitoiminnan vaatimuksiin. Seurantatutkimuksessa voitaisiin tutkia esimerkiksi sitä, onko työkalupakki riittävä vai tarvitaanko tukipalvelutuotantoon lisää volyymia tai kokonaan uusia palveluja. Työkalupakin merkitystä projektitoiminnan johtamisessa ja projektitoiminnan vaikuttavuuden vahvistamisessa voisi todentaa selvittämällä sekä päälliköiden että projektityöntekijöiden kokemuksia senhetkisestä projektitoiminnan tilasta.

Kehittämistyö oli rajattu koskemaan ainoastaan ulkopuolisella rahoituksella toteutettavia toiminnan ja palveluiden kehittämishankkeita, joten jatkotutkimuksena tulisi selvittää myös organisaation omarahoitteisten kehittämisprojektien tarvitsemaa tukea. Kiinnostavaa olisikin

tutkia, eroavatko omarahoitteiset projektit tuen tarpeiltaan ulkopuolisella rahoituksella toteutettavista projekteista ja jos, niin millä tavoin. Näkökulmaa voidaan jatkossa laajentaa myös koskemaan toiminnan ja palveluiden kehittämisprojektien lisäksi myös esimerkiksi investointi- ja hankintaprojektien tarvitsemia tukipalveluita.

Lisäksi kiinnostavaa olisi tutkia, millä tavoin sekä projektitoiminnan tukipalveluiden tarve että nyt kehitetyt tukipalvelut suhteutuvat muiden suomalaisten kaupunkien projektitoiminnan tukipalveluihin. Nyt kehitettyjä palvelukonsepteja voisi kehittää edelleen hyödyntäen kaupunkien välistä benchmarkkausta. Kansainvälisesti vertailua voisi tehdä esimerkiksi EU-maiden vastaavankokoisiin kaupunkiorganisaatioihin EU-rahoitteisten projektien osalta, sillä niitä toteutetaan vastaavan kaltaisoin ehdoin ja vaatimuksin esimerkiksi tavoitteiden, hallinnoinnin ja raportoinnin suhteen.

Lähteet

- Adam, N. A. 2022. Employees' Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Administrative Sciences* Vol. 12 (28). Viitattu 2.3.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.3390/admsci12010028>
- Annosi, M. C., Marchegiani, L. & Vicentini, F. 2020. Knowledge translation in project portfolio decision-making: the role of organizational alignment and information support system in selecting innovative ideas. *Management Decision*. Vol. 58 (9). Viitattu 16.2.2023. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-11-2019-1532/full/html>
- Bason, C. 2017. *Leading Public Design : Discovering Human-Centered Governance*. E-kirja. Bristol: Policy Press. EBSCOhost.
- Boddy, D. 1993. Managing change in changing times. *Management Services*. Vol. 37 (10). Viitattu 2.1.2023. Saatavissa <https://www.proquest.com/trade-journals/managing-change-changing-times/docview/234234259/se-2?accountid=202350>
- Christensen, T. & Lægreid, P. 2007. Introduction – Theoretical Approach and Research Questions. Teoksessa Lægreid, P. & Christensen, T. (toim.) *Trancending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. E-kirja. Hampshire, Burlington: Ashgate Publishing, 1–16. ASHGATE e-BOOK.
- Crawford, J. K. & Cabanis-Brewin, J. 2011. *The Strategic Project Office*. 2. edition. E-kirja. Oxfordshire: Taylor & Francis. ProQuest Ebook Central.
- Crawford, L. H. & Helm, J. 2009. Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. *Project Management Journal*. Vol. 40 (1). Viitattu 3.1.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1002/pmj.20107>
- Darling, E. J. & Whitty, S. J. 2016. The Project Management Office: it's just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 9 (2). Viitattu 7.1.2023. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-08-2015-0083/full/html>
- Davies, A., Brady, T., Prencipe, A. & Hobday, M. 2011. Innovation in Complex Products and Systems: Implications for Project-Based Organizing. Teoksessa Cattani, C., Ferriani, S., Frederiksen, L. & Täube, F. (toim.) *Project-Based Organizing and Strategic Management*. *Advances in Strategic Management*, Volume 28. E-kirja. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 3–26. EBSCOhost.

den Dekker, T. 2020. Design Thinking. E-kirja. Oxfordshire: Taylor & Francis Group. ProQuest Ebook Central.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. 2006. New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research & Theory*. Vol. 16 (3). Viitattu 3.1.2023. Saatavissa <https://search-ebshost-com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=24724089&site=ehost-live>

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. *Sitran selvityksiä* 224. Viitattu 14.3.2023. Saatavissa https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. *Sitran selvityksiä* 162. Viitattu 4.1.2023. Saatavissa <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>

Errida, A. & Lotfi, B. 2020. Measuring Change Readiness for Implementing a Project Management Methodology: An Action Research Study. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol. 19 (1). Viitattu 2.3.2023. Saatavissa <https://www.proquest.com/scholarly-journals/measuring-change-readiness-implementing-project/docview/2382044601/se-2?accountid=202350>

Foglieni, F., Maffei, S. & Villari, B. 2018. Designing Better Services. A Strategic Approach from Design to Evaluation. E-kirja. New York: Springer International Publishing. Ellibs.

Clack, L. & Ellison, R. 2023. Innovative Service Design for Global Health. Teoksessa Pfannstiel, M. A. (toim.) *Human-Centered Service Design for Healthcare Transformation : Development, Innovation, Change*. E-kirja. New York: Springer International Publishing. ProQuest Ebook Central.

Gregory, R. 2007. New Public Management and the Ghost of Max Weber: Exorcized or Still Haunting? Teoksessa Lægreid, P. & Christensen, T. (toim.) *Trancending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. E-kirja. Hampshire, Burlington: Ashgate Publishing, 221–243. ASHGATE e-BOOK.

Gordon, A., & Pollack, J. 2018. Managing Healthcare Integration: Adapting Project Management to the Needs of Organizational Change. *Project Management Journal*. Vol. 49 (5). Viitattu 2.3.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1177/8756972818785321>

Hansen, L. K. & Svejvig, P. 2022. Seven Decades of Project Portfolio Management Research (1950–2019) and Perspectives for the Future. *Project Management Journal*. Vol. 53 (3). Viitattu 16.2.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1177/87569728221089537>

Ilola, K., Kivivirta, V., Rämä, S., Hilama, P., Kinnunen, U-M., Laihonen, H., Linna, M., Paronen, E. & STJ-laitos 2023. "Keskitytään oikeisiin asioihin himmelien sijaan" Selvitys yhteensovittavan johtamisen edellytyksistä Pohjois-Savon hyvinvointialueella. Publications of the University of Eastern Finland. General Series, No 42. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 14.2.2023. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/29094/urn_isbn_978-952-61-4795-6.pdf?sequence=1

Joint Research Centre, 2019. The Future of Cities. Opportunities, Challenges and the Way Forward. Euroopan komissio. Viitattu 12.11.2022. Saatavissa <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC116711>

Julian, J. 2008. How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement. Project Management Journal. Vol. 39 (3). Viitattu 7.1.2023. Saatavissa <https://journals-sagepub.com/doi/epdf/10.1002/pmj.20071>

Jyväskylän kaupunki a. Hankkeet. Viitattu 1.10.2022. Saatavissa <https://www.jyvaskyla.fi/talous-ja-strategia/hankkeet>

Jyväskylän kaupunki b. Jyväskylä-tietoa. Viitattu 1.10.2022. Saatavissa <https://www.jyvaskyla.fi/jyvaskyla>

Jyväskylän kaupunki c. Kaupunkirakennepalvelut. Viitattu 1.10.2022. Saatavissa <https://www.jyvaskyla.fi/organisaatio/kaupunkirakenne>

Jyväskylän kaupunki d. Kaupunkistrategia. Viitattu 1.10.2022. Saatavissa <https://www.jyvaskyla.fi/talous-ja-strategia/kaupunkistrategia>

Jyväskylän kaupunki e. Kehto-malli – meidän tapa kehittää. Jyväskylän kaupungin intranet. Viitattu 1.10.2022. Saatavissa rajoitetusti <https://jyvaskyla.sharepoint.com/sites/intra-hallinto/sitepages/Kehto-malli.aspx>

Jyväskylän kaupunki 2022. Jyväskylä2023-organisaatiovalmistelun jatkaminen neljän toimialan mallilla. Kaupunginhallituksen päätös 163/2022. Pöytäkirja 30.5.2022. Viitattu 1.10.2022. Saatavissa <https://julkinen.jkl.fi:8082/ktwebbin/ktproxy2.dll?doctype=3&docid=1669441>

Kadenus T. & Törmälä, V. 2017. Transformative Questions for Modern Knowledge Work Organisations. Teoksessa Eskola, A. (toim.) Knowledge Management and Complexity. E-kirja. New York: Routledge. 267–281. VLeBooks.

Kerzner, H. 2013. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest Ebook Central.

Kielitoimiston sanakirja. Kaupunki. Viitattu 12.11.2022. Saatavissa <https://www.kielitoimiston-sanakirja.fi/#/kaupunki>

Kuhn, B. M. & Margellos, S. L. 2022. Global Perspectives on Megatrends : The Future As Seen by Analysts and Researchers From Different World Regions. E-kirja. Stuttgart: ibidem. EBSCOhost.

Kuntalaki 10.4.2015/410.

Kymäläinen, H-R., Lakkala, M., Carver, E. & Kapari, K. 2016. Opas projektityöskentelyyn. Tieteestä toimintaa verkoston julkaisu. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 2.1.2023. Saatavissa <http://hdl.handle.net/10138/160099>

Laki hyvinvointialueen rahoituksesta 617/2021.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021.

Lehtonen, P., Lindblom, L., Korpinen, S. & Simonen, J. 2006. Projektisalkunhallinta – kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Light, M. & Berg, T. 2000. The Project Office: Teams, Processes, and Tools. A Strategic Analysis Report. Gartner Research. TechRepublic Inc. Viitattu 7.1.2023. Saatavissa <https://www.yumpu.com/en/document/read/36275881/the-project-office-teams-processes-and-tools>

Lock, D. 2012. Project Management. 10. painos. E-kirja. Oxfordshire: Routledge. EBSCOhost.

Lähdesmäki, K. 2003. New public management ja julkisen sektorin uudistaminen : tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelymistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 3.1.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:952-476-004-5>

Maceta, P. R. M. & Berssaneti, F. T. 2019. Comparison of project portfolio management practices in the public and private sectors in Brazil: Characteristics, similarities, and differences. International Journal of Managing Projects in Business. Vol. 13 (7). Viitattu 2.1.2023. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0176>

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. 3. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Odusanya, S., Ochoa, J.J., Chileshe, N. & Ahn, S. 2021. Linking complexity factors and project management approaches to performance: an embedded single case study of IT-

enabled change projects in Australia. *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 14 (7). Viitattu 2.3.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2020-0354>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–6. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pilkaitė, A. & Chmieliauskas, A. 2015. *Changes in Public Sector Management: Establishment of Project Management Offices – A Comparative Case Study of Lithuania and Denmark*. *Viesoji Politika ir Administravimas / Public Policy and Administration*. Vol. 14 (2). Viitattu 7.1.2023. Saatavissa <https://www.proquest.com/scholarly-journals/changes-public-sector-management-establishment/docview/1692608227/se-2>

Poncheri, R. M., Lindberg, J. T. & Surface, E. A. 2008. *A Comment on Employee Surveys: Negativity Bias in Open-Ended Responses*. *Organizational Research Methods*. Vol. 11 (3). Viitattu 29.1.2023. Saatavissa <https://www.dsu.univr.it/documenti/Avviso/all/all423289.pdf>

Rakennerahastotietopalvelu. EARK- ja ESR-hankkeet Suomessa ohjelmakaudella 2014–2020. Viitattu 1.10.2022. Saatavissa <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/index.php>

Rainey, H. G. 2009. *Understanding and Managing Public Organizations*. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated. ProQues Ebook Central.

Salgado, M., De Castro Martínez, M. V., Marcos Martínez, E., López-Sanz, M., Martín-Peña, M. L. 2022. *Driving organisational change in SMEs using service design*. *Journal of Service Theory and Practice*. Vol 32 (5). Viitattu 12.3.2023. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2055-6225>

Storey, C. & Larbig, C. 2018. *Absorbing Customer Knowledge: How Customer Involvement Enables Service Design Success*. *Journal of Service Research*. Vol. 21 (1). Viitattu 12.2.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1177/1094670517712613>

Sydänmaanlakka, P. 2015. *Älykäs julkinen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Talja, H., Eoyang, G. & Airola, M. 2017. *Navigating in Turbulent Environments. How to Keep Staying in the Game*. Teoksessa Eskola, A. (toim.) *Knowledge Management and Complexity*. E-kirja. New York: Routledge. 247–266. VLeBooks.

Trischler, J., Pervan, S. J., Kelly, S. J. & Scott, D. R. *The Value of Codesign: The Effect of Customer Involvement in Service Design Teams*. *Journal of Service Research*. Vol. 21 (1). Viitattu 12.2.2013. Saatavissa <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094670517714060>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Alma Talent.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Kaupunkiohjelmat. Viitattu 11.12.2022. Saatavissa <https://tem.fi/kaupunkiohjelmat>

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020. Kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän asettaminen. Asettamispäätös 16.1.2020. TEM070:00/2019. Viitattu 11.12.2022. Saatavissa <https://tem.fi/documents/1410877/2907611/Asettamisp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+kaupunkipolitiikan+yhteisty%C3%B6ryhm%C3%A4.pdf/e0d306d9-daac-a062-e2e6-838146242c0e/Asettamisp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+kaupunkipolitiikan+yhteisty%C3%B6ryhm%C3%A4.pdf?t=1581056840000>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Uudistuva ja osaava Suomi 2021–2027 – EU:n alue ja rakennepolitiikan ohjelman alueellisessa päätöksenteossa olevan EU-rahoituksen indikaattivinen jako maakunnittain, Oikeudenmukaisen siirtymän rahaston kansallinen vastinrahoitus sekä valtakunnallisessa päätöksenteossa olevan rahoitusosuuden muuttaminen. Talouspolitiinen ministerivaliokunta 30.9.2021. Viitattu 1.10.2022. Saatavissa https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/56906592/Tiedotteen_liite_alueellinen_jako_30092021.pdf/379603b6-4992-c9c6-0286-63ae0c3f38d2/Tiedotteen_liite_alueellinen_jako_30092021.pdf?t=1632997909919

Valtiovarainministeriö, 2013. Kuntien tehtävien kartoitus. Raportti 2012. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2/2013. Viitattu 12.11.2022. Saatavissa https://vm.fi/documents/10623/357692/7+Kuntien_tehtävien_kartoitus_finaali_NETTI.pdf/d3e1adc6-9350-46d9-8ebf-21f17699ea56/7+Kuntien_tehtävien_kartoitus_finaali_NETTI.pdf?t=1414406761000

Valtiovarainministeriö, 2015. Kuntien tehtävät ja veloitteet 2015. Täydennysraportti. Valtiovarainministeriön julkaisu 30/2015. Viitattu 12.11.2022. Saatavissa <https://vm.fi/documents/10623/1083563/Kuntien+teht%C3%A4v%C3%A4t+ja+veloitteet+2015+T%C3%A4ydennysraportti/cc3397b5-4b31-40b5-86a8-2abb12554e98/Kuntien+teht%C3%A4v%C3%A4t+ja+veloitteet+2015+T%C3%A4ydennysraportti.pdf?t=1444212651000>

Valtiovarainministeriö, 2022. Kuntatalousohjelma vuodelle 2023. Syksy 2022. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:57. Viitattu 1.10.2022. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164342/VM_2022_57.pdf?sequence=11&isAllowed=y

van der Walddt, G. 2019. The Project Administrator: Perspectives to Project Support Services. Marketing and Operations Management Research. E-kirja. New York: Nova Science Publishers, Inc. EBSCOhost.

- Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Vilkka H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Ellibs.
- Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Yasin, M. M., Gomex, C. F. & Miller, P. E. 2009. Characteristics of Portuguese Public-Sector Project Managers: Toward Closing the Effectiveness Gap. Project Management Journal Vol. 40 (3). Viitattu 4.1.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1002/pmj.20114>
- Zaman, U., Nawaz, S. & Nadeem R. D. 2020. Navigating Innovation Success through Projects. Role of CEO Transformational Leadership, Project Management Best Practices, and Project Management Technology Quotient. Journal of Open Innovation. Vol. 6 (4). Viitattu 16.2.2023. Saatavissa <https://www.proquest.com/scholarly-journals/navigating-innovation-success-through-projects/docview/2596040480/se-2>
- Ward, J. & Daniel, E. M. 2013. The role of project management offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction. Journal of Enterprise Information Management. Vol. 23 (3). Viitattu 7.1.2023. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/263383204_The_role_of_project_management_offices_PMOs_in_IS_project_success_and_management_satisfaction