

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), Projektijohtaminen

2025

Juha Pulmuranta

**Projektisalkunhallinnan
mahdollisuudet Turun kaupungin
kestävän liikkumisen
edistämiseksi**

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Projektijohtaminen

2025 | 70

Juha Pulmuranta

Projektisalkunhallinnan mahdollisuudet Turun kaupungin kestävän liikkumisen edistämiseksi

Turun kaupungin tavoitteena on saavuttaa hiilineutraalius vuonna 2029, mikä edellyttää erityisesti liikenteen päästöjen vähentämistä. Turku perusti vuonna 2022 Kaupunkiliikkumisen ratkaisut -vastuualueen, joka edistää kestävästä liikkumisesta mm. ulkoisesti rahoitettujen projektien avulla. Työn toimeksiannossa vastuualueen haasteina mainittiin mm. rahoituksen hakuvaiheen organisointi, projektien priorisointi ja linjaorganisaation varautuneisuus projekteja kohtaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten projektisalkunhallinta voisi tukea Turun kestävän liikkumisen edistämistä eli strategisen tavoitteen saavuttamista.

Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin teemahaastatteluina, joihin osallistuivat Espoon ja Tampereen kehittämisestä vastaavat henkilöt.

Opinnäytetyön toimenpidesuosituksen mukaan Turussa tulisi ottaa käyttöön luottamushenkilöiden kanssa johdettu kestävä liikkumisen tavoiteohjelma. Ohjelman resursoinnissa auttaisi henkilöresurssien sitouttaminen ja suunnitelmallisuus ulkoisen rahoituksen hyödyntämisessä. Tutkimus tuotti uutta tietoa projektisalkunhallinnasta julkisen sektorin poikkihallinnollisessa kehitystyössä sekä projektitoimiston roolista julkisella sektorilla.

Asiasanat:

Projektisalkunhallinta, projektitoimisto, julkinen sektori

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Project Management

2025 | 70

Juha Pulmuranta

The potential of project portfolio management in promoting sustainable mobility in the city of Turku

The City of Turku aims for carbon neutrality by 2029, focusing on reducing traffic emissions. In 2022, Turku established the Urban Mobility Solutions division to promote sustainable mobility through externally funded projects. Key challenges include organizing funding applications, prioritizing projects, and addressing the line organization's cautiousness towards these projects.

The aim of the study was to investigate how project portfolio management could support the promotion of sustainable mobility in Turku, thereby achieving the strategic goal. A case study was chosen as the research strategy, and qualitative research was the chosen method. The data was collected through thematic interviews with individuals responsible for development in Espoo and Tampere.

According to the recommendations of the thesis, Turku should implement a sustainable mobility goal program led by elected officials. The program's resourcing would benefit from the commitment of human resources and a systematic approach to utilizing external funding. The study provided new insights into project portfolio management in cross-administrative development work in the public sector and the role of the project office in the public sector.

Keywords:

Project Portfolio Management, Project Management Office, Public Sector

Sisältö

1 Johdanto	6
1.1 Työn toimeksianto ja sen rajaus	7
1.2 Turun kaupungin kehittämismalli	8
1.3 Tutkimusongelman kuvaaminen	11
2 Kestävän liikkumisen edistäminen	13
2.1 Kestävä liikkuminen EU:n strategisena tavoitteena	13
2.2 Kaupunkiliikkumisen suunnitelma strategisena työkaluna	14
2.3 Kestävän liikkumisen edistäminen Turussa	15
3 Projektisalkunhallinta	18
3.1 Projektisalkunhallinnan määrittely	18
3.2 Projektisalkunhallinnan tehtävät ja roolit	19
3.3 Strategian edistäminen projektisalkunhallinnan avulla	21
3.4 Projektitoimiston rooli strategian toteutuksessa	25
4 Kehittämisen johtaminen julkisella sektorilla	28
4.1 Projektisalkunhallinta julkisella sektorilla	28
4.2 Projektitoimisto julkisella sektorilla	30
4.3 Kehittämisen ohjauksen haasteita	31
5 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu	34
5.1 Tutkimuksen toteutus	34
5.2 Aineiston keruu	35
5.3 Aineiston analyysi	38
5.3.1 Projektisalkunhallinta kaupunkien strategian toteutuksessa	39
5.3.2 Projektitoimiston rooli kaupunkien strategiatyössä	43
5.3.3 Kestävä liikkuminen kaupunkien strategisena tavoitteena	47
6 Tulokset	51
6.1 Kestävän liikkumisen johtaminen projektisalkunhallinnassa	51
6.2 Kestävän liikkumisen edistämisen resursointi	52

6.3 Projektitoimiston rooli kestävän liikkumisen edistämässä	54
6.4 Julkisen sektorin projektisalkunhallinnan erityispiirteet	55
6.5 Projektinsalkunhallinnan parhaat käytännöt	57
7 Toimenpidesuosituksien ja johtopäätökset	59
7.1 Toimenpidesuosituksien	59
7.2 Työn luotettavuuden arviointi	62
7.3 Työn kontribuutio	64
Lähteet	67

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu: Kestävä liikkuminen projektisalkunhallinnassa

Kuvat

Kuva 1. Turun kaupungin hallinnollinen organisaatio.	6
Kuva 2. Projektit osana strategiaprosessia.	22
Kuva 3. Projektitoimisto strategiatyössä.	26

Taulukot

Taulukko 1. Viitekehys ja haastattelun yhteys tutkimuskysymyksiin.	37
--	----

1 Johdanto

Vuoden 2022 alussa Turun kaupungin kaupunkiympäristön palvelukokonaisuuteen perustettiin liikkumispalvelujen palvelualue. Uuteen palvelualueeseen kuuluvat seudullinen joukkoliikenne Föli ja kokonaan uutena vastuualueena aloittanut kaupunkiliikkumisen ratkaisut (Kalira). Uuden vastuualueen tarkoituksena on tarjota kaupunkilaisille uusia, turvallisempia ja vähäpäästöisempiä liikkumistapoja. Kaliran tehtäviin kuuluvat mm. kaupunkipyöräjärjestelmän koordinointi ja muiden yhteiskäyttöön perustuvien kulkutapojen edistäminen. Lisäksi vastuualue johtaa ja toteuttaa projekteja, joissa edistetään kestävästä liikkumisesta joko kansallisen tai kansainvälisen yhteistyön ja rahoituksen avulla. (Turun kaupunki 2024a.)

Liikkumispalvelujen palvelualueen sijainti kaupungin organisaatiossa on merkitty punaisella kuvassa 1.

Turun kaupungin hallinnollinen organisaatio



Kuva 1. Turun kaupungin hallinnollinen organisaatio (Turun kaupunki 2024b).

Kuvassa 1 näkyvä lasten ja nuorten -palvelukokonaisuus on muita palvelukokonaisuuksia sisällöllisesti poikkileikkaava ja poikkeaa siten muista palvelukokonaisuuksista. Turun kaupungin kehittämisen ohjauksen kehittämisspäällikkö Sari

Hannilan (sähköpostiviesti 14.3.2025) mukaan lasten ja nuorten palvelukokonaisuutta on johdettu Turussa yhteisvaikuttavalla toimintamallilla, jossa keskeistä on ollut palvelualueiden johtajien muodostama ydinryhmä.

Seuraavaksi esitellään työn taustalla oleva toimeksianto ja sen rajaus sekä Turun kaupungilla käytössä oleva kehittämismalli. Johdanto päättyy tutkimusongelman kuvaamiseen.

1.1 Työn toimeksianto ja sen rajaus

Liikkumispalveluiden johto huomasi pian toiminnan aloittamisen jälkeen tarpeen Kaliran projektitoiminnan kehittämiseksi. Liikennepalvelupäällikkö Risto Peltosen (sähköpostiviesti 30.1.2024) mukaan kehittämistä vaatisi erityisesti projektien toteutusvaiheen johtaminen, mutta myös projektirahoituksen hakuvaiheen organisoinnissa olisi kehittämisen tarvetta.

Vuoden 2024 aikana opinnäytetyön toimeksiannolle tehtiin tarkempaa määrittelyä. Joukkoliikennepalvelujohtaja Sirpa Kortin (sähköpostiviesti 5.9.2024) mukaan kiinnostava näkökulma on esimerkiksi linjaorganisaation ja projektitoiminnan rajapinta, sillä projektit tuntuvat linjaorganisaation asiantuntijoista joskus ylimääräiseltä työltä, johon on vaikea löytää työaikaa. Toisen kiinnostavan näkökulman avaa Kortin mukaan havainto siitä, että joskus saatavilla oleva rahoitus voi ohjata kehittämistä enemmän, kuin kaupungin todellinen tarve.

Toimeksiantoa tarkennettiin syksyn 2024 aikana opinnäytetyön ohjaajien avustuksella niin, että se täyttää opinnäytetyölle asetetut vaatimukset ja antaa opinnäytetyön tekijälle mahdollisuuden syventää omaa ammatillista osaamistaan erityisesti projektisalkunhallinnan alalla. Toimeksiantoa tarkennettiin siten, että yksittäisten projektien johtamisen sijaan työssä päätettiin keskittyä kestäväää liikumista koskevan kehittämissalkun eli aiheeseen liittyvien projektien muodostaman kokonaisuuden johtamiseen. Näkökulman tarkentamisesta kestäväää liikumista koskevaan projektisalkunhallintaan sovittiin työn tilaajana toimineen joukkoliikennepalvelujohtaja Kortin kanssa syyskuun 2024 aikana. Tarkemman tutkimusongelman asettamisen tilaaja antoi opinnäytetyöntekijän tehtäväksi.

Ennen tutkimusongelman kuvaamista on syytä tarkastella, miten Turun kaupungin kehittämistoimintaa ja samalla myös kestävästä liikkumisesta edistämistä johdetaan tällä hetkellä ja mitä kehittämistarpeita siinä on havaittu.

1.2 Turun kaupungin kehittämismalli

Turun kaupungilla on käytössään kehittämismalli, joka koskee myös kaupunkiympäristön palvelukokonaisuuteen kuuluvaa Kaupunkiliikkumisen ratkaisut - vastuualuetta. Malli määrittelee prosessit, roolit, tehtävät ja vastuut kaupungin kehittämistoiminnalle ja sen johtamiselle. Kehittämismallin avulla on voitu yhdenmukaistaa laajan kaupunkiorganisaation toimintatapoja, käytettäviä termejä ja työkaluja. (Turun kaupungin intra 2024a.)

Kehittämismallin tausta

Turun kaupungin kehittämisen ohjauksen kehittämispäällikkö Sari Hannilan (keskustelu 25.10.2023) mukaan kaupungin nykyinen kehittämismalli perustuu suurten suomalaisten kaupunkien yhteneviin tarpeisiin, joihin on kehitetty ratkaisuksi ABC-projektinhallintamalli. Mallista löytyy tietoa niukasti, mutta Turun ammattikorkeakoulun yliopettaja Teppo Neuvosen (sähköpostiviesti 7.5.2025) mukaan ABC Projektijohtamismalli® ja Leijona Projektijohtamismalli® ovat alun perin Suomen Projekti-Instituutin (sittemmin Adapro, nykyinen Kumura Oy) kaupallisiin tarkoituksiin kehittämiä johtamismalleja. Turun kaupungin kehittämismallin konkreettinen keino projektien yhdenmukaiseen ja läpinäkyvään ohjaamiseen on kehittämistyön vaiheistus ja siihen kuuluvat työn etenemistä arvioivat porttipäätökset sekä salkunhallinnan tietojärjestelmänä toimivan Thinking Portfolio käyttö. Hannilan (keskustelu 25.10.2023) mukaan kaupungit parantavat kehittämisen mallejaan yhteistyössä muiden kaupunkien kanssa.

Kehittämismallin tarkoitus

Turun kaupungin intran (2024a.) mukaan kehittämismalli auttaa muuttamaan strategiset tavoitteet toiminnaksi. Lisäksi sen avulla pystytään priorisoimaan ja resursoimaan kaupungissa tehtävää kehittämistyötä. Kehittämismalli tarjoaa myös yhtenäisen ja kontrolloidun tavan projektien johtamiseen, mutta antaa

Hannilan (keskustelu 25.10.2023) mukaan projektipäällikölle menetelmällistä joustovaraa oman projektinsa sisällä. Johdolle ja salkkupäälliköille kehittämismalli antaa mahdollisuuden kehittämisen johtamiseen. (Turun kaupungin intra 2024a.)

Projektisalkunhallinta

Hannilan (keskustelu 3.2.2023) mukaan kullakin kaupungin palvelukokonaisuudella (esimerkiksi elinvoima) on vähintään yksi salkku. Sen lisäksi joillakin palvelukokonaisuuteen kuuluvilla palvelu-/vastuualueilla on vielä jonkin aikaa omia salkkujaan, vaikka pyrkimys on siirtyä yksi salkku/ palvelukokonaisuus -käyttöön. Yhteisten palvelujen projektit ovat kaikki ryhmiteltynä konsernihallinnon salkussa (mm. kehittäminen ja henkilöstöhallinto, talous). Salkkuja ohjaavat kaupungin johtoryhmät ja myös nimetyt ohjausfoorumit. Kunkin salkun ohjausryhmä tuottaa syötteitä mm. strategian päivitykseen, seuraa salkun tunnuslukuja ja tavoitteiden hyötyjen saavuttamista sekä tekee tarvittavat päätökset. Ohjausryhmä myös ohjaa hankkeiden ja projektien valmistelua sekä valitsee ne salkkuun. (Hannila, S. sähköpostiviesti 14.3.2025.)

Kehittämisen ohjaus

Turun kaupungin kehittämismallia ylläpitää kehittämisen ohjaus, jonka toiminnasta vastaa kaupungin konsernihallinnon yhteisiin palveluihin (kuva 1) kuuluva kehittämispalvelut-vastuualueen kehittämisen ohjaus -yksikkö. Kehittämisen ohjaus ohjaa kaupungin kehittämistoimintaa, koordinoi toimintatapoja sekä linjaa käytettäviä työkaluja ja menetelmiä. Kehittämisen ohjaukseen kuuluvat kaupungin palvelukokonaisuuksiin sijoitetut kehittämispäälliköt (yksi/ palvelukokonaisuus), jotka ovat hallinnollisesti osa kehittämispalveluita. Kehittämispäälliköiden tehtäviin kuuluvat palvelukokonaisuuden salkunhallinta ja palvelukokonaisuuden eri vastuualueilla työskentelevien salkku- ja hankepäälliköiden tukeminen. (Hannila, S. sähköpostiviesti 14.3.2025.)

Kehittämismallin roolit ja tehtävät

Salkkupäälliköt neuvovat kehittämismalliin ja Thinking Portfolioon liittyvissä kysymyksissä. He myös tukevat projektien omistajia sekä kehittämissalkun omistajaa ja ohjausryhmää salkun johtamisessa.

Kehittämispäälliköt vastaavat kehittämismallin käytöstä omassa palvelukokonaisuudessaan (esimerkiksi kaupunkiympäristö).

Kehittämispalvelujen vastuualue tarjoaa tukea kehittämismallin ja Thinking Portfolion käytössä palvelukokonaisuuksien vastuuhenkilöille. Vastuualue järjestää koko henkilöstölle koulutuksia ja koordinoi kehittämismalliin liittyvää yhteistyötä.

Vastuukäyttäjät ylläpitävät Thinking Portfolion käyttöoikeuksia. (Turun kaupungin intra 2024b.)

Kehittämismalli kestävän liikkumisen edistämisessä

Kaupunkiympäristön palvelukokonaisuudelle, johon Kalira kuuluu, on osoitettu henkilöresurssiksi yksi kehittämispäällikkö. Tehtävään nimetty henkilö on samalla koko palvelukokonaisuuden salkkupäällikkö ja Thinking Portfolion vastuukäyttäjä. Kun kaupunkiympäristöä verrataan muihin kaupungin palvelukokonaisuuksiin, nähdään, että niissä samat työtehtävät on jaettu kahden tai useamman henkilön kesken (Turun kaupungin intra 2024b).

Kestävän liikkumisen kannalta keskeisessä Kaupunkiympäristön palvelukokonaisuudessa esimerkiksi käynnistettävät projektit viedään päätettäväksi palvelukokonaisuuden yhteiseen johtoryhmään (Hannila, S. sähköpostiviesti 14.3.2025). Kaupunkiorganisaation muututtua hyvinvointialueuudistuksen myötä kaupunki tulee keskittymään entistä enemmän asukkaiden aktivointiin ja ennaltaehkäisevään hyvinvointiin, mihin liittyy myös aktiivisemmän ja ympäristölle ystävällisemmän liikkumisen edistäminen. Kaupungin toiminnan muuttuessa myös kehittämisen salkkuja voidaan muuttaa jatkossa. Suunnitteilla on ottaa jatkossa käyttöön yhteisvaikuttavia tai ilmiöpohjaisia salkkuja, kuten luonto ja ilmasto tai segrekaatio. Vaihtoehtona on muodostaa tavoiteohjelmia, joita johdettaisiin salkuista käsin ja jotka koostuisivat toisiinsa kytkeytyvistä projekteista, kokeiluista ja toimenpiteistä. (Hannila, S. sähköpostiviesti 14.3.2025.)

Kehittämisen haasteet

Kaupungin kehittämismallia koskevan intrasivun mukaan kehittämisen haasteena on usein tehtävien ja vastuiden kasautuminen tietyille henkilöille. Kei-

noina tilanteen muuttamiseksi mainitaan muutosta vaativien toimien vaiheistaminen, palveluiden ostaminen kaupunkiorganisaation ulkopuolelta ja pidemmällä aikavälillä myös osaamisen kehittäminen. (Turun kaupungin intra 2024a.) Toisena haasteena on ollut kehittämiseen liittyen toimintatapojen laaja kirjo. Turun kaupunki on viime aikoina käynnistänyt organisaation sisäisen kehittämissuunnitelman, jonka tarkoitus on yhdenmukaistaa kaupungin kehittämissuunnitelmia, panostaa uusien projektipäälliköiden perehdytykseen ja siten yhdenmukaistaa toimintatapoja mahdollisuuksien mukaan. (Hannila, S. sähköpostiviesti 14.3.2025.)

1.3 Tutkimusongelman kuvaaminen

Aiemman tarkastelun perusteella Kaupunkiliikkumisen ratkaisut -vastuualue ei tarvitse ainakaan omaa toimintatapaa tai mallia kehittämistoiminnalle, sillä se toimii osana kaupunkiorganisaatiota ja pystyy hyödyntämään parhaillaan uudistettavana olevaa kehittämismallia. Uuden mallin kehittäminen toisi kaupungin kehittämisen ohjauksesta vastaaville henkilöille vain yhden lisähaasteen tilanteessa, jossa kehittämismalliuudistuksella pyritään yhtenäistämään useita erilaisia toimintatapoja.

Vaikka kaupungin organisaatiossa on tunnistettu vain yksi poikkihallinnollinen palvelukokonaisuus (lapset ja nuoret, kuva 1), on oletettavaa, että myös esimerkiksi kaupunkiympäristön palvelukokonaisuudessa on teemoja, joiden kehittäminen vaatisi vastaavanlaista *yhteisvaikuttavaa toimintamallia*, kuin lasten ja nuorten palvelukokonaisuudessa on käytössä. Yksi haastavimmista kehittämissuunnitelmista saattaa olla esimerkiksi kestävän liikkumisen edistäminen, jonka erityispiirteitä tarkastellaan tämän työn teoriaosuudessa luvussa kaksi. Tämän työn lähtökohtana on oletus siitä, että yksittäinen vastuualue ei pysty yksinään ratkaisemaan kestävään liikkumisen edistämiseen liittyviä haasteita.

Turun kaupungin kestävän liikkumisen projektitoiminta on Hannilan (keskustelu 3.2.2023) mukaan ollut ainakin osittain siiloutunutta ja samoja haasteita on havaittu muussakin poikkihallinnollisessa kehitystyössä. Kestävän liikkumisen

osalta tämä on näkynyt uusien projektien valmistelussa, kun kaupunkiympäristön johtoryhmälle on viety päätettäväksi yksi projekti kerrallaan ilman tietoa kaikesta kestävään liikkumiseen liittyvästä kehittämistoiminnasta. Tässä opinnäytetyössä onkin mielekästä tutkia, miten Turun kaupungin projektisalkunhallinta voisi jatkossa paremmin tukea kestävästä liikkumisesta edistämistä.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaa voidaan kuvata seuraavasti.

Turun kaupungin nykyisen organisaation, päätöksentekoprosessien ja kehittämismallin huomioon ottaen emme tiedä, miten kestävästä liikkumisesta edistäviä projekteja tulisi Turun kaupungissa johtaa.

Tutkimusongelmaan vastataan seuraavien tutkimuskysymysten avulla.

- Missä kehittämissalkussa kestävästä liikkumisesta tulisi johtaa?
- Miten voidaan varmistaa riittävät resurssit kestävästä liikkumisesta edistämiseen?
- Miten projektitoimisto voi tukea kestävästä liikkumisesta edistämistä?
- Mitä erityispiirteitä julkisen sektorin projektisalkunhallinnassa on?
- Minkälaisia parhaita yhteisvaikuttavan projektisalkunhallinnan käytäntöjä voidaan tunnistaa?

Tässä luvussa esiteltiin Turun kaupungin kehittämisen ohjauksen nykytilanne sekä kuvattiin toimeksiannosta johdettu tutkimusongelma. Luvussa nousi esiin ilmiöitä ja käsitteitä, jotka määritellään seuraavaksi tarkemmin työn teoriaosuudessa. Tutkimusmenetelmän ja tiedonkeruun määrittelyn jälkeen esitellään työn tulokset ja toimenpidesuositukset. Työn päätteeksi arvioidaan työn luotettavuutta ja yleistettävyyttä johtopäätökset-luvussa.

2 Kestävän liikkumisen edistäminen

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää riittävää ymmärrystä kestävästä liikkumisesta sekä sen merkityksestä yhteiskunnallisena ilmiönä ja hallinnonaloja poikkileikkavana teemana. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen kannalta keskeiset kestäväan liikkumiseen liittyvät asiat, jotka tukevat kysymyksiin vastaamista.

2.1 Kestävä liikkuminen EU:n strategisena tavoitteena

Euroopan Unioni tukee kestäväan liikkumisen edistämistä mm. ilmastotavoitteiden vuoksi. Yli 70 % EU-alueen asukkaista asuu kaupunkialueilla, jotka tuottavat noin neljäsosan liikenteen aiheuttamista kasvihuonekaasupäästöistä. EU:n tavoitteena on vähentää kasvihuonekaasupäästöjä vähintään 55 % vuoteen 2030 mennessä ja 90 % vuoteen 2050 mennessä. Jotta EU:n tavoite kasvihuonekaasupäästöjen vähentämisestä toteutuu, jäsenvaltioiden on muutettava niiden liikennejärjestelmiä selvästi vähäpäästöisemmäksi. (European Commission 2025.)

EU:n vuonna 2021 tekemä aloite (EU Urban Mobility Framework) kannustaa jäsenvaltioita kehittämään entistä turvallisempia, saavutettavampia, osallistavampia, edullisempia ja kestämpiä liikennejärjestelmiä. Aloitteella ei pyritä pelkäämään kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseen, vaan myös liikenneturvallisuuden ja saavutettavuuden kehittämiseen, ilmansaasteiden vähentymiseen ja niiden myötä parempaan elämänlaatuun. Keinoina ovat mm. kestävien liikennemuotojen (joukkoliikenne, kävely ja pyöräily) osuuden kasvattaminen, päästöttömän kaupunkilogistiikan edistäminen sekä uusien liikkumispalvelujen kehittäminen. (European Commission 2025.)

2.2 Kaupunkiliikkumisen suunnitelma strategisena työkaluna

Koska kaupungeilla on merkittävä rooli tieliikenteen päästöjen vähentämisessä, on EU tuottanut niille yhteiset ohjeet kestävän kaupunkiliikkumisen suunnittelua varten. Kestävän kaupunkiliikenteen suunnittelu on järjestelmällistä työtä, joka edellyttää nykytilan arviointia sekä sidosryhmien kanssa muodostettuja yhteisiä strategisia tavoitteita ja visiota. Laaja sidosryhmäyhteistyö on keskeistä kestävän kaupunkiliikkumisen suunnittelussa – mukaan tarvitaan niin asukkaat, yritykset kuin julkishallinnon eri toimijat. (Yhteenveto päätöksentekijöille – Kestävän kaupunkiliikenteen suunnitelman laadinta ja toteutus 2020.)

Kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmalle on laadittu yleisesti hyväksytty määritelmä, joka korostaa suunnitelman strategista luonnetta.

Kestävän kaupunkiliikenteen suunnitelma on strateginen suunnitelma, jonka tarkoituksena on vastata ihmisten ja yritysten liikkumis- ja kuljetustarpeisiin kaupungeissa ja kaupunkiseuduilla sekä parantaa elämänlaatua. Suunnitelmassa hyödynnetään olemassa olevia suunnittelukäytäntöjä ja noudatetaan integroinnin, vuorovaikutteisen suunnittelun ja vaikutusarvioinnin periaatteita. (Yhteenveto päätöksentekijöille – Kestävän kaupunkiliikenteen suunnitelman laadinta ja toteutus 2020.)

Kestävän liikkumisen edistämiseksi on useita eri elementtejä, jotka edellyttävät hallinnonrajat ylittävää eli niin sanottua poikkihallinnollista työtä. Näitä on korostettu kaupunkiliikenteen suunnittelun konseptissa ja niistä tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät näkökulmat on esitelty seuraavaksi.

1. Kaupunkiliikkumisen suunnitelma tulisi aina tehdä koko kaupunkiseutua koskien eli yhteistyössä muiden alueen kuntien kanssa. Ihmisten ja tavaroiden virta ei noudata kuntarajoja ja siksi tarkasteluun tulisi ottaa koko toiminnallinen kaupunkiseutu, joka on yleensä sama kuin työssäkäyntialue.
2. Organisaatioiden ja hallinnonalojen rajat ylittävä yhteistyö on keskeistä, jotta tehtävä suunnitelma on linjassa muiden ohjelmien ja suunnitelmien kanssa. Keskeisimpiä ovat erityisesti maankäyttöä, liikennettä, ympäristöä, taloutta, matkailua, sosiaali- ja terveystoimia sekä opetustoimea

koskevat suunnitelmat (mm. palveluverkon vaikutus liikkumistarpeeseen).

3. Kaupunkiliikkumisen suunnitelman tulee määrittää visio ja toteutussuunnitelma, joka ottaa huomioon kaikkien liikennemuotojen lisäksi myös esimerkiksi pysäköinnin, infrastruktuurin ja palveluverkon. Toimenpiteiden tulee olla moninaisia eli tarvitaan kaupungin infrastruktuuriin vaikuttavia toimia, uuden teknologian hyödyntämistä, rajoitusten asettamista, edistämistoimenpiteitä ja taloudellisia tukia. (Yhteenveto päätöksentekijöille – Kestävän kaupunkiliikenteen suunnitelman laadinta ja toteutus 2020.)

Seuraavassa luvussa tutustutaan kestävän liikkumisen edistämisen tilanteeseen Turussa.

2.3 Kestävän liikkumisen edistäminen Turussa

Turussa kestävän liikkumisen edistäminen on osa Turun kaupungin hiilineutraalius- ja ilmastotavoitteita, jotka on tarkoitus saavuttaa vuoteen 2029 mennessä. Turku pyrkii kehittämään täysin hiilineutraalin liikennejärjestelmän, joka tukee asukkaiden hyvinvointia ja edistää kaupungin elinvoimaa. Haaste on mittava yli 200 000 asukkaan kaupungille, jonka ydinkaupunkiseudun asukasmäärän enustetaan kasvavan 53 000-78 000 henkilöllä vuoteen 2040 mennessä. Tavoitteen saavuttamiseksi kaupunki laati vuonna 2025 kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelman. Suunnitelmassa nimettynä visiona on, että Turun liikenneympäristö ja palveluverkko houkuttelevat kaikkia liikkumaan turvallisesti, terveellisesti ja kestävästi vuoteen 2030 mennessä. (Turun kaupunki 2025.)

Kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelma sisältää Turun kaupunginvaltuuston päätöksen (16.12.2024 §189) mukaan 11 kärkitoimea niiden vaikuttavuuden ja hyväksyttävyyden perusteella. Kärkitoimet on esitelty alla.

1. Toteutetaan jatkuvat, korkeatasoiset ja jalankulusta erotellut pyöräliikenteen pääväylät käytetyimmille yhteyksille.
2. Korjataan pyöräliikenteen yhteyksiltä merkittävimmät katkokset, kiertoysteet tai liikenteellisesti epäselvät kohdat erityisesti keskustan alueella.

3. Jaetaan keskustan ja aluekeskusten katutilaa hierarkiaan perustuen siten, että kävely, pyöräliikenne ja joukkoliikenne saavat nykyistä selvästi enemmän tilaa.
4. Määritetään liikenneturvallisuutta ja esteettömyyttä edistävät toimenpiteet eri katutyypeille, mm. ylityspaikkojen turvallisuuden tai valaistuksen osalta.
5. Kävelyn ja pyöräliikenteen väylien puutteet kuten epätasaisuudet ja kuopat kartoitetaan ja korjataan.
6. Uudesta maankäytöstä 85 % sijoitetaan siten, että se ei heikennä liikenteen kestävyyttä tai turvallisuutta nykytilanteeseen verrattuna.
7. Lisätään suojateiden havaittavuutta, esteettömyyttä ja valaistusta käytetyimmissä paikoissa sekä vähennetään kahden tai useamman samansuuntaisen kaistan ylitse menevien, valo-ohjaamattomien suojateiden määrää.
8. Tehostetaan jalankulun ja pyöräilyn kunnossapitoa käytetyimmillä reiteillä mm. määrittämällä soveltuvimmat hoitomenetelmät eri reiteille ja ottamalla käyttöön reittikohtaisen hoidon.
9. Jalkakäytävien, puistoväylien ja aukoiden houkuttelevuutta, turvallisuutta ja esteettömyyttä edistetään.
10. Lisätään polkupyörien ja autojen liityntäpysäköintiä joukkoliikenteen tärkeimmillä pysäkeillä ja asemilla. Autojen liityntäpysäköinnin sijoittamisessa huomioidaan käytettävissä oleva tila.
11. Kannustetaan koulumatkojen kulkemiseen jalan tai pyörällä viestimällä vanhemmille ja kampanjoilla tai tempauksilla. (Turun kaupunginvaltuusto 16.12.2024 §189.)

Suunnitelman toteutumista arvioidaan kolmella päämittarilla ja jatkossa myös EU:n valmistelemilla SUMI (Sustainable Urban Mobility Indicators) -mittareilla, joita Turun kaupunkiseudun tulee seurata ja raportoida vuodesta 2026 alkaen. Turun itse määrittelemät päämittarit ovat 1) Kestävien kulkutapojen osuus Turun sisäisillä matkoilla noussut 66 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä, 2) Tie-

ja katuliikenteen kasvihuonekaasupäästöt puolitettu vuoden 2015 tasosta vuoteen 2029 mennessä, ja 3) Vakavien henkilövahinko-onnettomuuksien määrä vähentynyt 50 % vuosien 2017–2021 tasosta vuoteen 2030 mennessä.

Turussa on jo aiemmin pyritty edistämään kestävää liikkumista erilaisin toimenpitein, mutta tieliikenteen suhteellinen osuus kasvihuonekaasupäästöistä on edelleen kasvanut ollen tällä hetkellä 32 % (Turun ilmastoraportti 2023). Tästä johtuen kaupunkiliikkumisen suunnitelmassa on esitetty myös vaikuttavampia toimenpiteitä, joita selvitetään ennen kaupunkisuunnitelman päivittämistä vuonna 2028. Uudet toimenpiteet voivat olla esimerkiksi ruuhkamaksujen käyttöönotto, autoilun läpiajon rajoittaminen ja 30 km/h nopeusrajoitus taajama-alueilla. (Turun kaupunginvaltuusto 16.12.2024 §189.)

Seuraavassa luvussa perehdytään projektisalkunhallintaan ja sen mahdollisuuksiin strategisen tavoitteen – kuten kestävä liikunnan - edistämiseksi.

3 Projektisalkunhallinta

Jotta tutkimusongelmaan voidaan vastata myös projektijohtamisen näkökulmasta, tarvitaan tietoa varsinkin projektisalkunhallinnasta ja siihen liittyvistä rooleista sekä salkunhallinnan kytkeytymisestä strategiatyöhön. Tietoa on etsitty eri tietokannoista erityisesti seuravilla hakusanoilla suomeksi ja englanniksi (sulkeissa):

- Projektisalkunhallinta (portfolio management),
- projektitoimisto (project management office/ PMO),
- strategian toteutus (strategy implementation).

Hakutermejä yhdistelmällä löytyy lähdekirjallisuutta ja tutkimustietoa, jota käydään tässä luvussa läpi.

3.1 Projektisalkunhallinnan määrittely

Artto ym. (2008, 391–393) määrittelevät projektisalkun käynnissä ja ideavaiheessa olevien projektien kokonaisuudeksi, jolla on strateginen päämäärä, yhteisiä resursseja ja usein myös yhteinen päätöksentekoeelin. Tietyssä projektisalkussa olevilla projekteilla on tyypillisesti yksi yhteinen johtoryhmä, joka päättää käynnistettävistä, priorisoitavista ja myös keskeytettävistä projekteista. Samalla se päättää myös siitä, mitä projekteja ei kannata toteuttaa esimerkiksi muuttuneen toimintaympäristön vuoksi. Projektisalkkua koskevassa seurannassa ja arvioinnissa tavoitteena on koko organisaation etu ja strategianmukaisuus yksittäisen projektin sijaan. Myös projektisalkun tasapainoisuus esimerkiksi projektien riskitason suhteen on keskeistä. Keskeinen projektisalkun ohjaamisesta vastaavan tahon tehtävä on varmistaa, että organisaatio ei tee päällekkäisiä projekteja ja ettei eri yksiköiden välille synny samoista resursseista kilpailevia projekteja.

Butler (2019, 3–7) korostaa projektisalkun merkitystä varsinkin strategian toteuttamisen kannalta. Organisaatioille on usein helpompaa tehdä strategia, kuin toteuttaa se ja juuri siinä projektisalkunhallinnasta on apua. Projektisalkku muodostaa eräänlaisen sateenvarjon kaikkien niiden projektien ylle, jotka tukevat saman strategisen päämäärän saavuttamista. Projektisalkunhallinnan tarkoituksena on luoda hyötyä organisaatiolle varmistamalla, että resurssit käytetään parhaalla mahdollisella tavalla. Keskeisimmät projektisalkunhallinnan tehtävät ovat hänen mukaansa seuraavat:

1. varmistaa projektisalkun strategianmukaisuus,
2. hallita projekteihin liittyviä riskejä,
3. ennakoida projekteihin liittyviä ongelmia,
4. tunnistaa projektien tuen tarve,
5. turvata riittävät resurssit projekteille,
6. salkun tasapainon varmistaminen. (Butler 2019, 3–7.)

Seuraavaksi käydään läpi ne tehtävät ja roolit, joita projektisalkunhallinnassa on tunnistettavissa.

3.2 Projektisalkunhallinnan tehtävät ja roolit

Onnistunut projektisalkunhallinta edellyttää useita eri rooleja, joilla on eri tehtävät. Edellisen luvun lopussa kuvatut keskeisimmät projektisalkunhallinnan tehtävät kuuluvat Farahmandloun (2019, 169–170) mukaan projektisalkun ohjausryhmälle. Sen lisäksi hän määrittelee projektisalkun sponsorin roolin, jonka tehtävä on toimia ohjausryhmän ja projektien välisenä yhdyshenkilönä. Sponsorin puuttua erityisesti projektisalkunhallinnan ongelmakohtiin, poistaa havaittuja esteitä ja varmistaa, että vaaditut muutokset tapahtuvat ja asetetut tavoitteet saavutetaan.

Farahmandloun (2019, 170) mukaan lisäksi voidaan tunnistaa salkkupäällikön rooli, jonka tärkeimpiä tehtäviä ovat seuraavat:

1. tuki projektisalkun strategianmukaisuuden varmistamisessa,

2. riskien ja ongelmien tunnistaminen ja eskalointi ohjausryhmälle,
3. raportointi sidosryhmille ja päätöksentekijöille.

Projektitoimisto eli PMO (project management office) voidaan perustaa, kun halutaan yhtenäistää yrityksen tai muun organisaation projektien hallintaa. Yhden tai useamman henkilön muodostama projektitoimisto tarjoaa erilaisia projektijohtamista tukevia menetelmiä, työkaluja ja myös koulutuksia. Työpaikasta riippuen projektitoimiston työtehtävät voivat liittyä projektien resurssointiin, etenemisen seurantaan ja valvontaan sekä tiedonkeruuseen ja raportointiin. Projektitoimistolla voi olla myös rooli projektisalkkuun liittyvässä priorisoinnissa ja päätöksenteossa. Jossain tapauksessa projektipäälliköt on sijoitettu myös hallinnollisesti projektitoimistoon, mikä tukee tiedonvaihtoa projektien välillä sekä oppien siirtymistä vanhemmilla nuoremmille projektiosajille. (Artto ym. 2008, 378; Farahmandlou 2019, 172.)

Arnaz-Pembertonin (2009, 184–185) mukaan projektitoimistot voivat olla joko perinteisiä (ts. fyysisiä) tai virtuaalisia yksiköitä, jotka tarjoavat keskitettyjä projektijohtamisen palveluita muulle organisaatiolle. Hänen mukaansa projektitoimistojen asema ja tehtävät vaihtelevat eli jokaisen organisaation tulee löytää juuri heidän sektorilleen ja alalleen sopiva malli. On kuitenkin tiettyjä oppeja, joita voi hyödyntää projektitoimistoa kehitettäessä.

1. Joskus projektitoimistoa ei edes tarvita, jos tarpeena on esimerkiksi vain kehittää projekteihin liittyvää raportointia.
2. Jos kuitenkin projektitoimisto päätetään perustaa, sen tulee tuottaa juuri sellaista lisäarvoa ja tietoa, jota organisaatiossa arvostetaan (esimerkiksi taloudelliset tunnusluvut).
3. Projektitoimiston tulee osoittaa arvonsa jatkuvasti ja tuntea organisaation ja sidosryhmien tarpeet, jotta sitä ei nähdä turhana toimintona tai jopa kehittämisen jarruna.
4. Suoriutumista kannattaa mitata ja mittareita hyödyntää projektitoimiston aseman vahvistamiseksi. Keskittyminen erityisesti kolmeen pääasiaan:

projektien edistymisen seuranta, johdon tukeminen ja riittävän projekti-osaamisen varmistaminen. (Arnaz-Pembertonia mukaillen 2009, 184–185.)

Kestävän liikkumisen edistäminen on yksi kaupungin strategisista tavoitteista, jonka vuoksi seuraavaksi on syytä tarkastella, miten projektisalkunhallinta voi tukea strategisten tavoitteiden edistämistä.

3.3 Strategian edistäminen projektisalkunhallinnan avulla

Sedlmayerin (2019, 9–12) mukaan strategian toteutus on merkittävin projektisalkunhallinnan monista tehtävistä, mutta samalla myös ehkä vaikein. Monet yritykset kokevat haastavaksi saada projektinsa edistämään strategisia tavoitteita. Syynä tähän on se, että vaikka projektit ovat nykyään keskeinen osa yritysten toimintaa, niitä ei nähdä osana yrityksen keskeisiä liiketoimintaprosesseja. Sedlmayerin mukaan yritykset voivat edistää projektisalkunhallinnan strategianmukaisuutta kahdella tavalla, jotka on kuvattu alla.

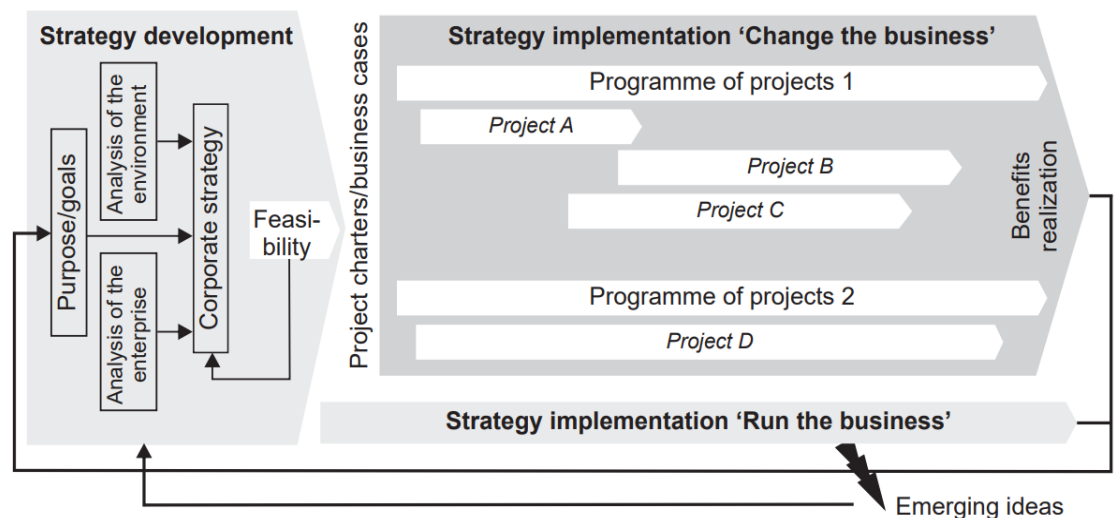
Emergentti projektisalkunhallinta

Lähestymistapa määrittelee tarkat prosessit projekti-ideoiden tunnistamiselle ja arvioinnille sekä ehdotettujen ja käynnissä olevien projektien hallinnalle. Lähestymistavan hyötynä on se, että kaikki organisaation toteuttamat projektit ovat yhdenmukaisia strategian kanssa. Projektisalkussa hyödynnetään usein portteja, jossa ideavaiheessa olevia projekteja arvioidaan mm. strategian mukaisuudella ja toteutettavuudella. Lähestymistavan heikkoutena on usein se, että strategianmukaisuus jää pinnalliseksi eikä voida olla varmoja, että toteutukseen päätyvät projektit todella toteuttavat strategian. Lisäksi työntekijöissä voi esiintyä tyytymättömyyttä, jos heidän ideoimansa projektit karsitaan arviointivaiheessa.

Rationaalinen projektisalkunhallinta

Lähestymistavassa projektit johdetaan suoraan strategiasta ja niistä tulee keskeinen ajuri strategian toteutuksessa. Projektien strategianmukaisuutta ei tar-

kastella vasta arviointivaiheessa, vaan projekti-ideat ja niiden laajuus muodostetaan osana strategiaprosessia. Projektin elinkaaresta tulee luonnollinen osa organisaation strategiaprosessia. Projektitoimiston roolina on strategian konkretisointi ja projektien realisointi. Lähestymistapa on esitetty kuvassa 2. Kuvassa on huomioitu myös linjaorganisaation strategian toteutuksen eteen tekemä työ, joka ei vaadi erillisiä projekteja (run the business). (Sedlmayer 2019, 9–12.)



Kuva 2. Projektit osana strategiaprosessia (Sedlmayer 2019, 12).

Sedlmayerin (2019, 13–14) mukaan nykyään on yleistä, että strategian kannalta keskeiset projektit kootaan yhteen kehitysohjelmaan ja muut projektit noudattavat normaalia projekisalkunhallinnan arviointikäytäntöjä. Sedlmayerin mielestä tämä lähestymistapa on optimaalinen, sillä se varmistaa resurssit strategian kannalta keskeisille projekteille.

Suvvarin (2023, 1–2) mukaan projektisalkunhallinnan merkitys strategian toteutuksessa on kasvanut viime vuosien aikana ja sitä on myös tutkittu enemmän. Kasvanutta kiinnostusta aiheeseen selittävät esimerkiksi liiketoimintaympäristöjen monimutkaistuminen, uudet nousevat teknologiat ja asiakkaiden nopeasti muuttuvat tarpeet. Tutkimuksissa on voitu havaita aiheeseen liittyviä parhaita käytäntöjä, jotka on esitelty alla. (Suvvar 2023, 11–15.)

Projektisalkun linjaaminen strategian kanssa

Organisaatiot olivat käyttäneet apunaan esimerkiksi strategiakarttoja varmistukseen projektien strategianmukaisuuden. Toimivia keinoja olivat myös projektisalkun tasapainottaminen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita edistävillä projekteilla sekä projektisalkun säännöllinen kriittinen arviointi.

Tasapaino strategisten ja operatiivisten projektien välillä

Organisaation projektisalkusta tulisi löytyä niin pitkän tähtäimen strategisia tavoitteita edistäviä projekteja, kuin myös esimerkiksi markkinoiden muutoksiin nopeasti reagoivia operatiivisia projekteja. Dynaaminen projektisalkun tarkastelu auttaa löytämään sopivan suhteen projektityyppien kesken.

Jatkuva strategianmukaisuuden arviointi

Parhaiten menestyvät organisaatiot varmistavat projektisalkun strategianmukaisuuden arvioimalla sitä jatkuvana työnä. Tutkimusten mukaan näin toimivat organisaatiot onnistuvat lähes kaksi kertaa varmemmin strategian toteutuksessa, kuin esimerkiksi vuosittain strategianmukaisuutta arvioivat. Hyviksi keinoiksi on havaittu esimerkiksi strategisen suunnittelun ja projektisalkun hallintaprosessien yhdistäminen ja toimintaympäristön muutoksiin ketterästi reagoiva projektisalkunhallinta.

Sidosryhmien sitouttaminen

Projektisalkunhallinnan käytännöt saavat sidosryhmiltä vahvemman tuen, kun niiden strategiaa edistävä merkitys viestitään myös keskeisille sidosryhmille. Sitouttamisen keinoja ovat mm. kunkin sidosryhmän kannalta keskeisen projektin hallintasalkun yhteiset seurantalaverit ja visuaalisten apuvälineiden käyttö salkun tilanteen ja strategianmukaisuuden viestimisessä.

Teknologiat ja ohjelmistot

Projektisalkunhallinnan linjaamista strategian kanssa voidaan tukea myös teknillisillä apuvälineillä. Projektisalkunhallintaan tarkoitettujen ohjelmien käytössä etuina

ovat projektitietojen koonti yhdelle alustalle, reaaliaikainen analytiikka ja resurssien käytön suunnittelu. Strategianmukaisuutta edistää myös data-analytiikan ja liiketoimintatiedon (Business Intelligence) hyödyntäminen projektisalkunhallinnan prosesseissa. Edistyneet tiedon visualisointityökalut auttavat erityisesti päätöksenteossa ja projektisalkun tilanteesta viestimisessä sidosryhmille. (Suvvar 2023, 11–15)

Suvvar (2023, 15–17) on tekemässään kirjallisuuskatsauksessa tunnistanut myös yleisimpiä haasteita projektisalkunhallinnan strategianmukaisuuden edistämässä. Yksi näistä on *organisaatioihin syntyvät siilot ja viestintäesteet*, jotka aiheuttavat resurssien tehotonta käyttöä ja päällekkäistä työtä, mikä puolestaan hidastaa strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tehokkaita keinoja siilujen poistamiseen ovat 1) poikkitoiminnallisen seurantaryhmän perustaminen, 2) yhteisten KPI (Key Performance Indicator) -mittareiden kehittäminen ja 3) osastojen välisen viestinnän lisääminen. Esimerkiksi eräs yritys (Global Conglomerate Inc.) onnistui vähentämään osastojen välisiä ristiriitoja ja edistämään poikkitoiminnallista työtä ottamalla käyttöön matriisipohjaisen rakenteen projektisalkuun.

Toinen tämän opinnäytetyön kannalta kiinnostava haaste strategian edistämässä on Suvvarin (2023, 16) mukaan *resursseja koskevat konfliktit ja rajoitteet*. Kirjallisuuskatsauksen mukaan noin kolme neljäsosaa organisaatioista kärsii resurssikonflikteista usein, mikä haastaa niin laatua kuin strategianmukaisuudessa pysymistä. Edistyneimmissä organisaatioissa on otettu käyttöön suunnittelutyökaluja ja kartoitettu henkilöiden kyvykkyksiä, jotta resurssit on voitu hyödyntää strategisen painoarvon mukaisesti keskeisimpiin projekteihin. Kolmanneksi merkittäväksi haasteeksi on tunnistettavissa *muutosvastarinta ja organisaatiokulttuuri*. Suvvarin (2023, 16) mukaan 65 % organisaatioista kohtaa juurtuneisiin toimintatapoihin liittyviä esteitä linjatessaan olemassa olevia projektisalkunhallinnan strategisten tavoitteiden kanssa. Haasteen ratkaisseet organi-

saatiot ovat panostaneet muutosjohtamiseen eli sitouttaneet johtoa ja sidosryhmiä sekä viestineet projektisalkunhallinnan merkityksestä strategian toteuttamisen kannalta.

Seuraavavassa luvussa tarkastellaan, mikä rooli projektitoimistolla on strategian toteutuksessa.

3.4 Projektitoimiston rooli strategian toteutuksessa

Brito ja Medeiros Junior (2021, 313–318) ovat tehneet kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista, joissa on selvitetty projektitoimiston roolia strategian toteuttamisen mahdollistajana. Katsauksessa tutkimukset ja niiden löydökset on jaettu luokkiin sen mukaan, miten vahva ja näkyvä rooli projektitoimistolla strategian toteuttamisessa on todettu olevan. Näiden perusteella on päädytty seuraavaksi esiteltäviin neljään luokkaan.

1. Projektitoimistolla ei varsinaista roolia strategian edistäjänä

Projektitoimiston roolia strategian toteuttajan ei ole tunnistettu tai se nähdään tapahtuvan vain välillisesti esimerkiksi paremman projektijohtamisen kautta.

2. Projektitoimisto tukee strategian toteutusta

Projektitoimisto tukee strategian toteutusta toimimalla tiedon välittäjänä projektitiimien ja johdon välillä sekä varmistaa, että projekteilla on edellytykset onnistua. Projekteja seuraamalla ja riskejä lieventämällä projektitoimisto parantaa niin organisaation suorituskykyä kuin projekteissa olevaa strategista potentiaalia.

3. Projektitoimisto osana strategian toteutuksen ekosysteemiä

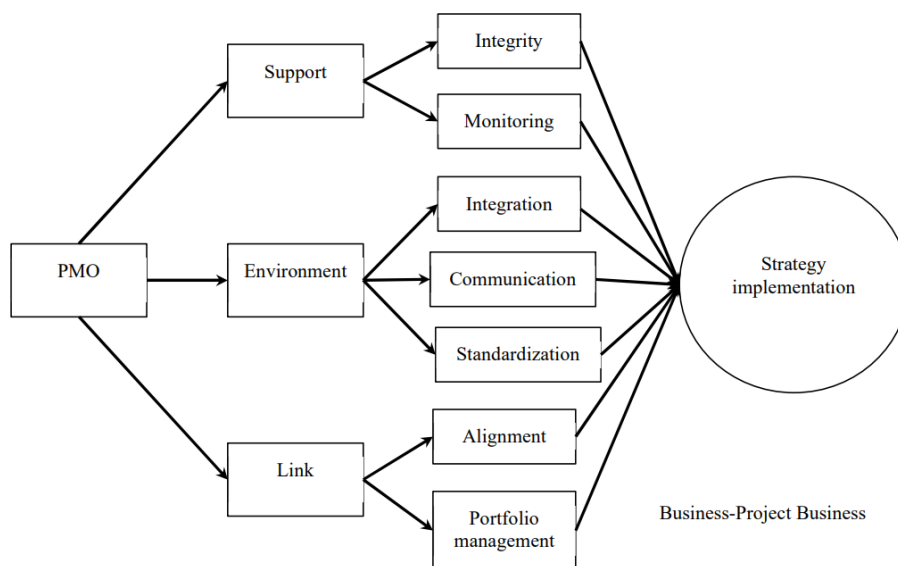
Projektitoimisto luo toimintaympäristön, jossa projektien priorisoinnilla ja standardoidulla projektijohtamisen käytännöillä tuetaan strategian toteutta-

mista. Projektitoimistolla on aktiivinen liiketoiminnan tukijana niin horisontaalisesti (tiimien välillä), kuin vertikaalisesti (tiimien ja johdon välillä). Projektitoimistolla on rooli myös tiedon jakamisen varmistamisessa, vuorovaikutuksen lisäämisessä ja konfliktien ratkaisemisessa.

4. Projektitoimisto yhdistää strategian edistämisen ja projektisalkunhallinnan

Kehittynein luokka korostaa projektitoimiston roolia niin projektisalkun hallinnassa kuin strategian ja projektien välisen yhteyden edistäjänä. Rooli strategian toteuttajana tukee hyvin myös projektisalkunhallintaan kuuluvia normaaleja tehtäviä eli mm. projektien priorisointia ja niiden seuranta. Projektitoimisto tukee erityisesti projekteja, jotka edistävät strategisia tavoitteita. Tehtävässä onnistuminen edellyttää projektitoimistolta useita eri tehtäviä, kuten priorisointia, seuranta, viestintää ja toimimista johdon tukena. (Brito ja Medeiros Junior 2021, 313–318.)

Laajan kirjallisuuskatsauksen perusteella projektitoimistot pystyvät edistämään strategisten tavoitteiden saavuttamista monin eri tavoin. Katsauksen tekijät ovat tehneet mallin kuvaamaan projektitoimiston moninaista roolia suhteessa strategian toteuttamiseen (kuva 3).



Kuva 3. Projektitoimisto strategiatyössä (Brito ja Medeiros Junior (2021, 320).

Koska tutkimusongelma koskee Turun kaupungin projektisalkunhallintaa, tarkastellaan seuraavaksi julkisen sektorin kehittämistoiminnan erityispiirteitä.

4 Kehittämisen johtaminen julkisella sektorilla

Tämä luvun tarkoituksena on tarkastella niitä erityispiirteitä, jotka liittyvät julkisella sektorilla tehdyn kehittämistyön johtamiseen. Luvun päätteeksi esitellään julkisen sektorin kehittämistoimintaan liitettyjä haasteita. Varsinaisia projektinhallintamalleja ei ole tarpeen työn teoriaosuudessa määritellä, sillä Turun kehittämismalli luo vain raamit kehittämistyölle (mm. vaiheistus) eikä ota kantaa projektin toteutustapaan (Hannila, S. keskustelu 25.10.2023).

Tietoa luvun teemasta on etsitty eri tietokannoista erityisesti seuraavilla hakusanoilla ja -lauseilla suomeksi ja englanniksi (sulkeissa).

- Kehittäminen julkisella sektorilla (development in public sector),
- projektisalkunhallinta julkisella sektorilla (portfolio management in public sector),
- poikkiallinen kehittäminen (cross-sectoral development).

Seuraavaksi käydään läpi työn empiiriseen osuuteen johdattavaa tutkimustietoa ja muuta lähdekirjallisuutta.

4.1 Projektisalkunhallinta julkisella sektorilla

Kehittämisen toimintaympäristö julkisella sektorilla on varsin erilainen yrityksiin verrattuna. Keskeisimmät erot ovat seuraavat:

1. monimutkaisuus (mm. lukuisten sidosryhmien tarpeet),
2. läpäisevyys (myös organisaation ulkopuolisilla asioilla suuri vaikutus),
3. epävakaus (poliittiset voimasuhteet vaikuttavat toimintaan nopeasti),
4. kilpailun puute (mm. julkisten palvelujen tuottamisessa). (Boyne 2002 Jałochan ym. 2014, 249 mukaan.)

Myös organisaatioiden strategisten tavoitteiden asettaminen poikkeaa julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Julkisella sektorilla asetetut tavoitteet on usein väl-

jemmin ilmaistu, koska ne ovat muotoutuneet poliittisten neuvottelujen seurauksena sen sijaan, että organisaation ylin johto olisi ne itse määritellyt. Julkisissa organisaatioissa on myös tarkkaan määritelty päätöksentekoprosessi, mikä vähentää johtajien autonomiaa. (Boyne 2002 Jafochan ym. 2014, 249 mukaan.)

Projektisalkunhallinnalla on pidempi historia yrityksissä, kuin julkisissa organisaatioissa. Projektisalkunhallinnassa yleensä käytettävät projektejia koskevat valintakriteerit on alun perin tehty tukemaan yritysten liiketoiminnallisia tavoitteita, eivätkä ne siksi ole suoraan siirrettävissä esimerkiksi kaupunkien käyttöön. Tällaisia kriteereitä ovat esimerkiksi kasvupotentiaali ja markkinaosuus. Julkiselle organisaatiolle parempia projektisalkunhallinnassa käytettäviä kriteereitä voisivat olla organisaatioon kuuluvien yksiköiden suoriutuminen ja niiden tunnistettu tulevaisuuden potentiaali. Tämäkään näkökulma ei kuitenkaan ole yksiselitteinen ja osoittaa projektisalkunhallinnan haasteen julkisessa organisaatiossa. Haastavana julkisella sektorilla voidaan pitää myös projektien ja ylipäättään toiminnan vaikuttavuuden arviointia. Selvänä projektisalkun hallinnan hyötynä myös julkisessa organisaatiossa on, että se tukee strategian toteuttamista ja suunnittelua. (Baškarada ja Hanlon 2018, 336–338.)

Stentoft ym. (2015, 25) ovat käyneet läpi Tanskan kuntasektorin tilannetta projektisalkunhallinnan suhteen. Tutkimuksen mukaan alle puolella kunnista ei ollut hyödyntänyt minkäänlaista projektisalkunhallintaa kehittämisprojektien johtamisessa. Lisäksi harvassa kunnassa oli kiinnostusta projektien arviointiin, jonka voidaan ajatella olevan yhteydessä salkunhallintaan. Kirjoittajat pitävät tätä havaintoa yllättävänä, sillä esimerkiksi Tanskassa kehittämisprojektien määrä on ollut kuntasektorilla kasvussa. Jos kehittämistyötä ei koordinoita ja arvioida kokonaisuutena, miten vältetään esimerkiksi päällekkäiset tai risteävät tavoitteet projekteissa? Projektisalkunhallinnan puute voi kirjoittajien mukaan johtaa kasvaneisiin kustannuksiin, viivästyksiin tai projektien keskeyttäisiin heti alkuvaiheessa. Kirjoittajien mukaan tutkimuksen löydökset on sovellettavissa useimpiin julkisiin organisaatioihin myös Tanskaa laajemmin, sillä julkisen sektorin keskeisin kehittämishaaste on kaikkialla sama – miten jakaa resurssit tehokkaasti päivittäisen työn ja kehittämisprojektien kesken. (Stentoft ym. 2015, 25–26).

4.2 Projektitoimisto julkisella sektorilla

Santosin ja Varajäön (2015, 1190) mukaan projektitoimistoilla on nykyään merkittävä rooli myös julkisella sektorilla, sillä kehittämissuunnitelmat ovat yhä haastavampia ja koskettavat useita asiantuntijoita ja sidosryhmiä. Elinkeinoelämässä saadut hyvät kokemukset ovat saaneet myös julkisen sektorin toimijat perustamaan projektitoimistoja kehittämistoimintansa tueksi. Julkisella sektorilla projekteihin liittyvät yhtenäiset toimintavat vaativat vakiinnuttamista ja juuri tässä työssä projektitoimistolla voi olla merkittävä rooli.

Myös Obradović (2022, 63–65) on havainnut, että tarve projektitoimistoille on lisääntynyt myös julkisella sektorilla ja että niitä on perustettu useisiin Euroopan maihin. Usein on kuitenkin vaikea määrittellä se lisäarvo, jota projektitoimisto julkiselle organisaatiolle tuo ja siksi projektitoimiston tulisi kytkeytyä organisaation kannalta keskeisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Keskeisiä haasteita julkisen sektorin projektitoimiselle ovat osaavan henkilöresurssien puute, projektitoimiston alhainen maturiteetti ja hallinnollinen sijainti organisaatiossa.

Projektitoimiston hallinnollinen sijainti on merkittävä asia projektitoimiston toimintakyvyn kannalta myös Santosin ja Varajäön (2015, 1194–1197) mukaan. Tähän on osoitettavissa vaihtoehtoisia tapoja, jotka on kuvattu alla.

1. Yksinkertainen malli, jossa projektitoimisto on integroitu ylimmälle hallinnolliselle tasolle esimerkiksi keskushallintoon. Mallissa resurssienhallinta on sujuvaa, mutta haittapuolena on vähäinen poikkihallinnollisuus ja organisaation yhteisen projektikulttuurin puute.
2. Projektitoimiston perustaminen muiden yhteisten palvelujen rinnalle (mm. HR, hankinnat). Malli mahdollistaa resurssienhallinnan ja yhteistyön eri osastojen välillä, mutta yhteys keskushallintoon voi olla heikko ja johtaa siten kokonaiskuvan puuttumiseen sekä kykyyn tarjota jaettuja palveluita koko organisaatiolle ja muodostaa yhtenäinen projektikulttuuri.

3. Yhdistelmämalli kahdesta edellisestä mahdollistaisi resurssien kokonaisvaltaisen hallinnan, vahvistaisi yhteyttä keskushallintoon, helpottaisi kokonaiskuvan muodostamista ja edistäisi projektinkulttuuria. Haittapuolena olisi mahdollinen resurssien käytön päällekkäisyys.
4. Kunnianhimoinen malli, jossa jaettu projektitoimisto toimii muiden yhteisten palvelujen rinnalla ja kullakin organisaation osastolla on oma paikallinen projektitoimistonsa. Jaettu projektitoimisto tarjoaa projektinhallintapalveluja ja tekee yhteistyötä kunkin osaston projektitoimiston kanssa. Mallin etuna on vahva projektikulttuuri, resurssien optimointi, yhteys keskushallintoon ja poikkihallinnollinen yhteistyö. Mahdollisena haittapuolena on mahdollinen resurssien käytön päällekkäisyys. (Santos ja Varajão 2015, 1194–1197.)

Seuraavaksi tutustutaan julkisen sektorin kehittämistoimintaan liittyviin haasteisiin.

4.3 Kehittämisen ohjauksen haasteita

Moision (2015, 13–14) mukaan varsinkin ulkopuolisella hankerahoituksella tehtävään kehittämistoimintaan sisältyy julkisessa organisaatiossa riskejä. Vaikka hankerahoitus on julkisille toimijoille tarpeen, joskus lisäresurssien haaliminen vie huomion pois todellisen hyödyn tavoittelusta ja saattaa johtaa liian kunnianhimoisiin kehittämistavoitteisiin. Haasteena on nähtävä myös hankerahoituksen turvin työskentelevän henkilöstön vaihtuvuus, jolloin asiantuntemus ei pääse kertymään organisaatiossa.

Lisäksi joskus ulkoisen rahoituksen kehittämissuunnitelmat vastaavat vain rahoitusohjelman tavoitteisiin, eivätkä edistä organisaation strategian toteuttamista. Projektien strategianmukaisuus tulisi aina pyrkiä varmistamaan ja samalla tarkastella niitä osana kehittämisen kokonaisuutta. Parhaimmillaan projektien ja strategian välille muodostuu yhteys, jossa ne palvelevat toinen toisiaan. (Moision 2015, 14–15.)

Rowe ym. (2014, 7) ovat tutkineet, miksi julkisella sektorilla työskentelevät projektipäälliköt jättävät usein noudattamatta heille annettuja projektinhallintaa koskevia ohjeita. Tutkimukseen osallistuneiden projektipäälliköiden vastauksista löytyi useita eri syitä, jotka johtavat projektinhallinnan toimintatavoista luopumiseen tai niistä joustamiseen.

1. Sidosryhmien epärealistiset odotukset

Joskus on pakko oikaista sovitusta toimintatavoista joko päätöksenteon aikataulun tai poliittisten päätöksentekijöiden vaatimusten vuoksi.

2. Vastuuhenkilöiden vähäinen kiinnostus projektijohtamisen menetelmiin

Tämä ilmenee esimerkiksi heikkolaatuisina projektisuunnitelmina, projektien epäselvänä laajuutena, hankaluutena osallistaa vastuuhenkilöitä, puutteellisina hankintamenettelyinä ja keskeisten sidosryhmien vähäisenä sitoutumisena.

3. Heikko hallinnollinen viitekehys

Jos organisaation rakenteet eivät tarjoa tarvittavaa tukea projektijohtamiselle, projektipäälliköt pyrkivät luomaan riittävää auktoriteettia muilla keinoin ja siten varmistamaan projektien ohjaus. Lisäksi useat erilaiset sidosryhmät tekevät mm. viestinnästä ja päätöksenteosta haastavaa.

4. Poliittinen dynamiikka ja ilmapiiri

Projekteilla voi olla erilaiset onnistumisen mahdollisuudet organisaation sisällä vallitsevien valtasuhteiden vuoksi. Lisäksi poliittiset vaikuttimet usein ohittavat projekteja koskevat toimintatavat. Rowe ym. (2014, 7–8.)

Projektinhallinnan ohjeistuksesta luopuminen näkyy Rowen ym. (2014, 8–9) mukaan erityisesti siinä, että päätöksiä ei dokumentoida, projektien laatu heikkenee, hankintoja tehdään ilman virallista hyväksyntää, sidosryhmiä ei saada sitoutumaan työhön sekä riskien- ja muutostenhallinta jätetään tekemättä. Työstä

tulee enemmän kiireellisten asioiden hoitamista, kuin hallittua projektijohtamisen käytäntöjä hyödyntävää laadukasta tekemistä.

Seuraavassa luvussa siirrytään työn empiiriseen osuuteen, jonka aluksi esitellään tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruun tapa.

5 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu

Työn empiirisen osuuden tarkoituksena on saada tukea teoriaosuudelle julkisen sektorin osalta sekä löytää projektisalkunhallinnan parhaita käytäntöjä muista Turun kaltaisissa kaupunkiorganisaatioista. Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytettävä tutkimusstrategia ja -menetelmä sekä tiedonkeruun tapa ennen kerätyn aineiston analyysiä.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Ennen varsinaista tutkimusmenetelmän määrittelyä opinnäytetyölle valitaan so- piva tutkimussuuntaus eli strategia. Tapaustutkimus on tutkimussuuntaus, jossa tarkoituksena on tutkia esimerkiksi tietyssä yrityksessä tai organisaatiossa ta- pahtuvaa ilmiötä. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista saada kattava kuva jostain yksittäisestä asiasta ja siihen vaikuttavista seikoista. Yksittäisestapauk- sesta huolimatta, tapaustutkimus tuottaa tietoa myös yleisemmin hyödynnettä- väksi, vaikka sen perusteella ei voida tehdä aihetta koskevia yleistyksiä. Esi- merkiksi tutkimusprosessin kuvaus saattaa olla hyödyllinen muille vastaaville tutkimuksille. Tapaustutkimuksen merkitystä voidaan lisätä panostamalla aineis- ton ja sen analyysin kuvaukseen. Yleisin tutkimusmenetelmä tapaustutkimuk- sessa on laadullinen tutkimus, vaikka suuntaus mahdollistaa myös määrällisen tutkimusmenetelmän. (Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009, 43–44).

Hirsjärvi ym. (2013, 134–135) määrittelevät tapaustutkimuksen tutkimusstrate- giana, jossa tutkitaan jonkin ryhmän tai yhteisön toimintaa tai prosessia. Tutki- muskeinona on yleensä havainnointi tai haastattelut ja tavoitteena jonkin ilmiön kuvailu. Tapaustutkimus soveltuu tämän opinnäytetyön tutkimusnäkökulmaksi hyvin, sillä tutkittavana yhteisönä on Turun kaupunki ja prosessina projektisal- kunhallinta. Ilmiönä toimii tässä kontekstissa kestävän liikkumisen edistäminen kaupunkiympäristössä.

Luvussa yksi määritellyt tutkimuskysymykset pyrkivät kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä (millä, miten, minkälaisia). Hirsjärven ym. (2013, 163–164) mukaan tapaustutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen tyypeistä. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa hankitaan tutkijan omilla havainnontikeinoilla mittausvälineiden sijaan ja tutkija pyrkii tarkastelemaan ilmiötä mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti. Tiedon keruussa suositaan keinoja, joissa tutkittavat pääsevät kertomaan näkökulmansa asiaan. Kohdejoukko valitaan laadullisessa tutkimuksessa tarkoitushakuisesti niin, että se tukee tiettyyn yhteisöön tai ilmiöön liittyvään tutkimusongelmaan vastaamista.

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategia on siis tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmä laadullinen tutkimus. Seuraavassa luvussa määritellään laadulliseen tutkimukseen sopiva tiedonkeruun tapa.

5.2 Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa hankittava aineisto voi olla melko pieni, sillä tarkoituksena on luoda ymmärrys jostakin yksittäisestä ilmiöstä. Tärkeää on kuitenkin varmistaa, että aineisto on riittävän kattava tutkimuksen johtopäätöksiin nähden. Aineiston valintaan vaikuttavat eniten tutkimuskysymykset eli ne ohjaavat tutkimuksen tekijää. (Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009, 48–49.)

Aineiston hankinnalla ja sen analysoinnilla pyritään saamaan vastaus tutkimuskysymyksiin, joiden perusteella aineiston valinnassa mielenkiinnon kohteena ovat kaupunkiorganisaatiot ja niiden:

- projektisalkunhallinnan käytännöt (ml. priorisointi ja päätöksenteko),
- projektitoimiston asema ja tehtävät,
- kestävä liikkuksen tai muiden vastaavien poikkihallinnollisten teemojen kehittämistyön johtaminen.

Hirsjärven ym. (2013, 205–207) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on hyvin yleistä käyttää haastattelua tiedonkeruun menetelmänä. Muita vaihtoehtoja laa-

dullisen tutkimuksen tiedonkeruuseen olisi mm. lomakehaastattelu, joka on kuitenkin selvästi rajoittuneempi ja jättää vähemmän tilaa tutkimuksen tekijän omalle tulkinnalle. Haastattelu antaa mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä ja pyytää perusteluja annetuille vastauksille. Hyötynä on myös se, että henkilöitä on helpompi motivoida mukaan haastatteluun, kuin lomakkeen täyttämiseen. Haastattelu ei ole kuitenkaan ongelmaton tiedonkeruumenetelmä, sillä se vaatii paljon valmisteluja ja joissain tilanteissa haastateltavat voivat vastata haastattelutilanteessa toisin, kuin muuten vastaisivat. Tämä vuoksi haastattelijan tulee tulkita tietyt tilannesidonnaiset asiat tuloksia tulkitessaan. (Hirsjärvi ym. 2013, 205–207.)

Teemahaastattelussa tutkimuksen tekijä määrittelee aiheet, jotka hän käsittelee kaikkien haastateltavien kanssa. Sen lisäksi teemahaastattelu antaa tilaa vapaammalle keskustelulle, jossa voidaan joustavasti siirtyä esimerkiksi takaisin jo aiemmin käsiteltyyn aiheeseen. Haastattelutyypin vahvuus on keskustelunomaisuus, jossa ei orjallisesti noudateta valmiiksi tehtyä kysymyslistaa. Haastateltavat henkilöt tulee valita huolella, jotta saatava aineisto tukee tutkimusongelmaan vastaamista. (Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009, 55–56.)

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruu tehdään teemahaastatteluina, joihin kutsutaan mukaan kehittämisen ohjauksesta vastaavat henkilöt Espoon ja Tampereen kaupungeista. Molemmissa kaupungeissa kehittämismalli perustuu Turun tavoin ABC Projektijohtamismalliin®. Lisäksi kaupungeilla on käytössään sama projektisalkunhallinnan ohjelma, kuin Turussa (Thinking Portfolio). Myös kestävä liikunnan edistäminen on teoriaosuuden tarkastelun perusteella kaupunkien yhteinen strateginen tavoite. Tämä antaa hyvän mahdollisuuden etsiä parhaita käytäntöjä nimenomaan toimintatavoista sen sijaan, että ero selittyisi hallintamallilla, projektisalkunhallinnan tietojärjestelmällä tai poikkeavilla strategisilla painotuksilla. Turkua ei valittu mukaan teemahaastatteluun, koska tietoa Turun kehittämisen johtamisesta on kerätty jo tämän opinnäytetyön alkuvaiheessa ja tilannetta esitelty kattavasti työn johdannossa.

Teemahaastatteluissa käytettävä haastattelurunko voidaan hahmotella opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen avulla (taulukko 1).

Taulukko 1. Viitekehys ja haastattelun yhteys tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymykset	Teoriapohja	Haastatteluteemat	Kytkös tutkimuskysymyksiin
1. Missä kehittämissalkussa...tullisi johtaa?	- Artto ym. 2008 - Butler 2019 - Sedlmayer 2019	Projektisalkunhallinnan käytännöt ja strategianmukaisuus	4, 5
2. Miten voidaan varmistaa riittävät resurssit...?	- Butler 2019 - Sedlmayer 2019 - Suvvar 2023	Projektitoimiston rooli strategiatyössä	3, 4, 5
3. Miten projektitoimisto voi tukea...?	- Arnaz-Pemberton 2009 - Brito ja Medeiros Jr. 2021 - Santos ja Varajão 2015 - Obradović 2022	Kestävän liikkuksen edistäminen strategisena tavoitteena	1, 2, 4, 5
4. Mitä erityispiirteitä julkisen sektorin...on?	- Boyne 2002 - Baškarada ja Hanlon 2018 - Stentoft ym. 2015 - Moisio 2015 - Rowe ym. 2014		
5. Minkälaisia parhaita...käytäntöjä...?	- Suvvar 2023 - Obradović 2022 - Santos ja Varajão 2015		

Teemahaastatteluissa käytettävä haastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Kuten haastattelun taustakysymyksistä ilmenee, haastateltavat saavat itse valita, haluavatko esiintyä opinnäytetyön raportissa omalla nimellään ja tehtävänimikkeellään. Haastattelut toteutetaan Teams-videopuheluna, jolloin ne litteroituvat

automaattisesti. Haastattelut myös tallennetaan litteroinnin laadun varmistamiseksi. Automaattisesti litteroidusta haastatteluaineistosta poistetaan niin sanotut puheen täytesanat MS Copilot-ohjelman avulla, jonka jälkeen litteroinnin laatu tarkistetaan vielä kerran videotallenteen avulla.

5.3 Aineiston analyysi

Haastatteluun osallistui Espoon kaupungilta ohjelmajohtaja Päivi Hoverfält ja Tampereen kaupungilta kehittämispäällikkö Riina Hiipakka-Lahti. Hoverfältin haastattelu toteutettiin keskiviikkona 2.4.2025 klo 15-16 ja Hiipakka-Lahden perjantaina 4.4. klo 13-14. Haastattelun alussa esitettyjen taustakysymysten tarkoituksena oli johdattaa teemahaastattelun aiheeseen ja toisaalta varmistaa, että kaupungit todella ovat hallintamallin, tietojärjestelmän ja kestäväen liikkumisen edistämisen osalta Turun kanssa suunnilleen samassa tilanteessa.

Haastateltavien mukaan sekä Tampereella että Espoossa on käytössä Leijona Projektijohtamismalli®, joka on julkiselle sektorille suunnattu johtamismalli ja joka perustuu nykyisen Kumura Oy:n (entinen Suomen Projekti-instituutti) kehittämään ABC Projektijohtamismalliin® (Neuvonen, T. sähköpostiviesti 7.5.2025). Molemmilla kaupungeilla on käytössään myös Thinking Portfolio -salkunhallintajärjestelmä. Kestäväen liikkumisen edistäminen kuuluu molempien kaupunkien tavoitteisiin, Espoossa ehkä selvemmin omana teemanaan, kun taas Tampereella osana hiilineutraalisuustavoitetta. Kestäväen liikkumisen edistämisestä vastaa Tampereella liikennejärjestelmän suunnitteluyksikkö kaupunkiympäristön suunnittelun palveluryhmästä. Espoossa työstä vastaa kestäväen kehityksen osaamiskeskus, joka kuuluu (yhdessä projekti- ja ohjelmatoimiston kanssa) strategia- ja kehittämyksikköön. Yksi yksikön kolmesta tiimistä on kestäväen liikkumisen tiimi, viralliselta nimeltään liikenteen kestävyys.

Seuraavaksi analysoidaan teemahaastattelujen vastaukset. Huomiota kiinnitetään vastauksissa esiin nouseviin yhtäläisyyksiin ja toisaalta eroihin kaupunkien välillä sekä parhaisiin käytäntöihin. Koska haastattelurunko sisälsi kolme varsi-

naista teemaa (liite 1), voidaan teemahaastattelun tulokset esitellä näistä teemoista johdettuissa kolmessa alaluvussa. Kukin alaluku antaa osaltaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, kuten esitettiin jo aiemmin taulukossa 1.

5.3.1 Projektisalkunhallinta kaupunkien strategian toteutuksessa

Aineiston analysoimiseksi kunkin teeman osalta määriteltiin alateemat, joiden avulla saadut tulokset voidaan jäsentää väliotsikoihin. Alateemat määriteltiin ennalta laadittujen haastattelukysymysten ja toisaalta myös niihin saatujen vastauksien perusteella. Erityistä huomiota pyrittiin laittamaan teemanmukaisuudelle ja alateemojen keskinäiselle tasapainolle. Ensimmäisessä alateemassa keskitytään mm. projektisalkunhallinnan rakenteeseen.

Projektisalkunhallinnan rakenne ja kytkös strategian toteutukseen

Tampereella projekteja ohjaavat palvelualuekohtaiset salkkujohtoryhmät ja lisäksi palvelualueiden sisällä on niin sanottuja alisalkkuja. Kaupungin yhteinen kaupunkisalkku on poikkihallinnollinen ja siellä käsitellään suurempia strategisia muutosprojekteja, kuten kilpailukyky- ja innovaatioryhmän hankkeita sekä älykaupunki- ja ilmastohankkeita. Kaupunkisalkkua ohjaa palvelualueiden johtajista ja konsernihallinnon johdosta muodostettu johtoryhmä.

Espoossa on strategiakauden mittaisia poikkihallinnollisia kehitysohjelmia, jotka ovat strategisia nostoja valtuustokauden ajaksi. Ohjelmilla on ohjausryhmät, joissa puolet jäsenistä on luottamushenkilöitä ja puolet kaupungilla työskenteleviä johtajia ja asiantuntijoita. Ohjausryhmä valmistelee ohjelmalle hyötytavoitteet, jotka valtuusto sitten hyväksyy ja joita vasten projektiaihoita peilataan. Ohjelmilla on vuotuinen budjetti, jota käytetään ulkoisesti rahoitettujen kehittämissuunnitelmien omarahoitusosuuksiin. Ohjelmia kannustetaan hakemaan ulkoista kehittämissuunnitelmien rahoitusta. Kehittämissuunnitelmia koskeva päätöksenteko menee usein linjaorganisaatioon ja vastuulliselle haltijalle, sillä osittain luottamushenkilöistä koostuvaa ohjausryhmää ei ole mielekästä kuormittaa esimerkiksi porttipäätöksillä.

Uusien kehittämisprojektien strategian mukaisuus toteutuu kaupungeissa vaihtelevasti. Periaatteessa kaikkien projekti-aihioiden tulee pohjautua strategian linjaukseen ja kehittämissalkussa sitten valitaan, mitä strategian osioita halutaan kullakin projektilla toteuttaa. Espoon vastauksessa nousi esille yhtenäisten salkkujohtamisen käytäntöjen puute erityisesti hajautetun päätöksenteon vuoksi. Laajassa kaupungissa ei ole tarkkaa salkkujohtoryhmärakennetta, jossa päätökset tehtäisiin aina samoilla käytännöillä.

Projektisalkunhallinnan roolit

Kaupunkien projektisalkunhallinnassa on tunnistettavissa useita rooleja. Molemmilla kaupungeissa kullekin projektille määritellään omistaja, joka on tärkeä linkki arkijohtamiseen ja johtoryhmän työskentelyyn. Espoon kokemuksen perusteella omistajan kyvykkyys ja sitoutuminen vaikuttavat roolin toimivuuteen. Kaupunki suosittelee vaativampiin projekteihin jaettava omistajuutta, jossa ylemmän tason omistajan lisäksi projektille määritellään operatiivinen omistaja tukemaan arjen ohjausta ja ongelmien selättämistä. Myös Tampereella projektille määritellään yleensä sekä operatiivinen, että strateginen omistaja.

Tampereella projektitoimisto tarjoaa teknisen salkunhoidon (mm. projektisalkunhallinnan ohjelman ylläpito) ja salkunhoitopalvelun. Salkkujohtoryhmä tekee seuranta ja puuttuu mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Salkkujohtoryhmien puheenjohtajat ovat johtavia virkahenkilöitä. Lisäksi palvelualueilla on kehittämisspäällikköjä, jotka toimivat yhteistyössä projektitoimiston kanssa ja vastaavat oman alueensa kehittämistyöstä.

Espoossa on olemassa monipuolisella toimenkuvalla työskenteleviä salkkukoordinaattoreita, jotka fasilitoivat salkkujohtamista, koostavat raportteja ja tukevat projekteja. Salkkukoordinaattorit toimivat organisaation eri tasoilla ja teemoissa. Myös kehitysohjelmien ohjelmapäälliköt ovat salkkukoordinaattoreita. Projektitoimiston asiantuntijat ovat pääkäyttäjiä salkkujärjestelmässä, vastaavat ohjeista ja käytännöistä sekä toimivat kouluttajina ja sparraajina. Päätöksentekijöiden roolissa ovat johtoryhmät ja projektien vastuuhenkilöt puolestaan tuottavat tietoa omasta projektistaan.

Projektisalkunhallinnan vahvuudet ja haasteet

Haastateltavien mukaan molemmilla kaupungeilla on pitkälle kehittynyt kehittämisen hallintamalli, joka kattaa lähes kaikki kaupungissa toteutettavat projektit. Erityisesti Espoossa korostettiin kokonaisnäkömön merkitystä kehittämisen johtamisessa.

Meillä on kaupunkitasoinen projektisalkkujärjestelmä ja projektimalli, jossa on yli 500 riviä kehittämissalkun kautta eli meillä on aika hyvä kokonaisnäkemys kehittämisestä. (Hoverfält, P. haastattelu 2.4.2025.)

Tampereella kehitystarpeena nähtiin projektinhallintamallin kehittämistä asiakaslähtöisemmäksi ja joustavammaksi, sillä johtamistyön on koettu olevan osittain ”porttipäätösnujimista”. Ajatuksena on, että tärkeimmät päätökset keskustellaan yhdessä ja samalla asetetaan tarkentavat tavoitteet ja priorisointikriteerit salkuille, jotta projektiaihioita voidaan käsitellä nopeammin. Sen jälkeen johtamistyötä voidaan viedä pienemmissä projekteissa omistajatasolle saakka, jolloin virkahenkilö voisi nopeasti tehdä käynnistämispäätöksen kevennetyllä mallilla.

Myös Espoossa kehittämissalkun priorisointi on koettu haastavaksi, sillä tekemistä (eli kaupungin kehittämistä) on paljon ja kaikki koetaan tärkeänä. Strategia ei siis aina tue tekemisen karsimista tai kohdentamista. Kehittäjät toivoisivatkin vahvempaa strategista ohjausta ja selkeämpiä kärkiä tekemiselle ja myös ei-päätösten tekemistä. Oman haasteensa tuo ulkoinen rahoitus, sillä niissä kehittämissalkun projekteissa tulee ottaa myös kumppanien ja rahoittajan tavoitteet huomioon. Espoossa on havaittu haasteeksi myös päätöksenteon vaihe, koska käytännöt ja pelisäännöt eivät ole joka puolella organisaatiota yhtenäisiä.

Projektisalkunhallinnan asema kaupungissa

Haastattelussa kysyttiin, minkälainen asema projektisalkunhallinnalla on kaupungissa. Tampereella johto tukee toimintamallia ja kehittämisen johtamisen malli on muutenkin laajalti hyväksytty kautta linjan. Kaikille tuntuu olevan myös tärkeää, että malli säilyy, vaikka siitä tehtäisiin jatkossa hieman joustavampi (ks.

edellinen kohta). Joustavamman mallin edellytyksenä on kuitenkin tietty organisaation kypsyystaso niin, että kehittämistyössä mukana olevat pystyvät itsenäisesti toimimaan sovitun mallin mukaisesti ilman projektitoimiston tekemää valvontaa. Keskeisessä roolissa Tampereella on operatiivisten omistajien ymmärrys mallin hyödyistä. Tämä vaatii jatkuvaa keskustelua ja koulutusta, jotta hyödyt jalkautuvat ja toimintamallit pysyvät.

Espoossa projektinsalkunhallinnan asema vaihtelee eri puolilla organisaatiota. Ennen hyvinvointialueuudistusta sosiaali- ja terveystoimessa oli vahvat salkkujohtamisen perinteet, ja toimialan ylin johtoryhmä sai tiedoksi tai päätti jokaisen projektin porttipäätöksen. Projektinhallinta oli tällöin keskeinen osa ns. arkipäivän johtamista. Toisaalta on myös toimialoja, joissa salkkujohtaminen ei ole samalla tavalla ylemmän johdon työpöydällä.

Molemmissa kaupungeissa todettiin, että erot yksiköiden välillä johtuvat osittain siitä, miten keskeinen osa projektimainen toiminta on yksikön tekemistä.

Jos yksikössä on vain yksi tai kaksi projektia, salkunhallinta ei ole johdon agendalla ensimmäisenä. Sitten taas esimerkiksi tietohallinnossa, jossa iso osa toiminnasta on projektimaista kehittämistä, salkunhallinta on merkittävämmässä roolissa. (Hoverfält, P. haastattelu 2.4.2025.)

Toisaalta myös suuremmissa ulkoisen rahoituksen projekteissa kehittäjien näkökulma saattaa olla vahvasti rahoittajan puolella. Tampereella tähän on kehitelty jo ratkaisuakin.

Kaupunkimallia toki tehdään, mutta kiireellä mennään hakuihin, jolloin porttipäätös on tekninen. Yritämme vaikuttaa siihen tekemällä kaupunkisalkusta selvemmin ulkoisen rahoituksen salkun, jossa on isoimmat hankkeet ja tavoitteet ulkoiselle rahoitukselle. Haluamme proaktiivisuutta hakemiseen, suunnitellaan mihin hakuihin osallistutaan ja asetetaan selkeät tavoitteet rahoittajille. (Hiipakka-Lahti, R. haastattelu 4.4.2025.)

Lisäksi johdon tuella ja sisäisellä viestinnällä nähtiin merkittävä rooli projektisalkunhallinnan aseman vahvistamisessa ainakin Tampereella. Projektisalkunhallinnan tarpeesta ja hyödyistä tulisi pystyä kertomaan ja viestimään entistä paremmin. Viestintää tulisi muotoilla myös kohderyhmittäin, jotta työkalut tukevat tekemistä eikä niitä koeta ylimääräisenä byrokrationa.

5.3.2 Projektitoimiston rooli kaupunkien strategiatyössä

Tässä luvussa ensimmäisenä alateemana tunnistettiin projektitoimiston asema ja tehtävät.

Projektitoimiston asema ja tehtävät

Molemmissa kaupungeissa projektitoimistot ovat ns. perinteisiä projektoimistoja eli ovat löydettävissä esimerkiksi organisaatiokaaviosta. Molemmissa toimistoissa on töissä neljä asiantuntijaa. Tampereen ja Espoon projektitoimistot ovat hallinnollisesti hyvin keskeisessä asemassa strategiatyöhön nähden. Tampereella projektitoimisto kuuluu konsernipalvelut ja konserniohjaus -ryhmän strategiyksikköön, joka käsittää projektitoimiston ja strategiatiimin. Espoon toimisto on nimeltään projekti- ja ohjelmatoimisto ja se kuuluu konsernihallinnon strategia- ja kehittämyksikköön. Molemmat haastateltavat olivat tyytyväisiä projektitoimiston sijaintiin organisaatiossa, sillä se mahdollisti vahvan kytköksen strategiatyöhön ja ylipäätään kaupungin johtamiseen.

Tampereen ja Espoon projektitoimistojen rooli ja tehtävät ovat hyvin lähellä toisiaan. Molemmissa projektitoimistoissa päätehtävänä on varmistaa kehittämisen johtamisen mallin toteutuminen ja sen parantaminen sekä ylläpitää malliin liittyviä työkalua ja rakenteita. Projektitoimistot tarjoavat kehitysprojekteille konsultointia eli ne ohjeistavat, kouluttavat ja tukevat asiakkaitaan, vaikka välillä rajanveto konsultoinnin ja operatiivisen projektityön välillä on hankalaa. Projektitoimistot eivät esimerkiksi osallistu projektisuunnitelmien laatimiseen tai tarjoa projektipäällikköpalvelua.

Molemmissa kaupungeissa on myös tunnistettu verkoston merkitys projektitoimiston näkyvyyden ja vaikuttavuuden kannalta. Edellisessä luvussa (ks. projektisalkunhallinnan roolit) mainittujen salkkukoordinaattoreiden ja kehittämisspäälliköiden lisäksi Tampereen projektitoimistoa tukee taloushallintoon kuuluva projektitaloustiimi.

Olemme pieni toimija valtavan isossa kaupungissa, joten emme voi yksin kantaa koko kuormaa. Meillä on projektitoimistoverkosto, joka on ikään kuin virtuaalinen porukka. Siihen kuuluu toimialueelta nimetyt henkilöt, tietohallinnon ja HR:n

edustajat. Verkoston kautta saamme laajemmin yhteyttä toimialojen kehittämiin. Olemme pieni vastuualue, mutta näkyvä osa organisaatiota. (Hoverfält, P. haastattelu 2.4.2025.)

Seuraavassa teemassa tarkastellaan projektitoimiston tuottamaa lisäarvoa.

Projektitoimiston lisäarvo kaupungin johdolle

Molemmissa kaupungeissa tuotiin esille, että projektitoimisto pystyy tukemaan kaupungin johtoa tarjoamalla näkymän lähes kaikkeen kaupungin kehittämistointaan eli tukemaan tiedolla johtamista. Tampereen projektitoimistossa oli havaittu tarve saada lisää erityisesti laadullista tietoa kehittämisprojekteista strategisen keskustelun ja tiedolla johtamisen tueksi. Ajantasaisen luotettavan tiedon perusteella johdon olisi helpompi tehdä valintoja ja ohjata kehittämisen suuntaa. Projektitoimiston rooli Tampereella on haastattelun mukaan hyvin keskeinen eli ilman projektitoimistoa tietoa olisi vaikea saada.

Myös Espoossa projektitoimiston rooli nähtiin nimenomaan tiedolla johtamista palvelevaksi. Kehittämisen näkyvyys, ennakoitavuus, ohjattavuus ja suunnitelmallisuus ovat asioita, mitä johto arvostaa. Lisäksi tärkeänä nähdään yhteiset käytännöt, tarkistuslistat ja selkeiden roolien määrittely. Projektitoimisto tukee ainakin Espoossa myös kustannusvaikuttavuuden arviointia ja hyötyjen kuvaamista, vaikkakin arvonluonnin kuviot ovat kaupunkiympäristössä monimutkaisia.

Projektitoimiston rooli strategiatyössä

Projektitoimistolla on oma roolinsa molemmissa kaupungeissa myös kaupungeissa tehtävässä strategiatyössä sen valmistelusta toteutukseen ja seurantaan saakka. Kysymys oli ajankohtainen, sillä uusi valtuustokausi on alkamassa kaikissa kunnissa kuluvan vuoden aikana ja samalla uuden strategian valmistelu. Kuten edellisessä kohdassa todettiin, projektitoimistojen tuottama lisäarvo on sen päätöksenteon tueksi tarjoama tieto.

Yksi tärkeä rooli on tiedon tuottaminen: missä olemme, minkälainen kehittämissalkku on nyt ja mihin se vie. Teimme analytiikkakokeilun, jossa data-analytiikko tarkasteli projektisalkun kehittämisprojektien tavoitteita ja kuvauksia vasten strategiakauden päätavoitteita. Tämä auttaa ymmärtämään perinteistä rasti ruutuun menetelmää paremmin, mihin kehittäminen on kytkeytynyt ja mitä se on painottanut. (Hoverfält, P. haastattelu 2.4.2025.)

Varsinkin strategian laatimisen alkuvaiheessa tilannekuvan muodostaminen on tärkeää. Strategian toteutusvaiheessa projektitoimisto vastaa toimintamallista, jolla tavoitteita kohti vievää kehittämistoimintaa johdetaan.

Espoossa projektitoimisto toteutti myös poikkihallinnollisten kehitysohjelmien arvioinnin. Arviointityössä projektitoimisto fasilitoi työpajoja, haastatteli ohjelmien johtoa ja teki kyselyn ohjelmien ohjaukseen osallistuneille. Arvioinnin tuloksena oli parempi ymmärrys siitä, minkälaiseen työskentelyyn ohjelmamainen työ so-
pii, missä se on onnistunut ja mitä pitäisi vielä kehittää. Arvioinnissa tuotettua tietoa on hyödynnetty kaupungin johdon ja luottamishenkilöiden välisissä keskusteluissa, kun on muodostettu yhteisymmärrystä teemoista, joihin poikkihallinnollista kehittämistä voisi jatkossa soveltaa. Tampereella samantyyppisen ohjelmien arvioinnin on tehnyt strategiatiimi.

Projektitoimistot pyrkivät myös varmistamaan, että yksittäisten kehittämisprojektien hyödyt leviävät laajemmalle kaupungin alueella. Espoossa ja Tampereella projektitoimisto tarjoaa välineitä hyötyjen jälkiarviointiin ja projekteista oppimiseen. Ainakin Espoossa päättyvien projektien tulokset ja hyötyjen jälkiarviointit esitellään strategia- ja kehittämisyksikön johtoryhmälle. Tätä kautta projektien tuotokset ja tulokset antavat syötteitä myös uuden strategian valmisteluun.

Projektitoimiston vahvuudet ja kehittämistarpeet

Espoossa ja Tampereella ehdottomana vahvuutena on projektitoimiston asema keskeisenä osana kaupungin kehittämistoimintaa. Molemmissa kaupungeissa projektitoimisto on ollut toiminnassa noin 10 vuotta. Selvänä vahvuutena on myös se, että kehittämisen ohjauksen ydinasiat kattavat projektien koko elinkaaren ja tarjoavat projekteille välineitä, kuten tarkistuslistoja ja lomakepohjia.

Molempien projektitoimistojen vahvuutena on myös vahva projektijohtamisen kokemus ja osaaminen, joka on mahdollistanut projektiosaamisen ja -kulttuurin levittämisen organisaatioon sisäisten koulutusten ja valmennusten kautta. Tämä nähtiin myös tietynlaisena välttämättömyytenä, sillä kehittämisen ohjauksessa resurssit ovat niukat ja kaupunkiorganisaatiot laajoja. ”Emme voi olla laatua val-

vova taho, jonka kautta kaikki projektisuunnitelmat ja raportit menisivät” (Hoverfält, P. haastattelu 2.4.2025). Espoossa on koulutettu yli 600 projektipäällikköä ja valmennusten suositteluprosentti on 100 %. Myös Tampereella osaamiseen vahvistamiseen on panostettu.

Meillä on iso rooli osaamisen kehittämisessä, kuten vakinaisten projektipäälliköiden saamisessa ja sertifiointissa. Projektikulttuurin kehittäminen on tärkeää. Meillä on projektiosaajaverkosto, jossa on noin 300 henkilöä. Kehitämme tätä yhteisöä ja projektien arvostusta. (Hiipakka-Lahti, R. haastattelu 4.4.2025.)

Molemmissa kaupungeissa kehittämisen ohjausta haastaa se, että kaupungeissa tehtävä projektitoiminta on hyvin monialaista eikä aina välttämättä ammattimaista tai priorisoitua, vaan laadultaan ja fokukseltaan moninaista ja hajanaista. Tampereella koettiin tärkeänä viestiä projektitoimiston organisaatiolle tuottamista hyödyistä vielä selvemmin. Tämä vuoksi käynnissä oli uudistuksia, kuten palvelualueajat ylittävien salkkutavoitteiden laatiminen, projektimallin joustavuuden lisääminen sekä fokuksen laittaminen ulkoisen rahoituksen projekteihin ja isompien muutoksen tukemiseksi (eli kaupunkisalkun kehittäminen). Myös organisaation sisäinen viestintä nähtiin Tampereella tärkeänä, jotta projektitoimisto osoittaa vaikuttavuutensa projektien tukemisessa, ulkoisen rahoituksen saamisessa ja ylipäätään kehittämistyön tukemisessa.

Espoossa merkittävänä haasteena koettiin johdon tavoittaminen, sillä projektimainen ja poikkihallinnollinen kehittämistoiminta on haavoittuvaa vahvassa linjaorganisaatiossa. Henkilövaihdokset ja poliittisten voimasuhteiden muutokset vaikuttavat kehittämisen ohjaukseen.

Kehittäminen ei ole lineaarista loivaa nousua, vaan syklistä. Välillä saa aloittaa uudestaan yksikössä, jossa salkunhallinta on jo saatu johonkin asentoon. Organisaatiouudistuksissa poikkihallinnollinen kehittäminen jää helposti jalkoihin. Se ei ole johdon business-agendalla ensimmäisten 10 tehtävän joukossa. Paljon on myymistä, että kehittäminen saadaan strategiatyön tai muutosjohtamisen kautta johdon agendalle. (Hoverfält, P. haastattelu 2.4.2025.)

Teeman viimeisellä kysymyksellä selvitettiin projektitoimiston mahdollisuuksia tukea esimerkiksi kestävän liikkumisen edistämistyötä. Aihe toimi siltakysymyksenä siirryttäessä haastattelun seuraavaan teemaan.

Projektitoimiston merkitys strategisen tavoitteen kannalta

Haastattelukysymyksessä esimerkkiteemoina mainittiin kestävän liikkumisen edistäminen, ilmastotyö sekä lasten ja nuorten eteen tehtävä työ. Tampereella tavoitteena on, että kestävä kehitys olisi läpileikkaava teema, joka pyritään huomioimaan kaikissa kehitysprojekteissa. Projektitoimisto näki omana roolinaan tarjota tietoa ja välineitä, jotta kestävyuden näkökulmat saadaan huomioitua kaikissa projekteissa. Kestävyteen ohjaava kehittämisen ohjaus ja rakenne sekä koulutus ovat siinä keskeisiä apuvälineitä. ”Kaikkien uusien projektipäälliköiden tulee osallistua koulutukseemme. Tarjoamme jatkossa työkaluja kestävän kehityksen toteuttamiseen projekteissa.” (Hiipakka-Lahti, R. haastattelu 4.4.2025.)

Espoossa projektitoimiston merkitys minkä tahansa poikkihallinnollisen teeman osalta on tarjota kehittämisen rakenteita ja kehittämisosaamista sekä tiedolla johtamista. Poikkihallinnolliset kehitysohjelmat ovat poliittisesti päätettyjä ja ohjattuja, joita tuetaan muuta kehittämistyötä tarkemmin. ”Vastaamme siitä, että ohjelmilla on hyötytavoitteet, suunnitelmat, raportit ja arvioinnit. Järjestämme tilaisuuksia ohjelmaryhmille ja ohjelmapäälliköille.” (Hoverfält, P. haastattelu 2.4.2025.)

Espoossa myös ei-poliittisesti päätettyjä poikkihallinnollisia teemoja on tullut projektitoimiston tuettavaksi. Yhtenä esimerkkinä tällaisesta teemasta mainittiin maahanmuutto ja kotouttaminen, jossa kehittämistoiminta on hajautunutta eikä siten helposti johdettavissa. Projektitoimiston avulla teemalle saadaan rakennettua kehittämissalkku eli näkymä käynnissä olevaan kehittämistoimintaan. Tämän jälkeen hajautunut tekeminen on paremmin ohjattavissa projektisalkunhallinnan keinoin. Uusia teemoja nousee esille myös projektisalkunhallintaan kuuluvan ideasalkun kautta.

5.3.3 Kestävä liikkuminen kaupunkien strategisena tavoitteena

Kolmas teema nostaa esiin näkökulmia, jotka liittyvät kestävän liikkumisen strategiseen asemaan organisaatiossa. Ensimmäisessä alateemassa keskitytään kestävän liikkumisen johtamiseen ja huomiointiin projektisalkunhallinnassa.

Kestävän liikkumisen johtaminen projektisalkunhallinnassa

Tampereella kestävän liikkumisen eteen tehtävä työ on jakautunut useampaan salkkuun eli mm. kaupunkiympäristön salkku ja poikkihallinnollinen kaupunki-salkku sisältävät aiheeseen liittyviä kehittämissuhteita. Teemaa ei siis johdeta yksittäisenä teemana omassa salkussaan. Espoossa kestävää liikkumista edistää kestävän kehityksen osaamiskeskus, johon kuuluu mm. liikenteen kestävyys-tiimi. Lähes kaikki tiimin toteuttamat projektit ovat osa kaupungin kestävän kehityksen strategista ohjelmaa, jossa on neljäksi vuodeksi asetetut tavoitteet.

Tämä valtuustokausi on ollut laaja ohjelma sisällöltään. Kestävän kehityksen työ on laajentunut ja vahvistunut paljon. Siellä on ollut viisi hyötytavoitekokonaisuutta ja erilaisia painopistealueita, kuten energia, liikenne ja kiertotalous. Teemat ovat moninaisia, ja asiat menevät ristiin. Kokonaisuus on aavistuksen kompleksi ja hankaloittaa raportointia. (Hoverfält, P. haastattelu 2.4.2025.)

Kaikilla Espoon poikkihallinnollisilla kehitysohjelmilla on omat ohjausryhmänsä, joissa puolet jäsenistä on luottamushenkilöitä ja puolet viranhaltijoita. Tällä valtuustokaudella ohjausryhmästä tuli niin iso, että sen rooliksi muodostui päätöksenteon sijaan pohjustavat keskustelut ja eri teemojen valmistelu. Käytännön arjessa kestävän kehityksen osaamiskeskus tekee mm. rahoitushakuja, joista päättää viime kädessä yksikönjohtajat tai kaupunginjohtaja. Myös projektien käynnistämispäätöksen ja muut ns. porttipäätökset tekee toimivaltainen taho, sillä luottamushenkilöitä ei haluta kuormittaa projektiteknisillä asioilla.

Resursointi kestävän liikkumisen edistämiseen

Espoossa resurssitilanne on vahvistunut, koska siellä aiheeseen liittyvä työ on keskitetty kestävän kehityksen osaamiskeskukseen, jossa työskentelee liikenteen kestävyys-asiantuntijoita. Osaamiskeskus pyörii valtaosin määräaikailla työntekijöillä, joiden palkkakustannukset tulevat ulkoisesti rahoitetuista projekteista. Tämä tuo joustoa, mutta myös haavoittuvuutta. Myös kaupunkiympäristön toimialalla on kestävään kehitykseen ja liikkumiseen liittyvää kehittämistä ja projekteja. Yhteistyötä eri yksiköiden kesken tehdään ainakin jonkin verran.

Tampereen projektitoimistossa resurssitilanne kestävän liikkumisen työssä ei ollut kovin tuttu, mutta haastateltavan mukaan määräaikaisen hanketyön ja linjaorganisaation välisessä yhteistyössä saattaisi olla parantamisen varaa.

Ulkoisen rahoitus kestävän liikkumisen edistämisessä

Vaikka molemmat kaupungit panostavat kestävyysteemoihin myös omia budjettivarojaan, on ulkoisella rahoituksella suuri rooli kestävän liikkumisen edistämisessä. Espoossa nähdään, että toiminnan ollessa vielä melko uutta, rahoitusta tulee etsiä monesta eri lähteestä ja myös erilaisten kumppanijärjestelyjen kautta. Tampereella suunnitteilla on tehdä kaupunkisalkusta ulkoisen rahoituksen salkku, joka tukisi ohjelmamaista poikkihallinnollista kehittämistyötä.

Ulkoisen rahoitus asettaa uudistamistarpeita myös projektinhallintamallille. Esimerkiksi Tampereella ollaan kilpailuttamassa uutta projektisalkunhallinnan ohjelmaa, joka olisi asiakaslähtöisempi ja huomioisi paremmin myös erilaiset rahoituslähteet. Haasteena on koettu erityisesti pakollinen raportointi usealle eri taholle, mikä on ollut epäkiitollista niin projektipäälliköille kuin projektitoimistolle.

Myös Espoossa on huomattu haasteita ulkoisen rahoituksen projekteissa, joissa pitää tasapainoilla kumppanien, rahoittajan, kehitysohjelman ja kaupungin toiveiden ja tietotarpeiden välillä. Lisäksi määräaikaisten hanketyöntekijöiden vaihtuvuus on haaste eli osaaminen ei kiinnity organisaatioon tai hanke voi alkaa elää ”omaa elämää” tai ”lähteä laukalle”, jos henkilö ei ole ollut organisaatiossa pitkään. Myös omistajuus voi olla heikompi ulkoisesti rahoitetussa projektissa, kuin kaupungin omassa, budjettivaroin tehtävässä projektissa. Rahoituksesta riippumatta tärkeää olisi projektien priorisointi ja laadukas tekeminen.

Johtamisen haaste on, että irrallisia ja turhia projektiaiheita päästetään eteenpäin. Projekteilla on valtaa ottaa porukka mukaan ja tehdä juurruttamista toteutuksen aikana eli moni asia vaikuttaa onnistumiseen. (Hiipakka-Lahti, R. haastattelu 4.4.2025.)

Ulkoisten projektien priorisointi nähtiin hankalaksi johtajien kannalta ainakin Espoossa. Usein projektiaihioiden liittyviä asioita tuodaan päätettäväksi lyhyellä varoitusaajalla. Yhtenä syynä tähän saattaa olla yhtenäisten käytäntöjen puute. Es-

poossa projektitoimisto on pystynyt tukemaan valmisteluvaiheessa olevia projekteja oman strategia- ja kehittämissyksikön puitteissa, mutta ei koko kaupungin tasolla. Tämä on koettu hyvänä käytäntönä ja antanut mahdollisuuden vaikuttaa asioihin ja kytkeä kehittämistä laajempaan kontekstiin.

6 Tulokset

Työn tavoitteena oli tutkia, miten kestävä liikkuminen tulisi huomioida Turun kaupungin projektisalkunhallinnassa. Tutkimusongelman tueksi määriteltiin seuraavat tutkimuskysymykset.

- Missä kehittämissalkussa kestävää liikkumista tulisi johtaa?
- Miten voidaan varmistaa riittävät resurssit kestävä liikkumisen edistämiseen?
- Miten projektitoimisto voi tukea kehittämistä?
- Mitä erityispiirteitä julkisen sektorin projektisalkunhallinnassa on?
- Minkälaisia parhaita yhteisvaikuttavan projektisalkunhallinnan käytäntöjä voidaan tunnistaa?

Opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus. Tiedonkeruu tehtiin teemahaastatteluina, joihin kutsuttiin mukaan kehittämisen ohjauksesta vastaavat henkilöt Espoon ja Tampereen kaupungeista. Tässä luvussa annetaan vastaus tutkimuskysymyksiin teorian, tutkimustulosten ja oman pohdinnan muodostamassa vuoropuhelussa. Tutkimusongelmaan vastataan antamalla toimenpidesuosituksia luvussa 7.1.

Tässä luvussa vastataan kuhunkin tutkimuskysymykseen. Alalukujen otsikot on johdettu tutkimuskysymyksistä.

6.1 Kestävän liikkumisen johtaminen projektisalkunhallinnassa

Ensimmäinen tutkimuskysymys kysyi, missä kehittämissalkussa kestävää liikkumista tulisi johtaa. Butlerin (2019, 3–4) mukaan projektisalkku muodostaa eräänlaisen sateenvarjon kaikkien niiden projektien ylle, jotka jakavat samat tavoitteet. Sedlmayerin (2019, 13–14) mukaan nykyään on yleistä, että strategian kannalta keskeiset projektit kootaan yhteen kehitysohjelmaan ja muut projektit noudattavat normaalia projektisalkunhallinnan arviointikäytäntöjä. Haastattelujen perusteella myös suomalaisissa kaupungeissa on alettu keskittää strategian

kannalta keskeisiä teemoja kehittämissuunnitelmiin. Esimerkiksi Tampereella on käytössä poikkihallinnollinen kaupunkisalkku ja Espoossa kestävän kehityksen strateginen ohjelma.

Tampereen kaupunkisalkku on poikkihallinnollinen ja siellä käsitellään suurempia strategisia muutosprojekteja, kuten kilpailukyky- ja innovaatioryhmän hankkeita sekä älykaupunki- ja ilmastohankkeita. Kaupunkisalkkua ohjaa palvelualueiden johtajista ja konsernihallinnon johdosta muodostettu johtoryhmä. Espoossa kestävän kehityksen osaamiskeskuksen työ toteuttaa kestävän kehityksen ohjelmaa, jota tuetaan muuta kehittämistyötä tarkemmin (mm. hyötytavoitteiden määrittely ja arvioinnit). Haasteena ohjelmamaisessa kehittämisessä voi olla ohjelman laajuus, kuten Espoon tapauksessa kävi ilmi.

Turussa kestävää liikkumista johdetaan tällä hetkellä kaupunkiympäristön kehittämissalkussa, mutta jatkossa voidaan ottaa käyttöön yhteisvaikuttavia salkkuja tai tavoiteohjelmia (mm. luonto ja ilmasto). Kerätyn aineiston perusteella tämä on se suunta, johon projektisalkunhallintaa kannattaakin viedä, jotta strategisia tavoitteita saadaan edistettyä. Ideaalitapauksessa organisaatiossa tehty työ integroituu kehittämissuunnitelmien tavoitteisiin, kuten Espoossa on tapahtunut.

6.2 Kestävän liikkumisen edistämisen resursointi

Toisessa tutkimuskysymyksessä haluttiin tietää, miten voidaan varmistaa riittävät resurssit kestävän liikkumisen edistämiseen. Jo tämän työn taustalla olevassa toimeksiannossa (luku 1.1) mainittiin, että linjaorganisaation edustajat kokevat kehittämissuunnitelmit joskus ylimääräisenä taakkana. Suvvarin (2023, 16) mukaan noin kolme neljäsosaa organisaatioista kärsii resurssikonflikteista usein, mikä haastaa niin laatua kuin strategianmukaisuudessa pysymistä. Yksi keino tilanteen parantamiseksi on kartoittaa henkilöiden kyvykkyyksiä, jotta resurssit voidaan hyödyntää strategisen painoarvon mukaisesti keskeisimpiin projekteihin. Mahdolliseen muutosvastaiseen organisaatiokulttuuriin voi vaikuttaa muutosjohtamisen keinoin eli sitouttamalla johtoa ja sidosryhmiä sekä viestimällä projektisalkunhallinnan merkityksestä strategian toteuttamisen kannalta.

Esimerkiksi Tampereella kohderyhmittäin muotoillulla sisäisellä viestinnällä nähtiin merkittävä rooli projektisalkunhallinnan aseman vahvistamisessa. (Suvvar 2023, 13–15.)

Espoossa kestävä liikunnan edistäminen on keskitetty kestävä kehityksen osaamiskeskukseen vastaavalla tavalla, kuin se Turussa on keskitetty Kaupunkiliikunnan ratkaisut -vastuualueelle. Kuten Turussa, myös Espoossa osaamiskeskus toimii valtaosin määräaikaisilla työntekijöillä, joiden palkat tulevat ulkoisesti rahoitetuista projekteista – tämän on todettu mm. Espoossa lisäävän toiminnan haavoittuvuutta. Haastattelujen mukaan muissakin kaupungeissa on ainakin jonkin verran hankaluuksia tehdä yksikkörajat ylittävää yhteistyötä. Kaikissa kaupungeissa ulkoisella rahoituksella vaikuttaa olevan suuri rooli kestävä liikunnan edistämiseksi. Turussa voisi olla hyötyä vastaavasta ulkoiseen rahoitukseen keskittyvästä kaupunkisalkusta, kuin Tampereelle on suunniteilla. Tämä voisi tukea erityisesti kestävä liikunnan edistämistä, jota tehdään osittain kansallisen tai kansainvälisen yhteistyön ja rahoituksen avulla. (Turun kaupunki 2024a.) Espoossa kiinnostavaa oli lisäresurssien saaminen erilaisten kumppanijärjestelyjen kautta.

Monissa yrityksissäkin on Sedlmayerin (2019, 9–12) mukaan vaikeuksia saada projektinsa edistämään strategisia tavoitteita, mikä saattaa selittää niitä kohtaan osoitettua kielteistä asennetta. Kehittämissuunnitelmien tietynlainen irrallisuus johtuu Sedlmayerin mukaan siitä, että projekteja ei nähdä osana organisaatioiden keskeisiä liiketoimintaprosesseja. Vaikka tutkimuksen kohteena tässä työssä on julkinen organisaatio, myös siellä on merkkejä vastaavasta ilmiöstä. Sedlmayer (2019, 9–12) esitti tähän ratkaisuna rationaalisen projektisalkunhallinnan, jossa uudet projektit johdetaan suoraan strategiasta ja niistä tulee keskeinen ajuri strategian toteutuksessa. Keskeistä lähestymistavassa on se, että myös linjaorganisaation strategian toteutuksen eteen tekemä työ huomioidaan ja sen rooli tunnustetaan, vaikka se ei vaadi erillisiä projekteja (run the business). (Sedlmayer 2019, 9–12.) Tämä voisi olla yksi tapa vähentää linjaorganisaation ja kehittämissuunnitelmien välisiä resurssikonflikteja myös Turussa.

6.3 Projektitoimiston rooli kestävän liikkumisen edistämisessä

Kolmannella tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten projektitoimisto voisi tukea kestävän liikkumisen edistämistä. Toisin kuin Turussa, Espoossa ja Tampereella projektitoimisto (projekti- ja ohjelmatoimisto Espoossa) löytyy nimettynä organisaatorakenteesta osana strategiasta ja kehittämistoiminnasta vastaavaa yksikköä. Projektitoimiston hallinnollinen sijainti on merkittävä asia projektitoimiston toimintakyvyn kannalta Santosin ja Varajäön (2015, 1194–1197) mukaan, sillä projektitoimisto voi jäädä toimijoille etäiseksi, mikä estää mm. yhteisen projektikulttuurin muodostumisen. Kehittyneemmässä mallissa projektitoimisto toimii muiden yhteisten palvelujen rinnalla ja kussakin organisaation osastolla on oma paikallinen projektitoimistonsa. (Santos ja Varajäo 2015, 1194–1197.)

Espoossa ja Tampereella varsinainen projektitoimisto on muutaman asiantuntijan työpanoksen varassa, mutta asema organisaatiossa antaa vahvan kytköksen strategiatyöhön ja ylipäätään kaupungin johtamiseen. Molemmissa kaupungeissa koettiin, että projektitoimistolla on oma roolinsa strategiatyössä sen valmistelusta toteutukseen sekä arviointiin ja seurantaan saakka. Projektitoimistoissa oli tiedostettu rajalliset resurssit ja panostettu valmennukseen, kouluttamiseen ja asiakaspalveluun. Työkalujen ja rakenteiden ylläpito ja kehittäminen nähtiin keskeisinä osana projektitoimiston työtä. Verkostomainen toiminta ja yksikkörajat ylittävä yhteistyö leimasi molempia projektitoimistoja. Pienikin vastuualue voi olla näkyvä osa organisaatiota. Turussa käynnissä olevassa kehittämismalliuudistuksessa voisi olla hyvä ottaa tarkasteluun erityisesti Espoon verkostomainen toimintatapa.

Arnaz-Pembertonin (2009, 184–185) mukaan projektitoimiston asema on organisaatiossa vahva, jos se tuottaa organisaation johdon arvostamaa lisäarvoa ja tietoa. Obradovićin (2022, 63–65) mukaan tällainen lisäarvo on kytkytyminen organisaation kannalta keskeisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Brito ja Medeiros Juniorin (2021, 315–318) mukaan tehtävässä onnistuminen edellyttää projektitoimistolta useita eri tehtäviä, kuten priorisointia, seuranta,

viestintää ja toimimista johdon tukena. Espoon ja Tampereen projektitoimistot pyrkivät haastattelujen perusteella aktiivisesti etsimään tapoja lisätä kaupungille tuottamaansa lisäarvoa (esimerkiksi laadullisen tiedon tuottaminen projekteista Tampereella tai kehitysprojektien strategianmukaisuuden varmistaminen Espoossa). Lisäksi molemmissa kaupungeissa tuotiin esille, että projektitoimisto pystyy tukemaan kaupunkia tarjoamalla näkymän lähes kaikkeen kaupungin kehittämistoimintaan eli tukemaan tiedolla johtamista.

Espoon projektitoimiston kokemuksen mukaan kehittämisen näkyvyys, ennakoitavuus, ohjattavuus ja suunnitelmallisuus ovat asioita, joita johto arvostaa. Myös projektitoimiston perustehtäviä tunnutaan arvostavan eli mm. yhteisten käytäntöjen ja selkeiden roolien määrittelyä.

Projektitoimistolla voi olla hyvin konkreettinen rooli myös kestävän liikkumisen ja ylipäätään kestävyden edistämisessä. Esimerkiksi Tampereella kaikkien projektipäälliköiden tulee osallistua koulutukseen, jossa tarjotaan työkaluja kestävän kehityksen toteuttamiseen projekteissa. Espoossa mitä tahansa poikkiallinnollista teemaa tuetaan muuta kehittämistyötä tarkemmin. Esimerkiksi hyötytavoitteiden määrittely, arvioinnit ja tilaisuuksien järjestäminen ohjelmaryhmille ja päälliköille on merkittävä apu minkä tahansa teeman kehittämiseksi.

6.4 Julkisen sektorin projektisalkunhallinnan erityispiirteet

Kuten luvussa neljä huomattiin, julkisen sektorin projektisalkunhallinta poikkeaa yksityisestä sektorista. Keskeisimpiä eroja ovat lukuisten ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien tarpeet, organisaation ulkopuolisten asioiden suuri vaikutus toimintaan ja poliittisten muutosten nopea vaikutus. Strategiset tavoitteet on julkisella sektorilla usein väljemmin ilmaistu, koska ne ovat muotoutuneet poliittisten neuvottelujen seurauksena. Kuitenkin myös julkisella sektorilla projektisalkunhallinnalla voidaan tukea strategian toteutusta. (Boyne 2002 Jałochan ym. 2014, 249 mukaan.)

Haasteena julkisella sektorilla on myös projektien vaikuttavuuden arviointi (Baškarada ja Hanlon 2018, 336–338) sekä ulkopuoliseen hankerahoitukseen liittyvät riskit, kuten määräaikaisen henkilöstön vaihtuvuus ja liiaallinen keskittyminen vain rahoitusohjelman tavoitteisiin (Moisio 2015, 14–15). Rowen ym. (2014, 7) tutkimuksen perusteella julkisella sektorilla työskentelevät projektipäälliköt jättävät usein noudattamatta projektinhallintaa koskevia ohjeita, koska sidosryhmien suunnasta tulee painetta oikaista tai vastuuhenkilöitä ei välttämättä kiinnostanut projektijohtamisen menetelmät.

Espoossa ja Tampereella on molemmissa vakiintuneet projektisalkunhallinnan käytännöt ja projektitoimistolla vahvalta vaikuttava asema organisaatiossa. Kuitenkin molemmissa kaupungeissa nähtiin myös projektisalkunhallintaan liittyviä haasteita, joista merkittävimmät olivat:

- henkilövaihdokset ja poliittisten voimasuhteiden muutokset vaikuttavat kehittämisen ohjaukseen ja projektisalkunhallinnan asemaan,
- kehittämisprojektien priorisointi eli strategia ei ohjaa ja rajaa tekemistä riittävästi, projektitoiminta on laadultaan ja fokukseltaan hajanaista,
- organisaatiouudistuksissa poikkihallinnollinen kehittäminen jää helposti jalkoihin ja kehittäminen pitää ”myydä” johdon agendalle,
- ulkoisen rahoituksen kehittämisprojekteissa tulee ottaa myös kumppanien ja rahoittajan tavoitteet huomioon,
- ulkoisen rahoituksen projekteissa kehittäjät voivat lipsua hallintamallista (esimerkiksi projektiaihiot tuodaan päätettäväksi lyhyellä varoitusaajalla).

Haastattelujen valossa teoriaosuudessa tunnistetut asiat ovat todellisia haasteita ainakin Espoossa ja Tampereella. Täysin uutena haasteina kaupungeista nostettiin esille poikkihallinnollisen kehittämistyön johtamisen haasteet sekä poikkihallinnollisten teemojen saaminen johdon agendalle.

6.5 Projektisalkunhallinnan parhaat käytännöt

Viimeinen tutkimuskysymys pyrki löytämään kirjallisuudesta ja haastattelujen kautta projektisalkunhallintaan liittyviä toimintatapoja, jotka voisivat auttaa tutkimusongelmaan vastaamisessa ja samalla Turkoa kestävästi liikkumisen edistämässä.

Suvvarin (2023, 11–15) mukaan parhaiten menestyvät organisaatiot varmistavat projektisalkun strategianmukaisuuden arvioimalla sitä jatkuvana työnä. Hyviksi keinoiksi on havaittu esimerkiksi strategisen suunnittelun ja projektisalkun hallintaprosessien yhdistäminen ja toimintaympäristön muutoksiin ketterästi reagoiva projektisalkunhallinta. Myös edistyneet tiedon visualisointityökalut auttavat päätöksenteossa ja projektisalkun tilanteesta viestimässä sidosryhmille.

(Suvvar 2023, 11–15.) Haastattelujen mukaan tiedon tuottaminen päätöksenteon tueksi oli yksi projektitoimistojen keskeisistä rooleista. Espoossa oli kehitetty myös tiedon visualisointia, jossa data-analyttikko tarkasteli projektisalkun kehittämisprojektien tavoitteita ja kuvauksia vasten strategiakauden päätavoitteita. Tieto auttoi hahmottamaan toteutuneen kehittämisen painopistealueet.

Toinen hyvä projektisalkunhallinnan käytäntö on organisaatioihin syntyvien sillojen ja viestintäesteiden purkamisen perustamalla poikkitoiminnallinen seurantar ryhmä, valitsemalla yhteiset KPI (Key Performance Indicator) -mittarit ja lisäämällä osastojen välistä viestintää. (Suvvar 2023, 11–15.) Espoossa ja Tampereella nämä oli huomioitu hyvin, joskin mittaristo ei noussut erityisenä teemana haastatteluissa esille (kuitenkin hyötytavoitteisiin ja jälkiarviointiin viitattiin erityisesti Espoossa). Poikkihallinnollisina seurantar yhmänä toimivat kaupungeissa kehittämisohjelmien ohjausryhmät (kaupunkisalkku Tampereella ja kestävästi kehityksen strateginen ohjelma Espoossa).

Projektitoimiston hallinnollinen sijainti on merkittävä asia projektitoimiston toimintakyvyn kannalta Santosin ja Varajäön (2015, 1194–1197) mukaan. Kehittyneimmässä mallissa jaettu projektitoimisto toimii muiden yhteisten palvelujen rinnalla ja kussakin organisaation osastolla on oma paikallinen projektitoimis-

tonsa. Mallin etuna on vahva projektikulttuuri, resurssien optimointi, yhteys keskushallintoon ja poikkihallinnollinen yhteistyö. Espoossa ja Tampereella projektitoimiston vaikuttavuutta lisäsi verkostomainen toimintatapa, jossa muissa yksiköissä tai toimialueilla oli tunnistettavissa projektitoimiston vastinparit (esimerkiksi taloushallintoon kuuluva projektitaloustiimi Tampereella ja nimetyt yhteyshenkilöt tietohallinnossa Espoossa). Lisäksi Espoossa on olemassa monipuolisella toimenkuvalla työskenteleviä salkkukoordinaattoreita, jotka fasilitoivat salkkujohtamista, koostavat raportteja ja tukevat projekteja. Salkkukoordinaattorit toimivat organisaation eri tasoilla ja teemoissa.

Haastatteluissa nousi esiin myös muita hyviä käytäntöjä, jotka ovat seuraavat:

- Espoossa vaativimmissa projekteissa hyödynnetään jaettua omistajuutta. Jaetun omistajan projekteissa ylemmän tason omistajan lisäksi määritellään operatiivinen omistaja tukemaan arjen ohjausta ja ongelmien selättämistä.
- Tampereella ollaan tekemässä kaupunkisalkusta selvemmin ulkoisen rahoituksen salkkua, johon keskitetään isoimmat hankkeet ja tavoitteet ulkoiselle rahoitukselle. Tällä tavoitellaan proaktiivisuutta ja suunnitelmallisuutta hankerahoituksen hakemiseen sekä kaupungin omien tavoitteiden asettamista rahoittajalle.
- Espoossa projektitoimisto on tukenut valmisteluvaiheessa olevia projekteja. Tämä on antanut mahdollisuuden vaikuttaa suunnitelmiin ja kytkeä kehittämistä laajempaan kontekstiin.
- Espoossa ja Tampereella projektijohtamisen sisäiset koulutukset nähtiin toimivana tapana projektikulttuurin ja -osaamisen kehittämisessä.
- Espoossa projektitoimisto tarjoaa välineitä hyötyjen jälkiarviointiin ja projekteista oppimiseen. Lisäksi päättyvien projektien tulokset ja hyötyjen jälkiarviointit esitellään strategia- ja kehittämissyksikön johtoryhmälle, jolloin projektien tuotokset ja tulokset antavat syötteitä myös uuden strategian valmisteluun.

Opinnäytetyön seuraavassa luvussa vastataan tutkimusongelmaan toimenpidesuosituksilla sekä arvioidaan työn luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

7 Toimenpidesuosituksset ja johtopäätökset

Viimeinen luku jakautuu kolmeen alalukuun, joista ensimmäinen esittelee Turun kaupungille annettavat toimenpidesuosituksset.

7.1 Toimenpidesuosituksset

Ennen toimenpidesuosituksia on syytä palauttaa mieleen tämän opinnäytetyön tutkimusongelma. Luvussa 1.3 tutkimusongelmaa kuvaattiin seuraavasti. *Turun kaupungin nykyisen organisaation, päätöksentekoprosessien ja kehittämismallin huomioon ottaen emme tiedä, miten kestävää liikkumista edistäviä projekteja tulisi Turun kaupungissa johtaa.*

Tutkimusongelmaan vastataan esittämällä teoriaan, teemahaastatteluihin ja tutkimuksen tekijän omaan pohdintaan pohjautuvia toimenpidesuosituksia. Kuten jo tutkimusongelmasta käy ilmi, toimenpidesuosituksia ei anneta millekään yksittäiselle vastuu- tai palvelualueelle, vaan koko kaupungille, sillä kestävä liikumisen edistäminen edellyttää monialaista ja -ammattillista laajaa yhteistyötä. Suositukset annetaan yleisellä tasolla eivätkä huomioi Turussa toteutuksessa tai suunnitteilla olevia liikenteen ja liikkumisen ohjelmia.

Kunkin toimenpidesuosituksen yhteydessä on annettu lyhyt perustelu sille, miksi kyseinen suositus on annettu.

1. Turussa kannattaa ottaa käyttöön kestävä liikumisen poikkihallinnollinen tavoiteohjelma, jolle määritellään hyötytavoitteet ja mittarit.

Vuonna 2024 hyväksyty Turun kestävä kaupunkiliikkumisen ohjelma voi parhaimmillaan olla sellainen, mutta vain, jos se on aidosti hallinnonalojen yhteinen ponnistus. Kestävä liikumisen edistäminen edellyttää poikkihallinnollista ja yhteisvaikuttavaa kehittämistyötä, jota ei voida tehokkaasti johtaa yhden palvelukokonaisuuden kehittämissalkussa. Tavoiteohjelmaa kannattaisi ohjata projektisalkunhallinnan keinoin ja ohjaus-

ryhmässä tulisi olla mukana poliittisen tuen saamiseksi myös luottamushenkilöitä. Poikkihallinnollinen kehittämistyö vaatii sitoutumista ohjausryhmään osallistuvilta johtajilta, sillä johdon on havaittu priorisoivan herkästi linjaorganisaation arkipäivän työtä.

2. Ohjelman ohjauskäytäntöihin kannattaa panostaa, toimintaa fokuroida ja suhdetta muihin ohjelmiin kirkastaa.

Jotta toiminnan fokus on kaikille selvä ja kehittämistyö sujuvaa, mm. suhdetta ilmastotyöhön ja muihin kaupungin kestävyysohjelmiin tulee selkiyttää sekä ohjaus- ja raportointikäytännöistä sopia. Liian laajoja ohjausryhmiä tulisi välttää ja varsinkin vaativimmissa projekteissa kannattaa hyödyntää jaettua omistajuutta. Jaetun omistajan projekteissa ylemmän tason omistajan lisäksi määritellään operatiivinen omistaja tukemaan arjen ohjausta, esteiden poistamista ja ongelmien selättämistä. Ohjausryhmän tulisi pystyä fokusoimaan kehittämistyötä myös tekemällä rajauksia ja ns. ei-päätöksiä – tähän paras tuki olisi mahdollisimman konkreettinen kehitysohjelma, jonka perusteella päätöksiä tehdään.

3. Kestävän liikkumisen ohjelman toteutuksessa tulisi hyödyntää erityisesti liikkumispalvelujen palvelualueen työtä.

Ideaalitapauksessa organisaatiossa jo nyt tehtävä työ integroituu kehittämisohjelman tavoitteisiin, mikä vähentää päällekkäistä raportointia ja resurssien tarvetta. Muista palvelukokonaisuuksista voidaan saada työhön merkittävää tukea, jos keskeiset henkilöresurssit saadaan sitoutettua työhön mukaan ilman resurssikonflikteja. Kaikki kaupungissa tehtävä kehittämistyö tulisi nähdä mahdollisuutena edistää kestävästä liikkumisesta eikä lokeroita tekemistä esimerkiksi rahoituslähteen perusteella.

4. Ulkoisen rahoituksen hyödyntämisen tulee olla suunnitelmallista.

Erytystä huomiota tulisi kiinnittää ulkoisen rahoituksen hyödyntämiseen kestävästä liikkumisesta ohjelmassa, koska sillä saadaan lisättyä ohjelman vaikuttavuutta mm. uusien henkilöresurssien myötä. Suunnittelemalla

mm. päätöksenteon ja priorisoinnin käytännöt ulkoisen rahoituksen hankevalmisteluja silmällä pitäen, on mahdollista lisätä projektien onnistumistodennäköisyyttä ja toiminnan ennakoitavuutta sekä vähentää ulkoisesta rahoituksesta johtuvaa sekavuutta (mm. kiireessä tehdyt porttipäätökset, epäselvät raportointikäytännöt). Ideaalitulanteessa rahoittajat kysyvät jatkossa kaupungilta, mihin tarkoitukseen rahoitusta voitaisiin myöntää (vrt. Tampere). Lisäresursseja kestävän liikkumisen edistämiseen voi löytää myös erilaisten kumppanijärjestelyjen avulla, kuten Espoossa on tehty.

5. Kestävän liikkumisen ohjelmassa tulisi varautua julkisen sektorin kehittämistoiminnan haasteisiin.

Julkisella sektorilla työskentelevät projektipäälliköt jättävät usein noudattamatta projektinhallintaa koskevia ohjeita, koska sidosryhmien suunnasta tulee painetta ”oikaista” tai koska vastuuhenkilöiden projektijohtamisen osaaminen on rajallista. Vaaranpaikkoja kehittämisen hallinnan kannalta ovat myös henkilövaihdokset ja poliittisten voimasuhteiden muutokset. Paras tapa ehkäistä hankaluuksia on varmistaa riittävä projektijohtamisen osaaminen, selvät projektisalkunhallinnan roolit, ohjeet ja käytännöt sekä johtajien sitoutuminen.

6. Keskeiset palvelukokonaisuudet ja avainhenkilöt tulisi sitouttaa mukaan ohjelmaan muutosjohtamisen keinoin.

Mahdolliseen muutosvastaiseen organisaatiokulttuuriin tai tekemisen ”siiloutumiseen” voi vaikuttaa muutosjohtamisen keinoin eli sitouttamalla johtoa ja sidosryhmiä sekä viestimällä projektisalkunhallinnan merkityksestä strategian toteuttamisen kannalta. Esimerkiksi Tampereella kohde-ryhmittäin muotoillulla sisäisellä viestinnällä nähtiin merkittävä rooli projektitoimiston aseman vahvistamisessa.

7. Kehittämisen ohjauksella tulisi olla merkittävä rooli kestävän liikkumisen edistämisessä.

Kestävän liikkumisen edistäminen vaatii sujuvaa kaupungin sisäistä yhteistyötä ja kehittämisen ohjaus voi tukea sitä merkittävästi parantamalla projektikulttuuria sekä lisäämällä projektien arvostusta ja tarjoamalla johdolle näkymän kaikkeen kehittämistyöhön. Konkreettisia keinoja projektikulttuurin kehittämiseen ovat mm. projektiosaamisen vahvistaminen organisaatiossa, projekteille tarjottu hyötyjen jälkiarviointi, verkostomainen toiminta kaupungin sisällä, projektijohtamisen roolien ja käytäntöjen määrittely sekä aktiivinen viestintä (ml. tiedon visualisointi). Projektitoimisto voi myös omatoimisesti edistää kestävästä kehitystä projektisalkunhallinnan keinoin, kuten Tampereella on tehty.

Seuraavaksi arvioidaan työn reliiäbelius ja validius.

7.2 Työn luotettavuuden arviointi

Kaikissa tutkimuksissa tulee arvioida, miten luotettava tehty tutkimus on. Reliäbelius kuvaa tutkimuksen toistettavuutta ja validius sen kykyä mitata tarkastelussa olevaa asiaa tai ilmiötä. Tapaustudkimuksissa tutkimuksen toistettavuuden vaatimus on hieman kyseenalainen, koska tapaukset voidaan ajatella ainutkertaisiksi. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voi lisätä kuvaamalla tarkasti, että miten tietoa on kerätty ja miten tuloksiin on päädytty. Validius tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kuvauksen sekä tulosten uskottavaa yhteensopivuutta. (Hirsjärvi ym. 1997, 213–214.)

Tutkimuksen reliiäbeliutta on pyritty parantamaan kuvaamalla tutkimusstrategia ja -menetelmä sekä tiedonkeruun tapa mahdollisimman tarkasti luvussa viisi. Haastattelun yleisen (ei-sensitiivisen) aiheen vuoksi haastateltavilta saatiin lupa kertoa edustamansa kaupungin lisäksi henkilön nimi ja tehtävänimike, mikä parantaa tutkimuksen uskottavuutta ja toistettavuutta. Haastatteluista kuvattiin tarkasti myös haastattelurunko (liite 1), haastattelujen ajankohta ja tiedonkeruun tapa sekä se, että Teams-aineistosta tuotettiin litterointi automaattisesti. Saadun aineiston luotettavuutta saattaa osittain heikentää Teams-sovelluksen auto-

maattisen litteroinnin käyttö ja sen siistiminen täytesanoista tekoälyn (MS Copilot) avulla siitä huolimatta, että litteroinnin laatu tarkistettiin videotallenteen avulla. Tekoälyn käyttö todettiin kuitenkin tähän tutkimukseen varsin luotettavaksi tavaksi litteroida aineistoa. Teams-videopuhelua voidaan pitää niin yleisenä viestintätapana varsinkin kaupunkien kehittämisestä vastaavien henkilöiden osalta, että sen ei arvioida heikentävän tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelun validiutta (eli tässä tapauksessa kykyä tutkia projektisalkunhallinnan käytäntöjä kestävästä liikkumisesta edistämiseksi) voi heikentää pieni haastateltavien määrä ja toisaalta haastateltavien valinta. Turun kaupungin edustajalle tehty teemahaastattelu olisi antanut tarkempaa tietoa juuri Turun kaupungin tilanteesta, johon nyt paneuduttiin vain työn alkuvaiheessa haastatteleamalla kehittämisen ohjauksesta vastaavaa henkilöä. Tapaustutkimuksen avulla tässä työssä saatiin tarkasti tietoa Espoon ja Tampereen tilanteesta, mutta tulosten yleistettävyyttä Turkuun voidaan arvioida kriittisesti. Yleistettävyyden puolesta puhuu toisaalta valittujen kaupunkien samankaltaisuus. Kehittämismalli, projektisalkunhallinnan tietojärjestelmä ja strateginen tavoite (kestävän liikkumisen edistäminen) ovat kaikissa kaupungeissa lähes identtisiä.

Teemahaastattelujen analysointi tehtiin jakamalla saadut vastaukset kolmen teeman mukaisiin ryhmiin. Tarkoituksena tällä oli varmistaa, että analyysi tuottaa vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin ja siksi tähän oli kiinnitetty huomiota jo teemahaastattelua suunniteltaessa (taulukko 1). Koska haastatteluissa saadut vastaukset olivat pitkiä, kullekin teemalle määriteltiin alateemat, jotka toimivat samalla luvun väliotsikoina. Alateemojen muodostamisessa käytettiin apuna teeman haastattelukysymyksiä sekä vastausten sisällöllisiä painotuksia. Analysointimenetelmän luotettavuutta voidaan arvioida kriittisesti, sillä saadut vastaukset jaettiin kolmen teeman alle heti analyysin alkuvaiheessa. Vastausten teemoittaminen oli tässä työssä kuitenkin riittävän luotettava tapa analysoida vastauksia, koska jo haastattelurunko (liite 1) piti sisällään ennalta määritellyt teemat ja koska haastattelulomake oli tavanomaista teemahaastattelua hieman strukturoidumpi.

Teemahaastattelussa kestävän liikkumisen edistämisestä kysyttiin henkilöiltä, joilla on vain salkkutason eli rakenteellisen tason näkymä asiaan. Joissain kohdissa haastateltavat joutuivat tulkitsemaan tilannetta oman kaupunkinsa osalta, mikä ei paranna tämän tutkimuksen luotettavuutta kestävän liikkumisen teeman osalta. Tutkimuksen luotettavuutta olisi parantanut kestävän liikkumisen vastuuhenkilöiden haastattelu nyt haastateltujen lisäksi, mutta siihen ei tässä tutkimuksessa ollut resursseja.

Myös haastattelujen ajankohta saattaa vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Toinen haastattelu pidettiin perjantaina iltapäivällä, mikä ei ole välttämättä optimaalisin ajankohta haastattelijan tai haastateltavan näkökulmasta ja saattoi vaikuttaa molempien vireystilaan. Teams-videohaastattelussa on myös perinteistä kasvokkaista haastattelua hankalampi parantaa matalaa energiatasoa esimerkiksi kahvin ja pullan avulla. Haastatteluissa on aina myös se riski, että haastateltavat voivat vastata haastattelutilanteessa toisin, kuin muuten vastaisivat (Hirsjärvi ym. 2013, 205). Jo teemahaastatteluja valmistellessa kävi ilmi, että suurten kaupunkien kehittämisestä vastaavat henkilöt muodostavat melko tiiviin yhteistyöverkoston, joka saattoi vaikuttaa joihinkin vastauksiin. Riskiä voi jatko-tutkimuksissa pienentää ottamalla mukaan useamman haastateltavan eri puolilta maata ja erikokoisista kaupungeista.

Jos tutkimus toistettaisiin toisen henkilön toimesta, suurin ero syntyisi todennäköisesti haastatteluvastausten ryhmittelyssä ja tulosten tulkinnassa. Teemahaastatteluun valittiin kolme teemaa ja haastateltavia vain kaksi, jotta aineiston käsittely ei muodostuisi liian raskaaksi. Teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan vastaukset tai edes kysymykset eivät aina pysyneet tietyn teeman sisällä ja siksi aineiston käsittelyn yhteydessä vastauksia siirrettiin teemasta toiseen.

7.3 Työn kontribuutio

Tässä opinnäytetyössä on teoreettisen viitekehyksen ja teemahaastattelujen avulla saatu muodostettua näkemys projektisalkunhallinnan mahdollisuuksista

Turun kestävä liikunnan edistämisen. Työn teoriaosuuden perusteella projektisalkunhallinnasta ja sen mahdollisuuksista strategian edistämisen sekä projektitoimiston roolista löytyy paljon tutkittua tietoa.

Sanapareja ”poikkihallinnallinen kehittäminen” ja ”strategian edistäminen” käytettiin tässä työssä rinnakkain, sillä haastattelujen perusteella kaupunkien strategiset painotukset koskevat lähes poikkeuksetta monialaista yhteistyötä edellyttäviä teemoja, joita ohjataan ja seurataan normaalia (linjaorganisaation vastuisiin perustuvaa) kehittämistyötä tarkemmin.

Julkisen sektorin osalta tutkimustietoa ylipäätään projektisalkunhallinnan mahdollisuuksista poikkihallinnollisten teemojen edistämisen ei juuri löytynyt, sillä julkista sektoria koskeva tutkimus koski enemmän projektijohtamisen yleisiä haasteita ja projektisalkunhallinnan erityispiirteitä. Tämän tutkimuksen voidaan todeta vahvistaneen omalta osaltaan jo aiemmin tehtyä tutkimustyötä sekä todentaneen aiemmin havaittuja haasteita ja julkisen sektorin piirteitä (mm. toimintaympäristön monimutkaisuus, poliittisten voimasuhteiden vaikutus, projektijohtamisen ohjeista joustaminen).

Kestävä liikunnan edistäminen projektisalkunhallinnan keinoin vaikutti olevan täysin uusi tutkimusaihe. Lisäksi tämä tutkimus pystyi tuottamaan tietoa projektisalkunhallinnan mahdollisuuksista missä tahansa poikkihallinnollisessa kehittämisessä, mikä tutkimuksen perusteella on kaupungeissa yleistyvänä lähestymistapana uusiin ilmiöihin ja monimutkaisiin haasteisiin. Esimerkiksi maahanmuuttajien integrointi yhteiskuntaan, lasten ja nuorten tarpeet, ilmastotyö, luontokadon estäminen ja kestävä liikunnan edistäminen kaikki edellyttävät monialaista sektorirajat ylittävää yhteistyötä. Työssä nousi vahvasti esiin myös projektitoimiston rooli julkisen sektorin strategiatyön tukemisessa. Myös julkisen sektorin projektitoimistojen toiminnasta ja roolista strategiatyössä on julkaistu hyvin rajallinen määrä tutkimuksia eli tämä opinnäytetyö tuottaa uutta tietoa myös sen suhteen.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä ainakin suuremmissa suomalaisissa kaupungeissa, joissa kehittämisen ohjauksen käytännöt ovat olemassa ja joissa on tavoitteena esimerkiksi edistää kestävästä liikkumisesta tai muuta poikkihallinnollista teemaa. Haastattelujen vuoksi tutkimuksessa nousi vahvasti esille projektitoimistojen rooli kehittämisen ohjauksessa, mikä saattaa lisätä tutkimuksen kiinnostavuutta myös kehittämisen ohjauksesta vastaaville henkilöille.

Tulevissa tutkimuksissa haastateltavien määrää voisi lisätä ja selvittää, miten kestävästä liikkumisesta asiantuntijat kokevat projektisalkunhallinnan käytännöt, projektitoimiston roolin ja varsinkin kestävästä liikkumisesta edistämisen edellytykset. Toinen mahdollinen tutkimusidea voisi olla tarkastella kestävästä liikkumisesta kehittämistä pienissä tai keskisuurissa kaupungeissa, joissa ei vielä ole vakiintuneita kehittämisen ohjauksen toimintamalleja. Kolmas mahdollinen näkökulma jatkotutkimukseen olisi keskittyä tarkemmin johonkin tiettyyn julkisen sektorin kehittämistyön haasteeseen ja yrittää löytää siihen toimivia ratkaisuja.

Lähteet

Haastatteluaineisto

Hiipakka-Lahti, R. 2025. Haastattelu. Tampereen kaupungin kehittämispäällikkö. Riina Hiipakka-Lahtea haastatteli 4.4.2025 Turun ammattikorkeakoulu projektijohtamisen YAMK -opiskelija Juha Pulmuranta.

Hoverfält, P. 2025. Haastattelu. Espoon kaupungin ohjelmajohtaja. Päivi Hoverfälttiä haastatteli 2.4.2025 Turun ammattikorkeakoulu projektijohtamisen YAMK -opiskelija Juha Pulmuranta.

Kirjalliset lähteet

Arnaz-Pemberton, E.-R. The enterprise portfolio management office. Teoksessa Lock, D. & Wagner, R. 2019. The handbook of project portfolio management. E-kirja Ebook central -verkkopalvelussa. London: Routledge, 184 – 192. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 11.1.2025.

Arto, K. A., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2008. Projekttiliiketoiminta. 2. painos. E-kirja Aalto-yliopiston verkkosivuilla. Helsinki: WSOY. Viitattu 30.12.2024.

Başkarada, S. & Hanlon, B. 2018. Corporate portfolio management in the public sector. The Journal of management development, Vol. 37, No 4, 333-340.

Brito, J. V. d. C. S. d. & Medeiros Junior, J. V. d. 2021. The contribution of project management offices (PMO) to the strategy implementation in Project-Based Businesses: Systematic literature review and proposal of a model. GeSec : Revista de Gestão e Secretariado, Vol 12, Number 2, 301-326.

Butler, S. Basic concepts and definitions of portfolio management. Teoksessa Lock, D. & Wagner, R. 2019. The handbook of project portfolio management. E-kirja Ebook central -verkkopalvelussa. London: Routledge, 3 – 8. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 30.12.2024.

European Commission 2025. Sustainable urban mobility. Viitattu 14.3.2025. https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/urban-transport/sustainable-urban-mobility_en.

Farahmandlou, A. Portfolio management roles and responsibilities. Teoksessa Lock, D. & Wagner, R. 2019. The handbook of project portfolio management. E-

kirja Ebook central -verkkopalvelussa. London: Routledge, 3–8. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 11.11.2024.

Hannila, S. 2023. Keskustelu. Turun kaupungin kehittämisen ohjauksen kehittämispäällikkö. Sari Hannila kanssa keskusteli 25.10.2023 Turun ammattikorkeakoulu projektijohtamisen YAMK -opiskelija Juha Pulmuranta.

Hannila, S. 2023. Keskustelu. Turun kaupungin kehittämisen ohjauksen kehittämispäällikkö. Sari Hannilan kanssa keskusteli 3.2.2023 Turun ammattikorkeakoulu projektijohtamisen YAMK -opiskelija Juha Pulmuranta.

Hannila, S. 2025. Sähköpostiviesti. Turun kaupungin kehittämisen ohjauksen kehittämispäällikkö. Hannila lähetti 14.3.2025 tiedonannon projektijohtamisen YAMK -opiskelija Juha Pulmurannalle.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 6–7. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Jałocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A. & Prawelska-Skrzypek, G. 2014. Key Competences of Public Sector Project Managers. *Procedia, social and behavioral sciences*, Vol. 119, 247-256.

Korte, S. 2024. Sähköpostiviesti. Turun kaupungin joukkoliikennepalvelujohtaja. Korte lähetti tiedonannon projektijohtamisen YAMK -opiskelija Juha Pulmurannalle.

Moisio, H. 2015. Organisoinnin lähtökohdat kuntien kehittämishankkeissa. Teoksessa Moisio, H.; Länkinen P.-L. & Niemi S. Hankkeet hallussa? Näkökulmia kuntien kehittämishankkeiden hallintaan. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu, 8–17.

Neuvonen, T. 2025. Sähköpostiviesti. Turun ammattikorkeakoulun yliopettaja. Neuvonen lähetti 7.5.2025 tiedonannon projektijohtamisen YAMK -opiskelija Juha Pulmurannalle.

Obradović, V. 2022. Project Management Office in the Public Sector: A Conceptual Roadmap. *European Project Management Journal*, Vol. 12, Number 2, 63-70.

Peltonen, R. 2024. Sähköpostiviesti. Turun kaupungin liikennepalvelupäällikkö. Peltonen lähetti tiedonannon projektijohtamisen YAMK -opiskelija Juha Pulmurrannalle.

Rowe, K. M., Whitty, S. J. & van der Hoorn, B. 2024. Creating authority and autonomy: Necessary dialectical tensions in public sector project management. *Project leadership and society*, Vol 5, 100119, 1-12.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV: Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. (2.vedos). Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 27.1.2025.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2012112210007>

Santos, V. & Varajão, J. 2015. PMO as a Key Ingredient of Public Sector Projects' Success – Position Paper. *Procedia Computer Science* Vol. 64, 1190 – 1199. Viitattu 12.1.2025.

Sedlmayer, M. Delivering organizational strategy with portfolio management. Teoksessa Lock, D. & Wagner, R. 2019. *The handbook of project portfolio management*. E-kirja Ebook central -verkkopalvelussa. London: Routledge, 9 – 18. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 14.3.2025.

Suvvari, S. K. Project portfolio management. 2023. Best practices for strategic alignment. *International Journal of Professional Business Review*, Vol. 8, Number 12, 1–22. doi:10.26668/businessreview/2023.v8i12.4987

Stentoft Arlbjørn, J., Freytag, P. V. & Thoms, L. 2015. Portfolio management of development projects in Danish municipalities. *The International journal of public sector management*, Vol. 28, Number 1, 11-28.

Turun ilmastoraportti. 2023. Viitattu 12.4.2025. https://www.turku.fi/sites/default/files/document/turun_kaupunki_ilmastoraportti_2023.pdf

Turun kaupunginvaltuusto. 16.12.2024 §189. Kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmasta päättäminen. Viitattu 12.4.2025.
<https://ah.turku.fi/kv/2024/1216011x/5142262.htm>

Turun kaupunki 2024a. Liikkumispalvelut. Viitattu 11.2.2024.
<https://www.turku.fi/organisaatio/palvelukokonaisuudet/kaupunkiymparisto/liikkumispalvelut>

Turun kaupunki 2024b. Organisaatio. Viitattu 19.1.2025. <https://www.turku.fi/organisaatio>

Turun kaupunki 2025. Kestävä liikkuminen Turussa. Viitattu 12.4.2025. <https://www.turku.fi/kestava-liikkuminen-turussa>

Turun kaupungin intra 2024a. Toiminnan kehittäminen. Kehittämismalli. Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 13.9.2024. <https://turku.sharepoint.com/mcas.ms/sites/metku/SitePages/Kehitt%C3%A4mismalli.aspx>

Turun kaupungin intra 2024b. Kehittämismalli. Mistä tukea kehittämiseen. Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 13.9.2024. <https://turku.sharepoint.com/mcas.ms/sites/metku/SitePages/Mist%C3%A4%20tukea%20kehitt%C3%A4miseen.aspx>

Yhteenveto päätöksentekijöille – Kestävän kaupunkiliikenteen suunnitelman laadinta ja toteutus 2020. Rupprecht Consult (toim.). Viitattu 14.3.2025. https://urban-mobility-observatory.transport.ec.europa.eu/document/download/ffba1fa5-9774-412d-b57a-a4fd29e43c64_en?filename=summary_decision_makers_summary_finnish.pdf

Teemahaastattelu: Kestävän liikkumisen huomiointi projektisalkunhallinnassa

Taustakysymykset

1. Haluatko esiintyä opinnäytetyössä anonyymisti vai omalla nimelläsi ja tehtävänimikkeelläsi? Sopiiko, että onko kaupunki mainitaan?
2. Voitko vahvistaa, että onko organisaatiossanne on käytössä ABC-kehittämismalli ja Thinking Portfolio salkunhallintajärjestelmä?
3. Onko organisaatiossanne projektitoimistoa (PMO), tai muuta vastaavaa toimintoa?
4. Kuuluuko kestävän liikkumisen edistäminen mielestäsi kaupungin strategiaan tavoitteisiin?
5. Miten kestävän liikkumisen edistäminen on organisoitu linjaorganisaatiossa (vrt. Kaupunkiliikkumisen ratkaisut Turussa)?

Projektisalkunhallinnan käytännöt ja strategianmukaisuus

1. Miten varmistetaan uusien projektien strategianmukaisuus? Onko erikseen ns. priorisoituja projekteja? Miten päätöksenteko on järjestetty?
2. Mitä rooleja projektisalkunhallinnassa on tunnistettavissa?
3. Mikä toimii projektisalkunhallinnassa hyvin? Entä heikommin? Onko eroja organisaation sisällä?
4. Minkälainen asema projektisalkunhallinnalla (eli kehittämismallilla) on? Miten se näkyy (esimerkiksi johdon tuki)?
5. Miten ongelmatilanteisiin puututaan? Miten haluttu muutos varmistetaan?

Projektitoimiston rooli strategiatyössä

1. Kuvaile projektitoimiston asemaa ja tehtäviä organisaatiossa?
2. Miten pitkälle kehittynyt projektitoimisto mielestäsi on?
3. Mikä on se lisäarvo, jota projektitoimisto kaupungin johdolle tuottaa?
4. Projektitoimiston vahvuudet ja haasteet?
5. Millainen rooli projektitoimistolla on strategiatyössä?

Liite 1

6. Miten kuvaillet projektitoimiston merkitystä jonkin strategisen teeman edistämisen kannalta?

Kestävän liikkumisen edistäminen strategisena tavoitteena

1. Miten kestäväää liikkumista johdetaan projektisalkunhallinnassa?
 - a. Osa jonkin palvelualueen kehittämissalkkua vai omassaan?
 - b. Miten projektien priorisointi ja päätöksenteko on järjestetty?
2. Miten kuvailisit linjaorganisaation resurssointia kestävään liikkumisen kehittämiseen ja eri yksiköiden tai osastojen välistä yhteistyötä?
3. Onko kaupungilla jotain kestäväään liikkumiseen liittyvää kumppanitoimintaa tai vastaavaa yhteistoimintaa, jolla lisätään kestävään liikkumisen resursseja tai työn vaikuttavuutta?
4. Mikä rooli ulkoisella rahoituksella on teeman edistämässä? Miten hyvin se tukee tavoitteiden saavuttamista?
5. Miten ulkoisesti rahoitetut projektit on saatu yhteensovitettua projektinhallintamalliin? Esimerkiksi niiden valmisteluvaihe?
6. Miten kaupungin omistajuus toteutuu (ulkoisesti vs. sisäisesti rahoitetut projektit)?

Lopetus

1. Onko vielä jotain muuta, josta haluaisit nostaa esille?
2. Kiitos haastattelusta.