

Opinnäytetyö (YAMK)
Teknologiaosaamisen johtaminen
Tuotekehitys ja tuotteistaminen
2016

Tuomas Iivarinen

OHJELMIEN JOHTAMINEN JA HALLINTA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen | Tuotekehitys ja tuotteistaminen

Opinnäytetyön valmistumisajankohta 2016 | Sivumäärä 63s.

Ohjaajat: Yliopettaja Osmo Eerola, Kehitysohjaaja Tuire Mikola, Medbit

Tuomas Iivarinen

OHJELMIEN JOHTAMINEN JA HALLINTA

Tuleva sosiaali- ja terveysalan uudistus korostaa projektiosaamisen tärkeyttä kaikissa projekteissa, joita Medbitillä tullaan aloittamaan, sillä niiden keskinäinen riippuvuus kasvaa ja kustannuksia pitää pystyä hillitsemään. Projektien sidosryhmät muuttuvat paikallisesta sairaanhoitopiiristä alueellisiksi sekä projektit monimutkaistuvat sidosryhmien kasvaessa, joten ohjelmajohtaminen on nähty tärkeäksi osaksi Medbitin projektisalkun hallintaa.

Ohjelmajohtaminen on käsitteenä laaja ja tässä opinnäytetyössä on tavoiteltu sen selventämistä ja soveltamista osaksi Medbitin toimintaa sekä miten sen kautta voidaan ohjata kehittämistä. Tavoitteena oli määritellä ohjelma- ja projektijohtamisen eroavaisuudet ja ohjelmajohtamiseen liittyvät kriteerit. Organisaatiossa haluttiin myös puhua asioista samoilla termeillä, joten tavoitteena oli myös selventää projektisanastoon liittyvää terminologian käyttöä. Tavoitteena oli myös kuvata strategialähtöinen ohjelmajohtaminen ja mitä sillä halutaan saavuttaa ohjelman elinkaaren aikana sekä kuvaus siitä, miten Medbitillä ohjelmaa hallitaan ja seurataan.

Opinnäytetyö toteutettiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin osalle Medbitin johtoryhmän jäsenistä sekä muutamalle projektipäällikölle. Opinnäytetyön tuloksena tehtiin ylätason prosessi ohjelmajohtamiselle. Lisäksi ohjelman eri vaiheisiin luotiin vastuumatriisi eri roolien kesken.

ASIASANAT:

Ohjelmajohtaminen, projektinhallinta, projektisalkku, prosessi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme | Specialisation

Completion year of the thesis 2016 | Total number of pages 63p.

Instructor(s) Osmo Eerola, Principal Lecturer, Tuire Mikola, Development Director, Medbit

Tuomas Iivarinen

MANAGING PROGRAMS

Social and Healthcare restructuring will be a big driver for improving the project management practices in Medbit. Instead of a local customer, there will be many regional customers in the future and the scope of the projects will be larger than earlier and thus the projects will be more complex to manage. Program Management is seen as one of the key elements in managing the dependencies of the projects and it benefits the management of the projects in the future. In addition combining projects into programs will facilitate the project portfolio management in the company.

As a concept, Program Management is large. The present master's thesis discusses the theory related to it as well as its lifecycle and thus it can be used by Medbit. The aim is to define the differences in Program Management and Project Management as well as the criteria used in Project Portfolio Management and explain the terms used within the field of Project Management. Program Management is seen as a key element from the company's strategic point of view and a way to help to achieve the strategic goals. In addition the governance of the Program is described during its lifecycle.

The data for this thesis were gathered by a structural interview for the selected members of the Board of Directors and Project Managers. As a result, a high level process for managing programs was developed and the responsibilities between different roles were defined.

KEYWORDS:

Program Management, Project Management, Project portfolio, Process development

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET	7
1 JOHDANTO	8
2 OHJELMAJOHTAMISEN TEORIAA	10
2.1 Ohjelmajohtamisen tausta ja tavoitteet	10
2.2 Termien selkeyttäminen	12
2.2.1 Projekti	13
2.2.2 Ohjelma	14
2.2.3 Projektisalkku	15
2.2.4 Vaativa ja monimutkainen projekti	16
2.2.5 Hanke	18
2.3 Ohjelmat yrityksen strategian osana	19
2.4 Business case	21
2.5 Visio on kuva paremmasta tulevaisuudesta	21
2.6 Hyötyjenhallinta ohjelman vision saavuttamiseksi (Benefits Management)	22
2.7 Ohjelman organisointi	23
2.7.1 Ohjelman omistaja	24
2.7.2 Ohjelman ohjausryhmä	25
2.7.3 Ohjelmapäällikkö	26
2.7.4 Muutospäällikkö	27
2.7.5 Ohjelmatoimisto (PMO)	27
3 OHJELMAN HALLINTA JA VAIHEISTUS	29
3.1 Siirtyminen projektijohtamisesta ohjelmajohtamiseen	29
3.2 Ohjelman elinkaari	30
3.3 Määrittely	31
3.3.1 Ohjelman tiekartta	32
3.3.2 Vastuumatriisi	32
3.4 Suunnittelu	33
3.5 Toteutus	34
3.6 Lopetus	35

3.7 Ohjelman riskien hallinta	37
3.8 Sidosryhmien ja kumppanuuden johtaminen	38
3.8.1 Sidosryhmien tunnistaminen ja analysointi	38
3.8.2 Sidosryhmästrategia	39
3.8.3 Kumppanuuden johtaminen	40
3.9 Ohjelman viestintä	41
4 OHJELMAJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN MEDBITILLÄ	43
4.1 Nykytila ja haasteet	43
4.1.1 Projektinhallintaprosessi	43
4.2 Ylätason kuvaus ohjelmajohtamisesta ja päätöksentekopisteet	44
4.2.1 Päätöksentekopisteet PG0-PG5	45
4.3 Ohjelman alustus ja PG0	45
4.4 Ohjelman määrittely ja PG1	46
4.5 Ohjelman suunnittelu ja PG2	48
4.6 Ohjelman toteutus ja PG3	48
4.7 Päätös ohjelman lopettamisesta ja PG4	49
4.8 Ohjelman hyötyjenhallinta	49
4.9 Projektit osana ohjelmaa	50
5 HAASTATTELUTUTKIMUS	52
5.1 Tutkimuksen toteuttamistapa	52
5.2 Taustatietoa haastateltavista	53
5.3 Tulokset ja päätelmät	54
6 ARVIOINTI JA POHDINTA	55
LÄHTEET	57

LIITTEET

- Liite 1. Ohjelmasuunnitelman sisällysluettelo
- Liite 2. RACI-matriisi
- Liite 3. Haastattelurunko

KUVAT

Kuva 1. Vaativan ja monimutkaisen projektin komponentit (mukaillen Kerzner ym. 2010)	17
Kuva 2. Projektin, hankkeen ja ohjelman asemointi ajallisesti tai laajuuden perusteella rajattujen kokonaisuuksien joukossa. (Melander, 2012) Julkisen hallinnon käytäntö termeissä.	19
Kuva 3. Liiketalouden näkökulma ja operatiivinen näkökulma yrityksen toiminnan kuvaamisessa (Martinelli, s. 44–46).	20
Kuva 4. Balanced Scorecard hyötyjen määrittelyssä	23
Kuva 5. Ohjelman tyypillinen organisaatorakenne (mukaillen MSP, s. 47)	24
Kuva 6. Ohjelman vuokaavio (mukaillen MSP, 175)	31
Kuva 7. Valta / uskollisuuskaavio (Martinelli, 161)	39
Kuva 8. Ohjelmajohtamisen prosessikuva	45
Kuva 9. Hyötyjenhallinnan elinkaari ohjelmajohtamisen prosessissa	50
Kuva 10. Ohjelmajohtamisen käyttöönotto Medbitillä	56

TAULUKOT

Taulukko 1. Projektin ja ohjelman vertailua (mukaillen Sanghera, s. 39)	15
Taulukko 2. Ohjelman ja projektisalkun välisiä eroavaisuuksia (Projekti-instituutti, 2015)	16
Taulukko 3. Määrittelyvaiheen vastuumatriisi	33
Taulukko 4. Suunnitteluvaiheen vastuumatriisi	34
Taulukko 5. Toteutusvaiheen vastuumatriisi	35
Taulukko 6. Lopetusvaiheen vastuumatriisi	37

KÄYTETYT LYHENTEET

PMI	Project Management Institute
MSP	Managing Successful Programmes
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Standardization Organization
ICT	Information Communication Technology
BSC	Balanced Score Card
RACI	Responsible, Accountable, Consultative, Informative
PMO	Project/Program Management Office
PG1...5	Program Gates 1...5

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty Medbit Oy:n toimeksiannosta. Medbit Oy on Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin kuntayhtymän (VSSHP) perustama ICT-palveluyritys, jonka toimialana on erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon tietotekniikan kehittämis- ja käyttöpalvelut Tyksin erityisvastualueella. Yhtiön pääasiallisena toiminta-alueena on Varsinais-Suomen, Satakunnan ja Vaasan sairaanhoitopiirien toiminta-alueet. Yhtiö voi toimia kumppaneidensa kautta myös muilla maantieteellisillä alueilla ja segmenteillä.

Medbit Oy on julkisomisteinen osakeyhtiö, jossa omistajina ovat sen palveluita käyttävät sairaanhoitopiirit, kunnat tai kuntayhtymät. Medbit Oy toimii asiakkaiden yhteisenä tietohallinto-osaajana ja edunvalvojana IT-yritysten suuntaan. Yhtiön liikevaihto, joka muodostuu palvelujen myynnistä pääsääntöisesti omistajille, oli kertomusvuonna 2015 yli 47 M€.

Medbit Oy:n organisaatio koostui 31.12.2015 saakka Kehittämispalvelut, Asiakaspalvelut, Sovelluspalvelut, Käyttöpalvelut, Hallintopalvelut ja Palvelu- ja projektimyyni -osastoista. Medbit Oy:n palveluksessa oli vuoden 2015 lopussa 208 henkilöä määräaikaisten työntekijät mukaan luettuna. Suurin osa henkilöstöstä työskentelee yhtiön Turun toimipisteessä.

Tuleva sosiaali- ja terveysalan uudistus korostaa projektiosaamisen tärkeyttä kaikissa Medbitin projekteissa. Projektien kohderyhmät muuttuvat paikallisista sairaanhoitopiireistä alueellisiksi. Projektien laajuus ja kompleksisuus muuttuvat ja ne voivat sisältää sekä kehitystä, liikkeenluovutusta että käyttöönottoja. Samoja tai samankaltaisia ratkaisuja voidaan toteuttaa usealle asiakkaalle pienillä variaatioilla.

Projektit voivat myös olla yrityksen strategiaan linjauksiin perustuvia, joten ohjelmajohtamisen pitäisi olla tärkeä osa Medbitin projektisalkun hallintaa. Ohjelmajohtamisella haetaan parempaa projektien keskinäistä koordinoitua, tehokkaampaa resursointia, lyhyempiä projektien käynnistysaikoja sekä parempaa

näkyvyyttä ja hallittavuutta yrityksen johdolle. Lisäksi strategisissa ohjelmissa yritys voi saavuttaa parempaa strategian mukaisempaa toimintaa sekä tavoitteiden seurattavuus paranee.

Tämän työn tavoitteena on määritellä ohjelmajohtamisen pelisäännöt ja tavoitteet Medbitillä sekä tehdä prosessikuvaus, joka mahdollistaa pitkäjänteisen kehittämisen ja joka tukee Medbitin tarpeita tulevassa sosiaali- ja terveystalouden uudistuksessa. Opinnäytetyössä haastateltiin Medbitin johtoryhmän jäseniä ja projektipäälliköitä. Työn lopputuloksena on ohjelmajohtamisen käsikirja sekä prosessikuvaus, joka kuvaa Medbitin yhteisen toimintamallin ohjelmien johtamiseen. Prosessi kehitettiin yhteistyössä valittujen projektipäälliköiden ja kehityspäälliköiden kanssa. Jatkokehityksenä voidaan miettiä mm. ohjelmajohtamisen johtamis- ja seurantamallit sekä tarkemman tason prosessikuvaus.

Tutkimus tehtiin haastatteluin ja siinä pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Määritetään ohjelma- ja projektijohtamisen eroavaisuudet. Termien selkeyttäminen ja ohjelmajohtamiseen liittyvät kriteerit.
2. Mitä on strateginen ohjelmajohtaminen Medbitillä ja mitä sillä halutaan saavuttaa.
3. Miten ohjelmia johdetaan ja mitä Medbit hyötyy tehokkaasta ohjelmajohtamisesta

2 OHJELMAJOHTAMISEN TEORIAA

2.1 Ohjelmajohtamisen tausta ja tavoitteet

Ohjelmajohtamisen tarkkaa alkuperää ei tiedetä. Yhdysvaltain asevoimat väittävät, että he olivat ensimmäisiä, jotka kehittivät ja toteuttivat ohjelmajohtamista. Manhattan projekti oli ensimmäinen, joka käytti ohjelmajohtamiseen liittyviä käytäntöjä 1940-luvulla. Sen tavoitteena oli valmistaa ydinpommi. Tämän jälkeen ohjelmajohtamista käytettiin 1950-luvulla Atlas-ohjelmassa, jossa valmistettiin ensimmäiset mannertenväliset ohjukset. Ensimmäinen virallisesti dokumentoitu ohjelma on toteutettu vuonna 1957, jolloin Yhdysvaltain merivoimat kehittivät vedenalaisten ballististen ohjuksien laukaisujärjestelmän. (Martinelli et al. s, 25) Toisen maailmansodan jälkeen suurin ohjelma on ollut vuonna 1961 asetettu Apollo-ohjelma, jonka tavoitteena oli laskeutua kuuun 1960-luvun loppuun mennessä (NASA, 2014).

Projektin- ja ohjelmanhallinnassa (Project and Program Management) on kaksi johtavaa suositusta, joiden kirjallisuutta yleisesti noudatetaan ja opetetaan Suomessa: Yhdysvaltalainen määritelmä on PMI:n (Project Management Institute) tekemä The Standard for Program Management ja Euroopan vastaava on Axeloksen MSP (Managing Successful Programmes) (Martinelli et al. s 18). Nämä ovat niin sanottuja koottuja käytäntöjä, jotka ovat hioutuneet vuosien varrella hyvin tarkkoiksi suosituksiksi projektien- ja ohjelmanhallintaan. Muita projektin- ja ohjelmajohtamisen käytänteitä on mm. IPMA (International Project Management Association) Competence Baseline 3, joka on yleinen projektinhallinnan kompetenssilähtöinen viitekehys (mm. projektipäälliköiden IPMA-sertifikaattiin vaadittava) sekä ISO-standardointijärjestön laatima ISO 21504 WD standardi nimeltään Program Management Standard.

PMI määrittelee ohjelman ryhmäksi erilaisia toisistaan riippuvaisia projekteja, joita johdetaan koordinoitusti, jotta saavutetaan hyöty ja hallinta, jota ei saavutettaisi, jos niitä johdetaan erikseen. (PMI, 2008, s. 16)

MSP taas määrittelee ohjelman väliaikaiseksi ja joustavaksi organisaatioksi, joka on muodostettu koordinoimaan, johtamaan ja valvomaan toisistaan riippuvaisia projekteja ja aktiviteetteja, jotta organisaation strategisiin tavoitteisiin sidottu haluttu tulos ja hyödyt saavutetaan. (MSP, 2011, s. 5)

Käytännössä molempia määritelmiä käytetään ristiin riippuen organisaatiosta, jossa työskennellään ja niiden näkemyksestä ohjelmaksi. Ohjelmia tehdään, jotta niissä saavutetaan tuotoksia ja hyötyjä organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. (Martinelli etc., s. 4).

Ohjelman olennaisimmista osista kirjoitetaan myöhemmissä kappaleissa, mutta ohjelman määrittelyssä on yleisimmin havaittavissa seuraavat piirteet (Martinelli etc., s. 6-7):

Hyötyjenhallinta

Hyödyt tunnistetaan yrityksen liiketoimintatavoitteiden kautta ja ne ohjaavat jokaisen ohjelman toteutusta ja tavoitetilaa. Sen takia ohjelman tärkein tavoite on saavuttaa sille määritetyt liiketoimintatavoitteet.

Keskitetty johtaminen

Useimmat ohjelmat vaativat työtä yrityksen eri yksiköistä. Tämän vuoksi ne pitää organisoida erillisiin projektitiimeihin. Keskitetyllä johtamisella tarkoitetaan, että jokainen projekti toteutetaan yhteisen ohjelman viitekehyksen mukaisesti, jota johtaa ohjelmapäällikkö.

Toisistaan riippuvaliset projektit

Ohjelmajohtamisessa projektien koordinointi laajennetaan projektien välisten riippuvuuksien koordinointiin. Tällä tarkoitetaan projekteja, joiden tuotokset ovat riippuvaisia toisistaan. Ohjelman johtamisessa varmistetaan, että riippuvuudet useiden projektien välillä on hallittu tarkoituksenmukaisella tavalla.

Ohjelman äärellinen kesto

Ohjelman äärellinen kesto tarkoittaa, että ohjelmalla pitää olla määriteltynä alku ja loppu. Ohjelman loppu pitää olla määriteltynä, jotta liiketoimintatavoitteet ja saavutetut hyödyt voidaan mitata.

On myös havaittu, että organisaatiot todennäköisimmin epäonnistuvat muutoksen läpiviennissä, jos sen läpiviennissä on (MSP, s. 7)

- Riittämätön tuki johtotasolta
- Johtaminen on heikkoa
- Epärealistiset odotukset organisaation kyvykkyydestä
- Riittämätön keskittyminen muutoksen hyötyihin
- Heikosti määritelty ja kommunikoitu visio
- Organisaatio epäonnistuu muuttamaan omaa kulttuuriaan
- Sidosryhmien riittämätön sitoutuminen.

Ohjelmajohtamisen standardit tarjoavat ohjelmien johtamiseen jäsennellyn viitekehysten, joka auttaa organisaatioita välttämään yllä mainitut ongelmat ja saavuttamaan niiden tavoitteet. (MSP, s. 7)

2.2 Termien selkeyttäminen

Varsinkin julkisen hallinnon puolella termit projekti, ohjelma ja hanke menevät hyvin usein päällekkäin. Tämän lisäksi käytetään usein termejä projektiportfolio ja laaja projekti, joiden käsitteet pitäisi määritellä kussakin toimintaympäristössä. Varsinkin asiakkaiden kanssa keskusteltaessa näitä käytetään epäselvästi ja useissa eri asiayhteyksissä. Tässä kappaleessa on tarkoitus selventää näiden termien välisiä eroja.

2.2.1 Projekti

PMI:n määritelmän mukaan projekti on väliaikainen organisaatio, jonka tavoite on saavuttaa haluttu tuote, palvelu tai muu lopputulos. Väliaikaisuus tarkoittaa sitä, että jokaiselle projektille on määritelty sen aloitus- ja lopetusaika. Projekti päättyy, kun sen tavoite on saavutettu tai jos tavoitteen saavuttaminen on tullut tarpeettomaksi. Väliaikaisuus ei välttämättä tarkoita lyhyttä kestoja, vaan projektit voivat kestää useita vuosia, mutta eivät rajattomasti. (PMI, s. 5)

Projekti on tyypillisesti jatkuvan suunnittelun prosessi, jossa tarkistetaan sen väliaikaisuutta ja tavoitteen ainutlaatuisuutta. Jatkuvalle suunnittelulle tarkoitetaan sen kehitystä useissa vaiheissa, joita jatketaan kunnes projekti on valmis. Projekti alkaa tavoitteen määrittelyllä ja käynnistyytään sitä suunnitellaan tarkemmaksi projektitiimeissä ja projektin aikana tavoitteet kirkastuvat. (PMI, s. 6)

Projektiin liittyy suunnitelmallisuus ja suunnittelun ja ohjauksen avuksi kehitetyt tehokkaat menetelmät. Näiden työtapojen ja menetelmien käyttö tekee työstä projektin. (Pelin, s. 24)

Projektityö verrattuna yrityksen operatiiviseen työhön voi olla usein päällekkäistä ja molemmat voivat tavoitella samankaltaista lopputulosta. Ne jakavat monia samanlaisia piirteitä, kuten

- Molemmissa työn tekevät yrityksen ihmiset
- Molemmat ovat riippuvaisia rajatuista resursseista
- Molemmat ovat suunniteltuja, ne toteutetaan suunnitelman mukaisesti sekä tekeminen on hallittua.

Suurin ero tulee siinä, että toiminnallinen työ on jatkuvaa, kun taas projektityö on kertaluontoista ja ainutlaatuista. Projekti päättyy, kun sen tavoitteet on saavutettu tai projekti päätetään lopettaa. Toiminnallinen työ jatkuu normaalisti tekijöiden saatua tehdyt tavoitteet valmiiksi ja omaksuttua sen mukaisen uuden toimintatavan. (PMI, s. 6-7)

2.2.2 Ohjelma

MSP:n mukaan ohjelma on määritelty väliaikaiseksi, joustavaksi organisaatioksi, joka on tehty koordinoimaan, johtamaan ja valvomaan toisiinsa riippuvaisia projekteja ja toimintoja, jotta haluttu lopputulos ja strategiset hyödyt saavutetaan. Ohjelma kestää usein useita vuosia. Ohjelman aikana projekteja käynnistetään, johdetaan ja lopetetaan. Ohjelma tarjoaa sateenvarjon, joiden alla näitä ohjelmia koordinoidaan. Ohjelmajohtaminen ei korvaa projektinjohtamisen tarvetta. (MSP, s. 5)

Ohjelmien käynnistäjinä voi toimia muun muassa seuraavat tyyppilliset asiat (MSP, s. 8):

- Organisaation vision määrittelemänä, kuten uusien strategisten tuotteiden tai palveluiden kehittämistä varten
- Muotoutuva ohjelma, jolloin on tunnistettu samantyyppiset organisaation sisällä tehtävät projektit ja havaitaan, että näiden yhdessä koordinoimisesta saadaan etuja haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi
- Pakolliset ohjelmat, jotka ovat esimerkiksi ulkopuolisen tahon laukaisemia ja jotka on pakko tehdä, kuten lainsäädäntöön liittyvät muutokset

Taulukossa 1 on esitetty eroavaisuuksia projektijohtamisen ja ohjelmajohtamisen näkökulmasta.

Taulukko 1. Projektin ja ohjelman vertailua (mukaillen Sanghera, s. 39)

	Projekti	Ohjelma
Muutos	Pyrkii pitämään muutokset minimissään	Odottaa muutoksia ja pyrkii niihin, jos ne auttavat maksimoimaan ohjelman strategiset hyödyt ja tavoitteet
Johtamistapa	Keskittyy toteutuksen hallintaan ja projektin tavoitteiden saavuttamiseen	Keskittyy suhteiden ja sidosryhmien hallintaan ja ristiriitojen ratkaisemiseen.
Johtamistaidot	Projektipäällikkö on tiimipelaaja, joka käyttää taitojaan ja tietojaan tiimin motivoimiseen	Ohjelmapäällikkö tarjoaa ohjelmalle vision sekä johtajuuden
Hallinta	Hallitsee ja ohjaa projektin tehtäviä, jotta projektin tuotos toteutuu	Hallitsee projektien välisiä riippuvuuksia ohjelmaan liittyviä ei-projektityötä johtamismallin mukaisesti
Ihmisten johtaminen	Johtaa projektitiimin jäseniä	Johtaa projektipäälliköitä
Suunnittelu	Suunnittelevat projektin tavoitteet	Suunnittelee ohjelmason kuvauksen ja tarjoaa apua projektin yksityiskohtaiseen suunnitteluun
Tavoite	Tarkka tavoite projektin toteuttamiseksi	Laaja tavoite hyötyjen toteutumiseen organisaatiossa. Tavoitteet voivat muuttua ohjelman aikana
Mittarit	Projektimittarit, kuten aika, raha, tuotos	Ohjelman tuottotavoite, hyötyjen toteutuminen ja uudet kyvykkyydet

Projektin tavoite on saavuttaa haluttu tuote, palvelu tai muu lopputulos. Ohjelmajohtamisen tärkeimpiin painopisteisiin kuuluu hyötyjenhallinta (engl. Benefits management), joka on yksi voimakkaimmin projekteja ja ohjelmia erottava tekijä ja yksi tärkeimmistä ohjelmajohtamisen osista. Hyötyjenhallinta kuuluu nykyisin myös projektinhallinnan aihealueisiin, mutta erityisesti se on liitetty viimeisten kahden vuosikymmenen aikana ohjelma- ja portfoliojohtamiseen. Hyötyjenhallinnalla tarkoitetaan sitä, miten projektien ja ohjelmien avulla saavutetaan määritettyjä liiketoiminnallisia tavoitteita. (Vuorinen, 2012, 7)

2.2.3 Projektisalkku

Projektisalkku (Project portfolio) on yhdistelmä projekteja ja ohjelmia, jotka on ryhmitelty yhteen tehokasta johtamista varten strategisten business-tavoitteiden toteuttamista varten. Projektisalkun kokoamisvaiheessa päätetään, mihin asioihin investoidaan tietyllä ajanjaksolla ja sen hallinta on päätöksentekoprosessi,

jota voidaan verrata esim. organisaation budjetointiin riippuen resurssoinnista ja hankinnoista. (Thiry 2010, 55) Projektisalkun projektit ja ohjelmat eivät välttämättä ole toisiinsa sidonnaisia, kuten ohjelmajohtamisessa kaikki ohjelman alaiset projektit ovat toisiinsa sidottuja ja eroa on myös siinä, että projektisalkun epävarmuustekijät ovat huomattavasti pienemmät kuin ohjelmissa. Projektisalkua hallitaan määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi projekteja priorisoimalla organisaation tavoitteita vasten. Tehokkaalla projektisalkun hallinnalla yritys voi maksimoida sen strategiset tavoitteet tai priorisoida projekteja investointien ja resurssien mukaisesti. (PMI, s.16-17)

Ohjelman ja projektisalkun välisiä eroavaisuuksia on kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 2).

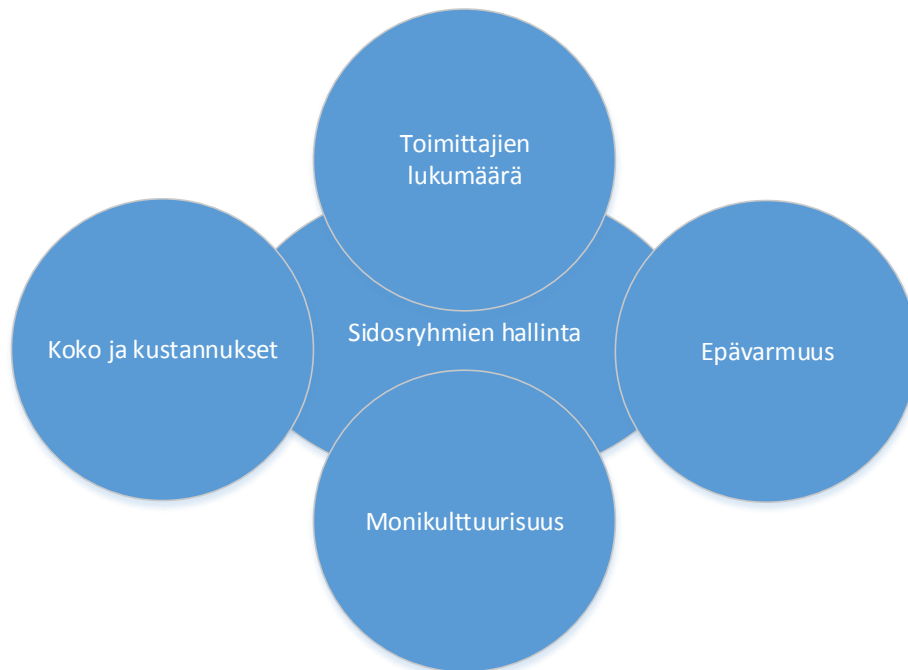
Taulukko 2. Ohjelman ja projektisalkun välisiä eroavaisuuksia (Projektinstituutti, 2015)

	Ohjelma	Projektisalkku
Sisältö	Koostuu joukosta projekteja, toimenpiteitä ja tehtäviä, jotka yhdessä tähtäävät tietyn strategisen päämäärän saavuttamiseen	Koostuu kaikista organisaation (tai yksikön) kyseisellä ajanhetkellä käynnissä olevista projekteista (ja projektiehdotuksista)
Johtamisen fokus	Ohjelmakokonaisuuden johtaminen muutoksen aikaansaamiseksi ja strategisten hyötyjen saavuttamiseksi	Projektien priorisointi ja resurssien allokointi projekteille ja ohjelmille optimaalisen, strategianmukaisen ja tasapainoisen projektisalkun ylläpitämiseksi
Kesto	Määräaikainen (kesto tyypillisesti useita vuosia)	Pysyvä elementti, jonka sisältö vaihtuu
Projektien väliset yhteydet	Vaatii koordinoitua johtamista, sillä projektit tähtäävät yhteiseen päämäärään ja niillä voi olla ajoituksellisia, sisällöllisiä ja resurssi riippuvuuksia ja synergioita	Projekteilla saattaa olla resurssi riippuvuuksia, mutta pääsääntöisesti niitä voidaan johtaa itsenäisesti

2.2.4 Vaativa ja monimutkainen projekti

Vaativat ja monimutkaiset projektit eroavat perinteisistä projekteista monesta syystä eri organisaatioista riippuen. Projektia voidaan pitää monimutkaisena jos siksi, että sen tavoite on laaja ja työn alkuperäinen ohjeistus on epämääräinen. Projektia voi myös pitää monimutkaisena, jos siinä on useita sidosryhmiä, tai

sen kustannukset ovat suuret ja kesto on pitkä. Jos projektin kesto on pitkä, sitä todennäköisempää on, että sen tavoitteet muuttuvat matkalla. (Kerzner ym. 2010, 5). Alla oleva kuva antaa esimerkin projektin monimutkaisuuden mittareista:



Kuva 1. Vaativan ja monimutkaisen projektin komponentit (mukaillen Kerzner ym. 2010)

Projektin koko ja kustannukset: Jos projektin kokoluokka on yrityksen mitta-kaavassa suuri tai sen budjetti ylittää keskimääräisen projektin koon, sitä voidaan pitää vaativana projektina.

Toimittajien lukumäärä: Jos projektipäällikön pitää toimia useiden toimittajien tai alihankkijoiden kanssa, mahdollisesti jopa eri aikavyöhykkeillä, monimutkistaa se projektien virtuaalitiimien hallintaa.

Monikulttuurisuus: Eri kulttuurien välisten erojen hallinta voi olla haastavaa

Epävarmuus: Epävarmuustekijöitä tuottaa esimerkiksi projektin tyyppi projektipäällikön aiempiin projekteihin verrattuna sekä projektitiimin koko ja kulttuurien väliset erot.

Sidosryhmien hallinta: Useiden sidosryhmien hallittavuus tuo epävarmuutta; miten saada kaikki toimimaan samojen tavoitteiden ja aikataulujen eteen. Eri sidosryhmillä voi olla omat toimintatapansa asioiden edistämiseksi, osa voi toimia tavoitteita vastaan ja osa voi olla rahoittanut projektin jonkin osakokonaisuuden erikseen.

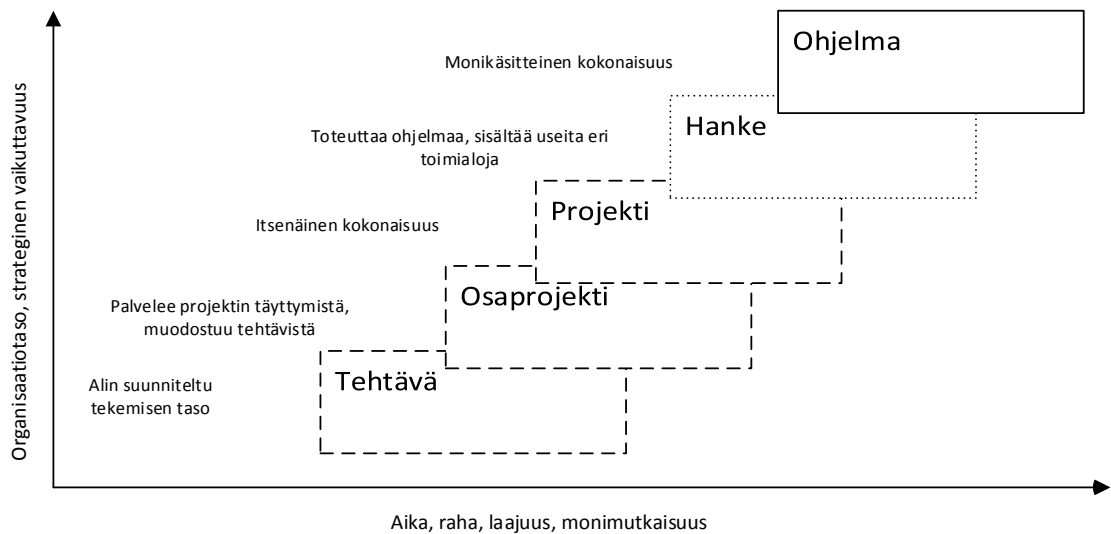
(Kerzner ym. 2010, 6)

Ohjelmilla ja vaativilla projekteilla on paljon yhteneväisyyksiä, mutta yleisesti ohjelmat ovat vielä monimutkaisempia kuin vaativat projektit. (Thiry 2010 s.55).

2.2.5 Hanke

Hanke-termiä käytetään hyvin runsaasti kaikkialla, mutta julkishallinnossa sillä on vakiintuneempi asema. Samoin rakennusallalla sillä on vakiintunut oma merkityksensä. Hanke-termi selitetään rakennusalan käytännön mukaisesti aievaiheessa olevaksi investoinniksi, josta investointipäätöksen myötä tulee projekti tai ohjelma. Jos organisaatiossa halutaan pitäytyä termin vanhassa merkityksessä, on syytä selvästi määritellä, minkä näistä muista termeistä se korvaa. (Haukka, 2007)

Laajuutta tai moniulotteisuutta kuvaavat termit ovat enemmänkin hallinnollista kuin käytännön tekemistä kuvaavia. Projektin alla voi olla periaatteessa yhtä paljon tehtäviä kuin esimerkiksi hankkeella. (Melander, 2012) Oheisessa kuvassa on esitetty yleistys projektitöiden hierarkkisesta rakenteesta (kuva 2)

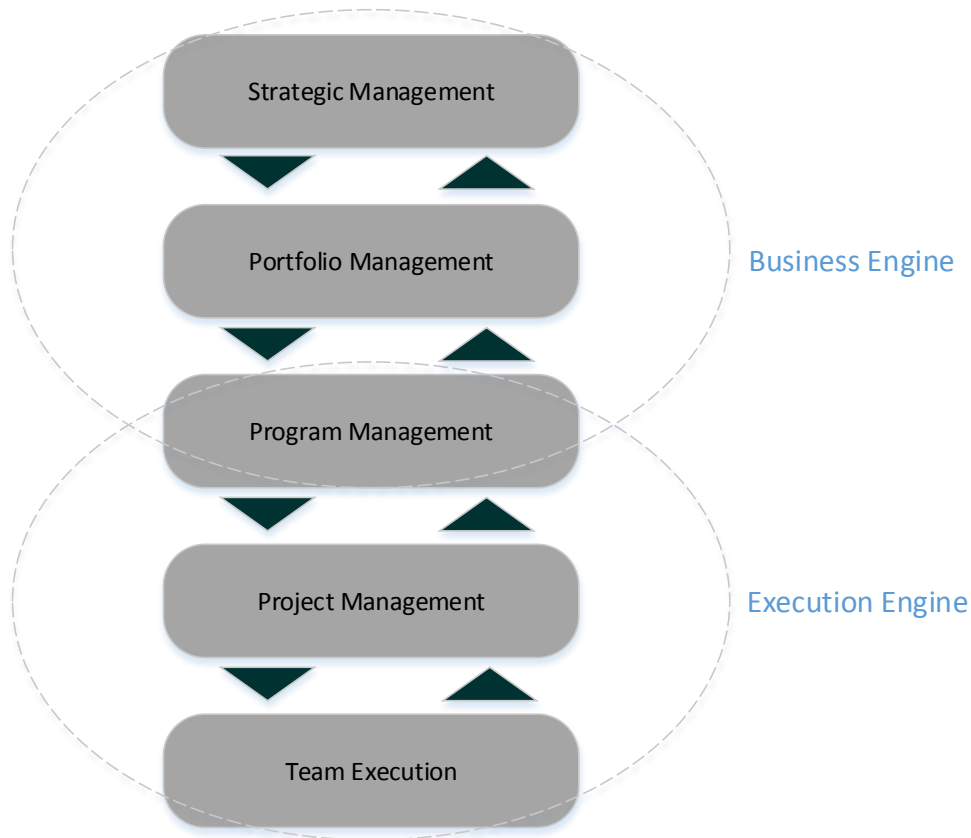


Kuva 2. Projektin, hankkeen ja ohjelman asemointi ajallisesti tai laajuuden perusteella rajattujen kokonaisuuksien joukossa. (Melander, 2012) Julkisen hallinnon käytäntö termeissä.

2.3 Ohjelmat yrityksen strategian osana

Yrityksen omistaja ja ylin johto määrittelee yrityksen strategian koko organisaatiolle. Keskijohto määrittelee projektisalkun sisällön ja ohjelman johto ja ohjelmatiimi määrittelevät ohjelman sisällön ja toteutuksen sen suunnitteluvaiheessa. Projektipäälliköt taas määrittelevät projektien toteutuksen ja tavoitteet. Edellä mainittuja toimintoja suorittavat organisaatiossa eri tasoilla olevat eri ihmiset.

Yrityksen koko ytimen muodostavat hallinnolliset toiminnot sekä kriittiset prosessit, jotka toteuttavat strategiset tavoitteet lopullisiksi hyödyiksi. Tämän ytimen mekanismeissa uudet tuotteet, palvelut, infrastruktuuri tai organisaatioiden toteuttamat muutokset kehitetään toteuttamaan strategisia tavoitteita. Kuvan 3 mukaisesti yrityksen ydin voidaan kuvata liiketalouden (Business Engine) ja operatiivisen toteutuksen (Execution Engine) osina. (Martinelli etc. s. 44-46)



Kuva 3. Liiketalouden näkökulma ja operatiivinen näkökulma yrityksen toiminnan kuvaamisessa (Martinelli, s. 44–46).

Kuvassa 3 esitetty liiketalouden näkökulma koostuu kolmesta osasta (Martinelli, 46):

- Strateginen johtaminen, joka sisältää yrityksen tavoitteen määrittelyn, tunnistaa strategiset tavoitteet ja luo ne.
- Projektisalkun hallinta, jossa katselmoidaan ja valitaan strategiset tavoitteet toteutettaviksi ohjelmin ja projektein sekä seurataan niiden toteutumista
- Ohjelmajohtaminen, jossa strategiset tavoitteet konkretisoidaan ja toteutetaan.

Ohjelman aloitus on sujuvaa, kun tarve lähtee yrityksen selkeästi määritellystä strategiasta. Hyvä strategia on kestävä selvitäkseen jatkuvasti muuttuvien si-

säisten ja ulkoisten liiketoimintatavoitteiden paineesta. Strategia ohjaa ohjelmaa etenemään oikealla tavalla ja se myös priorisoi ohjelman aikana tehtävää työtä. (MSP, 124)

2.4 Business case

Ohjelman alussa ohjelmalle luodaan business case, joka perustuu strategiaan ja määrittelee ohjelman hyödyt ja konkretisoi, miksi asiakkaat tai muut sidosryhmät niistä hyötyvät ja miksi se on parempi kuin muut toteutusvaihtoehdot. Business case on lähtökohtana ohjelman vision muodostamiselle ja toteutukselle, sillä sen avulla ohjelmalle voi perustella rahoituksen sekä tarvittavat resurssit. Business case antaa ohjelmalle edellytykset jatkaa koko sen elinkaaren ajan. (Martinelli, 56)

2.5 Visio on kuva paremmasta tulevaisuudesta

Ohjelmaa käynnistettäessä ei yleensä tarkkaan tiedetä, miltä lopputulos tulee näyttämään ja miten se saadaan aikaan. Ohjelman alussa kuvataan visio tulevaisuuden tilasta ja hahmotellaan polku, jota etenemällä visiota tullaan tarkentamaan ja saavuttamaan (PMI, s.4/4).

Ohjelman visio viestii organisaation ylemmän johdon vaatimuksen siitä, millainen tulevaisuuden pitäisi olla. Visio kertoo ohjelman tekemät uuden palvelun tai parannuksen sekä innovatiivisen tavan työskennellä ohjelmaan liittyvien sidosryhmien kanssa ja sen pitäisi myös sitoa sidosryhmät tekemiseen. Hyvän vision pitäisi sisältää ainakin seuraavia elementtejä:

- Ymmärrettävissä ja helposti kommunikoitavissa useille sidosryhmille
- Kirjoitettu kaikille tärkeille sidosryhmille
- Sisältää nykytilan määrittelyn
- Motivoi ohjelman tekemiseen

- Kuvaa halutun tulevaisuuden tilan siten, että sidosryhmät kokevat siitä saavan hyödyn itselleen

(MSP, 53-54)

Ohjelman vision kirjoittaminen vaatii aikaa ja lukuisten henkilöiden osallistumista sen tekemiseen. Visio toimii ohjelman punaisena lankana, joka ohjaa ohjelman suuntaa koko sen elinkaaren ajan. (MSP, 53-55)

2.6 Hyötyjenhallinta ohjelman vision saavuttamiseksi (Benefits Management)

Hyötyjä hallitaan, jotta ohjelman visio voidaan saavuttaa. Hyötyjenhallinta on ohjelmajohtamisen keskiössä: ohjelmat käynnistetään pääosin tuottamaan hyötyjä eri sidosryhmille, joita saavutetaan projekteissa. Projektit tuottavat halutun yksittäisen lopputuloksen, kuten uuden osaamisen organisaatiolle. Hyötyjenhallinnan mukana tulee aina myös haittoja, joten sekä hyötyjen että haittojen pitäisi olla mitattavissa olevia asioita. (MSP, 75-76)

Hyötyjä analysoidaan ohjelmaa määriteltäessä, jolloin ne tunnistetaan ja luokitellaan. Hyödyt voivat liittyä eri alueille, kuten

- Parempaan palvelutasoon
- Tehokkaampaan tuotantoon
- Riskien pienentymiseen
- Taloudellisempaan toimintaan
- Tulojen kasvuun
- Parempaan strategianmukaisuuteen
- Pakollisten toimintaedellytysten (esim. lakimuutosten) toteuttamiseen

(PMI, 3/2)

Optimaalisen tavan tunnistaa hyötyjä eri näkökulmista saa sidosryhmien edustajilta. Kun hyödyt on luokiteltu, ohjelman aikana niitä analysoidaan lisää ja sovelletaan ohjelman tavoitteisiin sopiviksi. Ohjelman pitää analysoida, miten ne sitoutuvat toisiinsa, muokata niitä ymmärrettäviksi sekä suunnitella niiden toteutus. (MSP, 85)

Ohjelman hyötyjä voidaan arvioida mm. käyttäen Balanced Scorecard:ia (BSC). Tämä on jaoteltuna neljään lohkokoon kuvan 4 mukaisesti

Talouden näkökulma	Asiakasnäkökulma
Sisäinen kehittäminen (henkilöstö, osaaminen)	Prosessien tehokkuus ja oppiminen

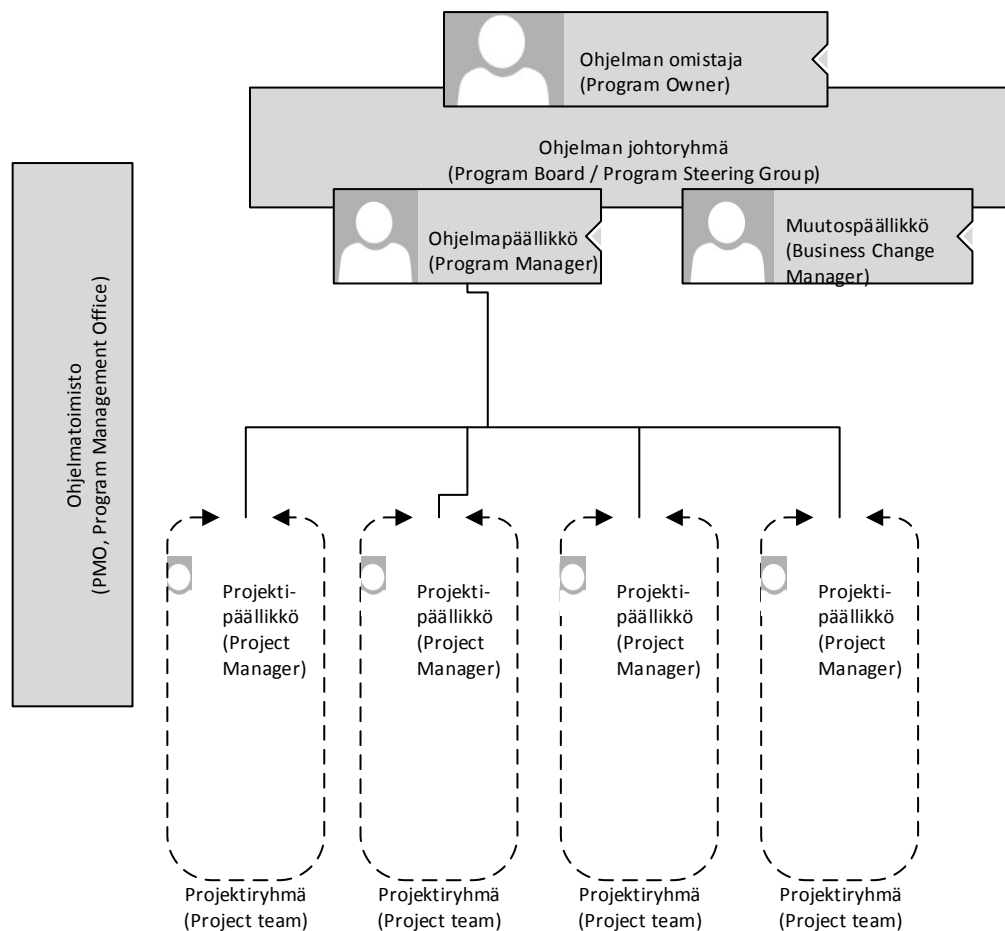
Kuva 4. Balanced Scorecard hyötyjen määrittelyssä

BSC:n vahvuuksia hyötyjen tunnistamisessa on sen keskittyminen mitattaviin asioihin, mitattavuus on koordinoitua ja sillä tavoitellaan myös muuta kuin taloudellista hyötyä. Lisäksi BSC:n asianmukainen analysointi saa yrityksen johdon sitoutumaan ohjelman läpivientiin. (Bradley 2010, 324-325)

2.7 Ohjelman organisointi

Selkeän ja tehokkaan organisaation muodostus on kriittinen toimenpide, jotta ohjelman tavoitteet saavutetaan. Ohjelman organisaation muodostaminen on tehtävä, jota ei voi tehdä kevyesti, ei voi välttää eikä sitä voi vain tehdä kerran ja unohtaa. Selkeästi määritetyt roolit ja selkeät vastuut pitää olla kuvattuna. Oh-

ohjelman tehokas johtaminen voidaan saavuttaa vain selkeän päätöksenteon ja joustavan johtamistavan kautta. (MSP, s. 36)



Kuva 5. Ohjelman tyypillinen organisaatorakenne (mukailien MSP, s. 47)

2.7.1 Ohjelman omistaja

Ohjelman omistaja on tyypillisesti yrityksen johtoryhmän jäsen, joka on vastuussa ohjelman tavoitteiden ja sille asetettujen hyötyjen saavuttamisesta. Tämän henkilön pitää pystyä johtamaan ohjelman ohjausryhmää tarvittavalla osaamisella, pystyä ohjaamaan ohjelmaa sekä tekemään päätöksiä. Ohjelman omistajan vastuulla on (MSP, s. 38)

- Luoda ja kommunikoida ohjelmalle visio
- Tarjota ohjelmalle selkeä johtajuus ja ohjaus koko sen elinkaaren ajalle
- Varmistaa investointipäätös ja rahoittaa projekteja
- Varmistaa, että ohjelma saavuttaa sen strategiset tavoitteet ja toteuttaa sille asetetut hyötytavoitteet
- Varmistaa ohjelman liiketoimintatavoitteiden näkyvyys
- Sitouttaa sidosryhmien ylimmät johtajat ja pitää heidät ajan tasalla ohjelman etenemisestä
- Valvoo ohjelman tärkeimpiä strategisia riskejä
- Varmistaa ohjelman organisaation tehokkuus ja suorituskyky
- Nimetä, johtaa ja asettaa ohjelman ohjausryhmän prioriteetit

2.7.2 Ohjelman ohjausryhmä

Ohjelman omistaja muodostaa ohjelman ohjausryhmän ja toimii myös sen puheenjohtajana. Ohjausryhmän tärkein tehtävä on ohjata ohjelmaa eteenpäin, jotta asetetut tavoitteet ja hyödyt voidaan saavuttaa. Ohjausryhmän jäsenet osoittavat ohjelmalle resurssit sekä sitoutuvat tukemaan ohjelman omistajaa. Ohjausryhmän tehtävänä on mm. (MSP, s. 39-40)

- Määrittellä hyväksyttävä riskitaso ohjelmalle ja sen projekteille
- Varmistaa, että ohjelma toimii sille asetettujen reunaehtojen mukaisesti, kuten kustannusten, organisaatiovaikutuksien ja hyötyjen saavuttamisen osalta
- Selvittää strategiset tavoitteet ja johtamismenetelmät projektien välillä, jotta ohjelman eteneminen on sujuvaa
- Tarjota tuki pysyvyydelle ja tehokkuudelle ohjelman koko elinkaaren ajan

2.7.3 Ohjelmapäällikkö

Ohjelmapäällikön päätehtävänä on vastata ohjelman operatiivisesta johtamisesta ja ohjelman alaisten projektien keskinäisestä koordinoinnista. Ohjelmapäällikkö nimetään ohjelman käynnistysvaiheessa ja ohjelman ohjausryhmää muodostettaessa. Ohjelmapäällikön vastuulla on mm. (MSP, s. 40-41)

- Päivittäinen johtaminen ohjelman aloituksesta sen lopetukseen saakka
- Varmistaa, että ohjelma saavuttaa sille asetetun strategisen hyödyn
- Suunnitella ohjelma valmistelemalla ohjelman tiekartta (roadmap), proaktiivisesti seurata sen edistymää sekä selvittää ongelmat ja alustaa korjaavat toimenpiteet
- Kehittää ja toteuttaa ohjelman johtamisen rungon
- Tehokas projektien ja niiden riippuvuuksien koordinointi
- Ohjelman riskien hallinta
- Ohjelman budjetin ja kustannusten hallinta
- Avustaa projektipäällikköjä projektien resurssoinnissa sekä maksimoida niiden käyttöaste
- Sidosryhmien viestintä
- Raportoida edistymästä ohjelman johtoryhmälle

Ohjelmapäällikön pitää olla kokenut, vanhempi projektipäällikkö osaamistasoltaan. Ohjelmapäällikön osaamisen vaatimuksena on mm. (MSP, s. 41):

- Taito toimia erilaisten ihmisten kanssa, jotka osallistuvat ohjelman ja sen aliprojektien tavoitteiden toteuttamiseen
- Kyvykkyys kehittää ja ylläpitää tehokasta yhteistyöverkostoa ohjelman johtoryhmän, projektitiimien ja ulkoisten toimittajien kanssa

- Vahvaa johtajuutta ja johtamistaitoja
- Ohjelman kokonaistavoitteiden laajaa ymmärtämistä
- Projektinhallintatekniikoiden tuntemusta ja riskienhallintaosaamista
- Hyvää kustannustenhallintaa ja kyvykkyyttä resurssoida ohjelmia

2.7.4 Muutospäällikkö

Yksittäisen ohjelman johtamisen näkökulmasta ohjelman muutosjohtaja varmistaa ohjelman tulosten, eli hyötyjen, saavuttamisen ja jalkauttamisen. Tätä roolia ei juuri ole ollut, ainakaan selvästi artikuloituna, suomalaisessa ohjelmajohtamisessa (Kuntien ohjelmajohtaminen, s. 147), mutta esitetään sekä MSP:n että PMI:n ohjelmajohtamisen standardeissa erillisenä roolina. Ohjelmajohtaja on vastuussa toiminnallisen kokonaisuuden toteuttamisesta projektissa, kun taas muutospäällikkö tarjoaa sillan ohjelman ja yrityksen eri organisaatioiden välillä (MSP, s. 42).

2.7.5 Ohjelmatoimisto (PMO)

PMO (Program/Project/Portfolio Management Office) on tukitoiminto, joka tukee ohjelmia ja sen alaisia projekteja niiden elinkaaren aikana. PMO:n vastuulla on hallita kolme yleisintä ongelmaa, joita esiintyy organisaation ohjelmanhallinnassa. Ensimmäinen on yhteisen ohjelmanhallinnan malli ja muut määritelmät ja standardit kaikille yrityksen ohjelmille. Toiseksi PMO ajaa johdonmukaisia ja samanlaisia ohjelmajohtamisen käytäntöjä, prosesseja työkaluja ja mittareita, jotta tulokset ovat ennakoitavissa sekä toistettavissa. Kolmanneksi PMO on yhteinen keskipiste ohjelmajohtamisen vastuulle koko organisaatiossa. PMO:n vetäjän pitää nähdä kaikkien ohjelmien tilanne, jotta ohjelmat saavuttavat liiketoimintatavoitteet ja liiketoimintahyödyt. (Martinelli s. 343)

PMO tarjoaa neljä erilaista palvelua ohjelmille (MSP, s. 262-263):

- Tarjoaa ohjelmalle yrityksen strategisen informaation, jolloin PMO vie strategiset muutokset ohjelmatasolle. Samalla tavalla se koordinoi palautteen ylimmälle johdolle ohjelmilta, onko strategia toteutettu onnistuneesti ohjelmien kautta. Jos strategia ei ole toteutunut, ohjelmatoimisto voi analysoida sitä ohjelman mittarien kautta.
- Ohjelman tuki sen koko elinkaaren ajan. Esimerkiksi ohjelman auditoinnit, ohjelmatiedon haltuunotto ja analysointi, valmennus ja mentorointi, suunnittelutuki ja teknologinen tuki
- Ohjelmien tuottaman tiedon hallinta, joita PMO pystyy tehokkaasti jakamaan mm. eri ohjelmien kesken
- Resurssien hallinta, joita PMO pystyy koordinoimaan eri projektien välillä riippuen resurssien työkuormasta tai joita PMO voi ohjelman tukena etsiä.

3 OHJELMAN HALLINTA JA VAIHEISTUS

3.1 Siirtyminen projektijohtamisesta ohjelmajohtamiseen

Jos yritys ottaa ohjelmajohtamisen prosesseihin ja käytäntöihin mukaan, se voi saavuttaa huomattavan parannuksen yrityksen kyvykkyydessä saavuttaa yrityksen strategiset tavoitteet. Jotta yritys voi ohjelmajohtamisen ottaa käytäntöön, pitää kuitenkin olla syy muutokseen ja johtoryhmän pitää antaa sille tukensa ja sillä pitää olla selkeä visio, miksi niin tehdään. (Martinelli, 305 – 306)

Martinelli esittää kirjassaan esimerkin, miten eräs yritys otti ohjelmajohtamisen käyttöön vuonna 2010. Esimerkkiyritys teki kolmen vuoden suunnitelman, miten ohjelmajohtaminen määritetään, koulutetaan, asetetaan odotukset, joita voidaan seurata ja mitataan ohjelmien tehokkuutta (Martinelli, 357 – 358):

1. vuosi: Ohjelmajohtamisen käytännöt ja malli

- Määritetään ohjelmajohtamisen malli ja sovelletaan sitä olemassa oleviin käytäntöihin ja tunnistetaan puutteet
- Katselmoidaan ja kuvataan käytännöt, työkalut ja mittarit organisaation yksiköiden kanssa
- Koulutetaan henkilöt toteuttamaan prosessit, työkalut ja mittarit
- Muodostetaan koko organisaatiolle ymmärrys ohjelmapäällikön tehtävistä tehokkaamman yhteistyön saavuttamiseksi

2. vuosi: Asetetaan ohjelmajohtamisen tavoitteet pitkäksi ajaksi

- Selviydytään ohjelmajohtamiseen liittyvästä vastustuksesta
- Kehitetään ohjelmajohtamisen suunnittelua, toteutusta ja hallintaa
- Ylläpidetään asiakasläheisyyttä

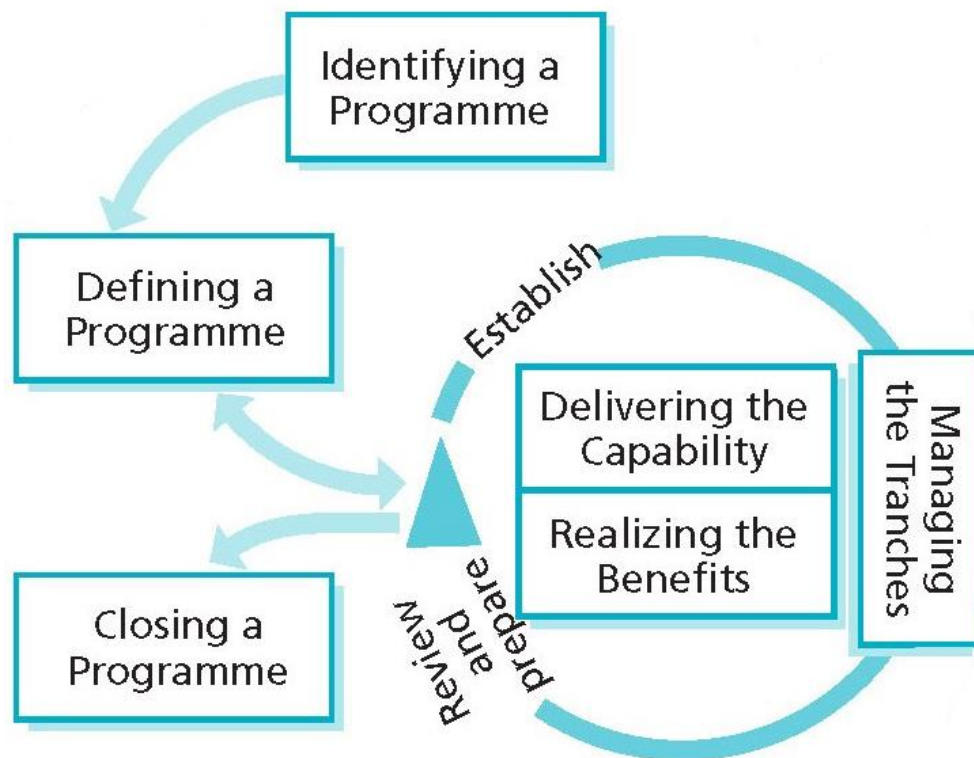
- Vahvistetaan ohjelmajohtamisen prosesseja ja korjataan puutteet
- Jatketaan koko organisaation välistä ymmärrystä ja kommunikaatiota tehtävistä tehokkaamman yhteistyön saavuttamiseksi
- Jatketaan ohjelmajohtamisen koulututusta

3. Tehdään ohjelmajohtamisesta yritykselle perusta

- Mitataan ohjelmien suunnittelun, toteutuksen ja hallinnan tehokkuus
- Mitataan jokaisen ohjelman toteutus ja ohjelmajohtamisen prosessit ja työkalut
- Otetaan käyttöön parhaat käytännöt prosessien parantamiseksi
- Muodostetaan monimutkaisuus-malli, jota käytetään määrittelemään ohjelman monimutkaisuus
- Kasvatetaan osaamista ja laajennetaan ohjelmapäälliköiden lukumäärää

3.2 Ohjelman elinkaari

Ohjelman elinkaari noudattaa perinteistä projektinhallinnastakin tuttua kaavaa, jossa alkuun määritellään liiketoimintalähtöisesti ohjelman tavoitteet. Tämän jälkeen nimitetään ohjelmapäällikkö ja kootaan ohjelman organisaatio. Ohjelmapäällikön johdolla puretaan ohjelman visio konkreettiseksi tekemiseksi, suunnitellaan sisältöä yhdessä ohjelmatiimin kanssa ja ohjelmapäällikkö vastaa suunnitelman kirjoittamisesta. Siirrytään toteutusvaiheeseen, jonka aikana useat projektit saavuttavat halutun lopputuloksen. Viimeisenä vaiheena ohjelma päätetään ja arvioidaan alussa tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen. Seuraavalla sivulla oleva kuva selventää, miten MSP ja Projekti-instituutti ovat ohjelman elinkaaren kuvanneet.



Kuva 6. Ohjelman vuokaavio (mukaillen MSP, 175)

3.3 Määrittely

Ohjelma syntyy yleensä strategisista liiketoiminnan kehittämis- ja muutostarpeista. Ohjelman määrittelyvaiheessa fokus on tavoiteltavien liiketoimintahyötyjen määrittelyssä. Määrittelyvaiheen pääasiallinen tuotos on ohjelmakuvaus liitteineen. Siihen sisältyy (Projekti-instituutti, 2/4)

- Kuvaus ohjelmalla tavoiteltavista liiketoimintahyödyistä
- Kuvaus ohjelman kytköksestä yrityksen strategiaan tavoitteisiin
- Ylätason visio ohjelman kohteesta ohjelman jälkeen

Näistä vastuussa on ohjelmalle nimetty ohjelmapäällikkö. Määrittelyvaiheessa myös ohjelman ensimmäiset projektit ja muut tarvittavat toimenpiteet tulee tunnistaa ja myös jo käynnissä olevia projekteja voi ehdottaa sisällytettäväksi ohjelmaan.

Määrittelyvaiheessa ohjelmalla pitää olla yrityksen ylimmän tason tuki, jotta ohjelman tavoitteisiin, resurssointiin ja sen tuottamiin muutoksiin sitoudutaan ja joka antaa ohjelmalle valtuudet toimia. Tämä ylin taso muodostaa ohjelmassa sen johtoryhmän ja sillä on vastuu ohjelman läpiviennistä. Ohjelman alussa nimitetään ohjelman omistaja, joka nimeää ohjelmapäällikön. (MSP, 181-185)

Ohjelman määrittelyssä kirjoitetaan yhdessä ohjelmapäällikön ja ohjelman omistajan kanssa ohjelmakuvaus, jonka kirjoittamisesta ohjelmapäälliköllä on vastuu. Tämä kirjoitetaan, jotta ohjelman ohjausryhmällä olisi tarvittava tieto tavoitelluista hyödyistä, resurssoinnista ja kustannuksista ohjelman tulevissa vaiheissa. Tärkein tekijä ohjelmakuvauksessa on suunnitelma siitä, miten sidosryhmät sitoutetaan ohjelman varsin pitkän elinkaaren ajaksi. Tässä vaiheessa ohjelmalla on vielä paljon erilaisia epävarmuustekijöitä. (MSP, 181-185)

3.3.1 Ohjelman tiekartta

Ohjelman määrittelyvaiheessa muodostetaan ohjelmalle alustava tiekartta (roadmap), jossa tunnistetaan tärkeimmät projektit, jotka tuottavat ohjelman kannalta oleelliset toimitukset. Tiekarttaa suunniteltaessa projektit sidotaan aikajanelle ja niiden riippuvuudet ja riskit tunnistetaan. Ohjelman tiekartta on sekä johtamisen että viestinnän väline. Siinä on tarkoitus kuvata vain ylitason toteutus ja aikataulu. Tarkempi taso kuvataan ohjelmasuunnitelmassa ja projektien projektisuunnitelmissa. (Letavec, 71-73)

3.3.2 Vastuumatriisi

Vastuumatriisi (RACI matrix) yhdistää useiden ihmisten ja tiimien roolit ja vastuut organisaatiossa. Vastuumatriisi on kokonaisuudessaan esitetty liitteessä 2. Se auttaa määrittelemään aktiviteetit ja roolit ohjelman käynnistyessä sekä varmistaa, että kaikki sidosryhmät ovat osallisina vaiheen suunnitteluun. Ohjelman aloitusvaiheessa vastuumatriisissa on määritelty ohjausryhmän, omistajan, ohjelmapäällikön ja muutospäällikön roolit ja vastuut. Vastuumatriisi on myös

hyvä tarkistuslista, että kaikki asiat on otettu huomioon. Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) on kuvattu MSP:n mukainen vastuumatriisi määrittelyvaiheen aikaiseksi (MSP, 185). RACI sanan kirjaimet tarkoittavat seuraavaa:

- R = vastuullinen, joka suorittaa tehtävän
- A = vastuussa oleva, joka vastaa tehtävän tekemisestä
- C = konsultoiva, joka tukee tehtävän tekemisessä
- I = informoitu, jota tiedotetaan tehtävän valmistumisesta

Taulukko 3. Määrittelyvaiheen vastuumatriisi

Tehtävät	Johtoryhmä	Ohjelman omistaja	Ohjelmapäällikkö	Muutospäällikkö	Projektitoimisto
Määrittely (PG0)					
Johtoryhmän nimeäminen	A	-	-	-	-
Vahvista ohjelman valtuutus	A	-	-	-	-
Nimitetään ohjelman omistaja	A	-	-	-	-
Nimetään ohjelmapäällikkö	A	R	-	-	-
Kehitetään ohjelman kuvaus	-	A	R	R	-
Valmistaudu PG1	-	A	R	C	I
Ohjelman kuvauksen katselmointi	A	R	C	C	-
Ohjelman hyväksyntä ja siirtyminen	A	R	C	C	-

3.4 Suunnittelu

Ohjelman suunnittelu alkaa, kun määrittelyvaihe on saatu päätökseen. Ohjelman suunnitteluvaiheessa luodaan ohjelmasuunnitelma, jossa tarkennetaan ohjelmatason tavoitteet ja johtamiskäytännöt. Ohjelmasuunnitelma sisältää määrittelyvaiheen jälkeen täydennetyin roadmapin ja tavoitteiden toteutumisen suunnitelman, riskianalyysin, muutosvaikutusten analyysin sekä tiedossa olevien yksittäisten projektien kuvaukset. Ohjelmasuunnitelmassa esitetään ohjelmatason tavoitteet ja ohjaustavat ja se keskittyy kokonaisuuden kuvaamiseen ja

ohjelmatason johtamiskäytäntöihin. Ohjelman projektien yksityiskohtaiset suunnitelmat kuvataan projektisuunnitelmissa ja muissa projektitason dokumenteissa. (Projekti-instituutti, s. 2.7-2.9). Liitteessä 1 on Medbitin ohjelmasuunnitelman templaatti, jossa on kuvattu ohjelman aloitukseen tarvittava sisältö. Ohjelmasuunnitelman templaatti on peräisin projekti-instituutin tekemästä mallista ja sitä on muokattu Medbitille paremmin sopivaksi tämän työn tuloksena.

Suunnitteluvaiheen vastuumatriisi on kuvattu taulukossa 4 (MSP, s. 197).

Taulukko 4. Suunnitteluvaiheen vastuumatriisi

Tehtävät	Johtoryhmä	Ohjelman omistaja	Ohjelmapäällikkö	Muutospäällikkö	Projektitoimisto
Suunnittelu (PG1)					
Ohjelman työkalut ja ympäristö	-	A	R	I	C
Ohjelmatiimin nimeäminen ohjelman s	-	A	R	I	C
Sidosryhmien tunnistaminen	-	A	R	C	C
Ohjelman vision tarkentaminen	-	A	R	C	-
Ohjelman hyötyjen tunnistaminen	-	A	C	R	C
Ohjelman hyötyjen varmistaminen	-	A	C	R	-
Suunnittele projektiorganisaatio	-	A	R	C	C
Suunnittele ohjelman johtamiskäytänn	-	A	R	C	C
Kustannukset, aikataulu, riskit, viesti	-	A	R	C	C
Ohjelmasuunnitelman kirjoittaminen	-	A	R	C	C
Varmista ohjelman liiketoimintahyödy	-	A	R	C	I
Valmistaudu PG2 hyväksyntään	-	A	R	R	I
Ohjelmasuunnitelman hyväksyminen	A	R	C	C	I

3.5 Toteutus

Ohjelma toteutetaan projektein. Ohjelman suunnitteluvaiheen jälkeen ohjelmajohtaminen keskittyy projektien ja tehtävien koordinointiin sekä liiketoimintatavoitteiden hallintaan. Hyötyjen hallinta on ohjelman jatkuvan arvioinnin kohteena.

Ohjelma muodostaa oman projektisalkkunsu ja tätä johdetaan ohjelman aikataulun ja kokonaisbudjetin rajaamia hyötytavoitteita kohti. Uusia projekteja ase-

tetaan ohjelman puitteissa ja käynnissä olevia projekteja voidaan lisätä ohjelmaan. Erityisen tärkeää on huomioida ja toteuttaa tarvittavat organisaation muutosjohtamisen sekä sidosryhmäjohtamisen toimenpiteet. Projekteissa ilmaantuneet konfliktit, haasteet ja riskit nostetaan ohjelman johtamisen tasolle.

Ohjelmatasolla johtaminen keskittyy kokonaisuuden hallintaan, kuten projektien välisten yhteyksien ja riippuvuuksien koordinointiin. Ohjelman projektien käytännön toteutuksesta vastaa kunkin projektin projektiorganisaatio. Projektien etenemisestä raportoidaan säännöllisesti ohjelmapäällikölle, joka koostaa raportin ohjelman johtoryhmälle. Jos projektissa ilmenee ongelmia, muutosehdotuksia, riskejä tai avoimia asioita, joilla voi olla vaikutuksia muihin ohjelman projekteihin tai ohjelman tavoitteiden saavuttamiseen, päätöksenteko eskaloidaan tarvittaessa ohjelman johtoryhmälle. (Projekti-instituutti, 2.9-2.10).

Toteutusvaiheen RACI-matriisi on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Toteutusvaiheen vastuumatriisi

Tehtävät	Johtoryhmä	Ohjelman omistaja	Ohjelmapäällikkö	Muutospäällikkö	Projektitöimistö
Toteutus (PG2)					
Käynnistä projektit	-	A	R	C	C
Sitouta sidosryhmät	-	A	R	C	C
Yhdistä projektit ohjelman hyötyihin	-	A	R	R	C
Yhdistä projektit ohjelman tavoitteisiin	-	A	R	C	C
Johtaminen: hallitse toimituksia	-	A	R	C	C
Kustannukset, aikataulu, riskit, viestintä	-	A	R	C	C
Sulje projektit	-	A	R	C	C

3.6 Lopetus

Lopetusvaihe voi alkaa, kun ohjelman projektit ja toimenpiteet ovat tuottaneet ohjelmalla tavoiteltavat hyödyt tai hyötyjen toteutuminen on varmistettu. Ohjelmapäällikkö kirjoittaa ohjelmasta loppuraportin ja siihen kirjataan:

- tiivis yhteenveto ohjelman toteutuksesta ja tuloksista
- arvio ohjelman onnistumisesta toteutuneiden hyötyjen osalta
- jatkotoimenpiteet ja mahdollisen jälkiarvioinnin toteutustapa
- keskeiset opit ja havainnot

Loppuraportti hyväksytään ohjelman johtoryhmän kokouksessa ja samalla sovi-
taan vastuut jälkiarvioinnin toteuttamisesta.

Ohjelman onnistumisen arvioinnissa voidaan mitata sen konkreettisia tuotoksia
ja laatua, budjettia, aikataulua sekä hallintakäytäntöjen toimivuutta. Saavutetut
hyödyt ja vaikutukset ja tulevaisuuden mahdollisuuksien avautuminen, kehitty-
nyt osaaminen ja saavutetut kokemukset osallistujien sekä sidosryhmien tyyty-
väisyys.

Lopetusvaiheen vastuumatriisi on kuvattuna taulukossa 6.

Taulukko 6. Lopetusvaiheen vastuumatriisi

	Johtoryhmä	Ohjelman omistaja	Ohjelmapäällikkö	Muutospäällikkö	Projektitoimisto
Tehtävät					
Lupa lopettaa ohjelma (PG3)					
Käynnistä jatkuva palvelu	-	A	R	C	C
Sulje ohjelma	-	A	C	C	I
Tiedota ohjelman sulkemisesta	-	A	R	C	I
Vapauta ohjelman organisaatio ja tukitoimet	-	A	R	I	I
Valmistele loppuraportti	A	A	R	C	C

3.7 Ohjelman riskien hallinta

Projektipäälliköt ovat vastuussa riskien tunnistamisesta ja hallinnasta omalla alueellaan. Jos ohjelmatasolla tunnistetaan jokin riski liittyen tiettyyn projektiin, siirtyy se myös projektipäällikön seurattavaksi. Ohjelmatason riskien hallinta on tehokkaimmillaan, jos ne kerätään projekteilta. Näin ohjelmapäälliköllä on mahdollisuus ajatella riskejä laajemmalla perspektiivillä ja ymmärtää, miten niitä pitää yhteisesti hallita. Ohjelmapäällikkö on vastuussa riskien arvioinnista, hallinnasta ja niiden kommunikoinnista koko ohjelmalle. Ohjelmapäällikkö on myös vastuussa erityisesti ohjelmatason riskien tunnistamisesta ja seurannasta. (Martinelli, s. 137)

Ohjelmapäällikön pitää ymmärtää ohjelman riskit useista syistä. Ensinnäkin ymmärtämällä ohjelman riskit ohjelmapäällikkö voi hallita aikataulua ja budjettia suojellakseen ohjelmaa epävarmuustekijöiltä. Toiseksi, riskienhallinta on ohjelmapäällikön keskittymismenetelmä. Se tarjoaa ohjeistuksen, mihin ohjelman kriittisiä resursseja tarvitaan - riskipitoisimmat projektit tarvitsevat pätevimmat resurssit. Kolmanneksi, hyvä riskienhallinta tarjoaa informoidun päätöksenteon. (Martinelli, 163)

3.8 Sidosryhmien ja kumppanuuden johtaminen

Sidosryhmä on mikä tahansa henkilö, ryhmä tai organisaatio, johon ohjelma vaikuttaa tai joka voi vaikuttaa ohjelman etenemiseen monella eri tavoin. Ohjelmassa pitää nähdä sidosryhmien sitouttamista siten, että niiden positiivinen vaikutus ohjelmaan on jatkuvaa ja positiivinen lopputulos tullaan saavuttamaan. (MSP, 59 – 60).

Sidosryhmät osallistuvat ohjelmiin erilaisin odotuksin, mielipitein, käsityksin, prioriteetein, pelkoineen ja henkilökohtaisten agendojen kanssa, jotka ovat usein ristiriidoissa keskenään. Tällöin pitää löytää keino hallita tehokkaasti erilaisia henkilöitä ja tunnistaa eniten vaikuttavat sidosryhmät, tehdä ja toteuttaa sidosryhmästrategia, jonka avulla saa odotukset ja realiteetit pidettyä tasapainossa. (Martinelli, 159)

Ohjelman alaiset projektit hoitavat oman sidosryhmäviestintänsä itsenäisesti. Jos ohjelma ottaa ohjausta projektien sidosryhmäviestinnästä, projektien näkökulmasta valtuudet vähentyvät ja projektien sidosryhmien tyytymättömyys todennäköisesti kasvaa. (MSP, 63)

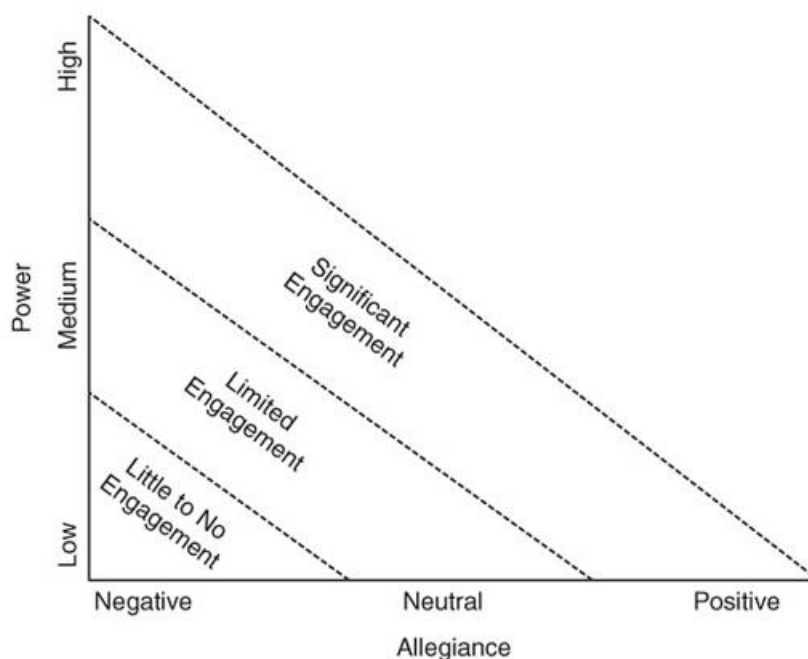
3.8.1 Sidosryhmien tunnistaminen ja analysointi

Tehokas sidosryhmäjohtaminen alkaa tunnistamalla kaikki ohjelmaan liittyvät sidosryhmät. Sidosryhmälistan pitäisi olla ymmärrettävä, joka sisältää kaikki mahdolliset toimijat, joilla voi olla kiinnostusta ohjelman lopputulokseen. Tavoitteena sidosryhmien tunnistamisessa on ottaa mukaan kaikki, joilla voi olla jotain vaikutusta ohjelman lopputulokseen. Sidosryhmien tunnistamisessa etsitään kaikki sisäiset sidosryhmät, kuten yrityksen johtoryhmä, ohjausryhmän jäsenet, osastopäälliköt tai linja-esimiehet sekä tukitoiminnot (laskutus, laatu, HR) sekä ohjelmatiimi. Ulkoiset sidosryhmät sisältävät mm. alihankkijat, kumppanit, julkiset säädäntöelimet. (Martinelli, s 159).

Sidosryhmien tunnistaminen on vain ensimmäinen askel sidosryhmien hallintaan. Sidosryhmien analysointi voidaan tehdä sijoittamalla sidosryhmät eri ryhmiin. Sidosryhmien vaikutukset ja kiinnostukset pitää kaikki ottaa huomioon. On erittäin hyödyllistä analysoida jokaisen sidosryhmän merkittävyys heidän omaan alueeseensa ja kiinnostukseensa. (MSP, 64 – 65).

3.8.2 Sidosryhmästrategia

Sidosryhmien analysoinnilla pyritään saamaan selkeyttä siihen, miksi sidosryhmä on merkittävä. Tällä tiedolla kehitetään sidosryhmästrategia, jolla sitoutetaan ja hallitaan oikeaa sidosryhmäjoukkoa. Oikeat sidosryhmät ovat niitä, joilla on vaikutusvaltaa ohjelman lopputulokseen. Ne voivat olla esim. henkilöitä, joiden valta on suuri ja vaikutus negatiivinen tai positiivinen. Sidosryhmät, joilla on suuri valta ja positiivinen/negatiivinen vaikutus ohjelmaan, ovat tärkeimpiä hallita. Kuva 7 esittää, miten sidosryhmät voi sijoittaa, jonka jälkeen sidosryhmästrategia alkaa muodostua. Sidosryhmästrategia ei ole kertaluontoinen tehtävä, vaan sidosryhmät vaihtuvat ja niiden mielipiteet ja asenteet voivat ohjelman elinkaaren aikana vaihtua. (Martinelli, 161–162)



Kuva 7. Valta / uskollisuuskaavio (Martinelli, 161)

3.8.3 Kumppanuuden johtaminen

Varsinkin julkisella puolella ohjelmilla on usein erilaisia kumppaneita, jolloin ajatuksena on, että ohjelman tavoitteet eivät toteudu yksin vaan tarvitaan toimijoiden ja organisaatioiden yhteistyötä. Jotta yhteistyö kumppaneiden kanssa toimii, tarvitaan myös yhteinen tavoite ja käsitys siitä, miten tavoitteeseen päästään. Koska ohjelma kestää rajatun ajan, kumppanuus on tärkeä asia. Alun kompastelut voivat kaataa tai tylsyttää pahimmassa tapauksessa koko ohjelman. (Mikola, 37)

Kumppanuuden johtamisessa on löydetty seuraavia haasteita (Mikola, 36):

- Johtoroolissa toimivien keskinäinen vuorovaikutus ja luottamus
- Kumppanuudesta ja sen tavoitteista on riittävän yhteinen näkemys, joka on pystytty kiteyttämään kumppanuussopimukseksi
- Kumppaneiden kesken on yhdessä sovittu johtamisen menettelytavat, roolit, prosessit ja organisointi
- Miten kumppanuuden johtamisen menettelytavat liittyvät omistajaorganisaatioiden johtamisjärjestelmiin ja aikatauluihin
- Kumppanuudessa mukanaolevat organisaatiot ovat valmiita muokkaamaan toimintaansa siten, että se auttaa kumppanuuden toteutumista
- Kumppanuudessa mukanaolevat toimijatahot asennoituvat ja tahtovat toimia siten, että erimielisyydet pyritään ratkaisemaan yhteisymmärryksessä.

Kumppanuutta ja luonnetta voi hahmottaa sopimalla siitä, kuka on ohjelman omistajaorganisaatio eli se taho, joka kantaa hallinnollisen vastuun, keitä ovat ohjelman muut omistajat, keitä ovat muut yhteistyökumppanit ja keitä ovat sidosryhmät (Mikola, 36).

3.9 Ohjelman viestintä

Viestintä on alue, johon jo projektipäällikkö joutuu panostamaan linjajohtoa huomattavasti enemmän. Viestintää suoritetaan mm. projektiryhmän sisällä, projektin johtoryhmälle, ulkoiselle asiakkaalle, linjajohdolle ja liittyville projekteille. (Pelin, 283)

Viestintä on olennainen osa ohjelmien johtamista ja toteutusta. Viestinnän avulla kiteytetään ohjelman tavoitteita ja hyötyjä, sitoutetaan kumppanit ja henkilöstö mukaan toimintaan, kerrotaan ohjelman tuloksista ja vaikuttavuudesta. Sen avulla pyritään vaikuttamaan ohjelman eri sidosryhmien ja ohjelman asiakkaiden toimintaan ja käyttäytymiseen. Hyvin hoidettua viestintää tarvitaan, jotta ohjelmien tavoitteet tulevat kaikille ohjelman toimijoille, kumppaneille ja sidosryhmille selviksi. Viestintää tarvitaan myös, jotta tieto ohjelmasta leviää ja ohjelman tuloksia voidaan hyödyntää. Viestinnän tulee olla avointa, oikea-aikaista, vuorovaikutteista ja kohderyhmät huomioivaa. (Mikola, 55)

Ohjelmaviestinnällä on erilaisia tavoitteita ohjelman eri vaiheissa (Mikola, 56-57):

- **Ohjelman määrittelyvaiheessa** on tärkeää luoda ohjelman viestintäsuunnitelma ja ohjelman tiedottamisen käytännöt; kanavat, resurssit, pelisäännöt, visuaalinen ilme ja viestinnän arvioinnin käytännöt.
- **Ohjelman suunnitteluvaiheessa** on viestittävä ohjelman kumppaneille ja sidosryhmille, mitä ohjelmalla tavoitellaan ja miten suunnitteluun voi osallistua ja vaikuttaa. Jo ohjelman alkuvaiheessa pyritään viestimään ohjelman hyötyjen johtamisen näkökulmasta.
- **Ohjelman toteutusvaiheessa** korostuvat ohjelman toimintaa tukeva sekä ohjelman osallisten sitoutumista ja yhteydenpitoa edistävä viestintä. Jokaiselle ohjelman projektille laaditaan oma viestintäsuunnitelmansa yhtenäisten käytäntöjen pohjalta. Avoin ja nopea tiedottaminen, myös ikävistä asioista, kasvattaa niin kumppaneiden kuin muidenkin sidosryhmien välistä luottamusta.

- **Ohjelman lopetusvaiheessa** viestitään ohjelman tuloksista ja vaikutavuudesta sekä ohjelman opeista ja havainnoista.

4 OHJELMAJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN MEDBITILLÄ

4.1 Nykytila ja haasteet

Medbitillä projektien hallinta ja projektinhallintaprosessi on hyvällä mallilla ja kehitetty vuosien saatossa toimivaksi, mutta kokonaisuuden hallinta on aika ajoin melko pirstaleista useiden asiakkuuksien vuoksi. Asiakkaalta tulevan uuden muutosehdotuksen toimintaprosessi myös tukee pirstaleista toimintaa siten, että se hyväksytään usein sellaisenaan toteutukseen eikä tarkasteta onko samankaltaisia projekteja menossa. Eri asiakkaille toteutetaan usein samankaltaisia ratkaisuja eri projektien kautta ja niiden yhtenäinen hallinta on vielä puutteellista. Ratkaisuksi pirstaleisuuden vähentämiseksi on ajateltu ohjelmajohtamista, jolloin samankaltaisia projekteja voidaan hallita enemmänkin kokonaisuutena. Tällöin voitaisiin keskittyä paremmin myös kokonaisliiketoimintahyötyihin.

Ohjelmajohtaminen olisi työkaluna nimenomaan johtoryhmälle, jotta se voi seurata kokonaisuuden edistymää paremmin sekä tekemään paremmin päätöksiä. Asiat monimutkaistuvat ja projekteja käynnistetään hieman hajanaisin lähtötiedoin. Jos ohjelma käynnistetään toteuttamaan joitain strategisia tavoitteita, on strategian toteutus ja sen edistymisen seuranta myös paljon selkeämpää.

4.1.1 Projektinhallintaprosessi

Medbitin projektinhallintaprosessin tavoite on yhtenäistää projektin aikaisia käytäntöjä ja tuottaa samankaltaisia, toimivia palveluja asiakkaalle. Medbitin projektit ovat hankinta-, tuotekehitys- ja käyttöönottoprojekteja. Projektinhallinnan prosessi pitää sisällään projektin suunnitteluvaiheen, projektin hallinnan ja ohjauksen sekä projektin lopetuksen.

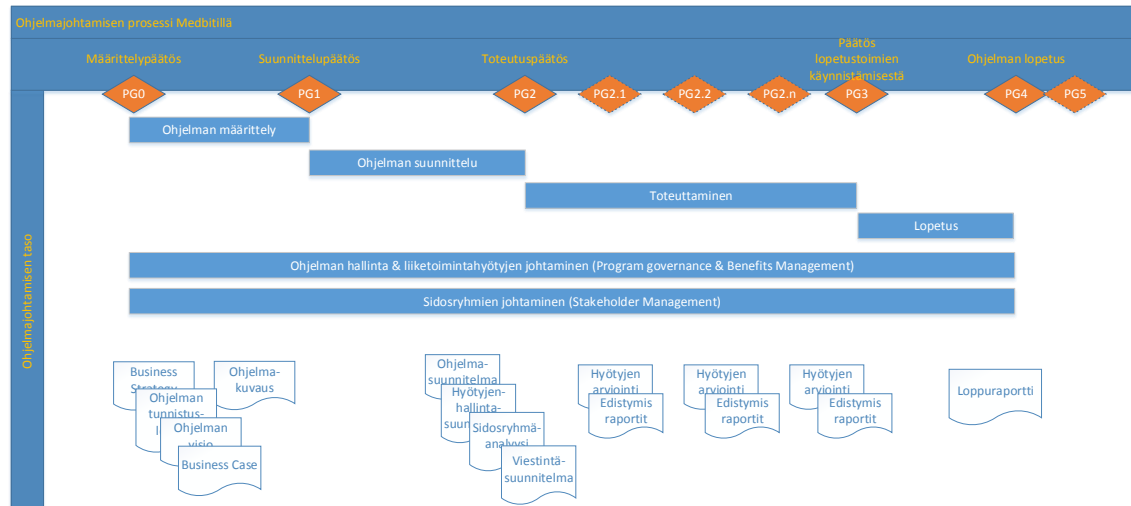
Projektien syöte tulee muutosehdotuksen kautta. Muutosehdotus voi olla mikä tahansa kehittämiskohde, joka on saatu asiakkaalta tai tunnistettu sisäisesti.

Muutosehdotus on analysoitu ja sille on varmistettu tavoitteita ja hyötyjä jo ennen kuin se projektoidaan.

Kun muutosehdotus projektoidaan ja vastuu sen toteuttamiseksi siirretään projektipäällikölle, siitä tehdään projektisuunnitelma, joka sisältää projektinhallinnassa yleisesti käytetyt osiot, kuten tavoitteet, aikataulun, projektiorganisaation, riskianalyysin, kustannuslaskennan, sidosryhmäanalyysin jne. Projekti käynnistetään ohjausryhmässä, jossa on tarvittavat sidosryhmien ja asiakkaan edustajat. Projektin käynnistyttyä sen edistymää seurataan tasaisin väliajoin ohjausryhmässä ja kun tavoitteet on saavutettu, projekti päätetään ja siitä kirjoitetaan loppuraportti sekä tehdään asiakastyytyväisyyskysely.

4.2 Ylätason kuvaus ohjelmajohtamisesta ja päätöksentekopisteet

Prosessikuvaus perustuu sekä MSP:n määrittelemään että Projekti-instituutin kouluttamaan ohjelmajohtamisen malliin, joka perustuu Projekti-instituutin ABC-projektimalliin. Malli on laajasti käytössä sekä yksityisellä puolella että julkisella sektorilla ja yritykset ovat muokanneet sitä vastaamaan omia tarpeitaan. Perinteisen ohjelmajohtamisen mallit eivät kovin paljoa poikkea toisistaan ja Projekti-instituutin mallista on helppo saada lisätietoa, konsultaatiota ja lisäkoulutusta tarvittaessa. Opinnäytetyön kirjoittaja kävi tämän kurssin ja esitti ratkaisua kurssin pohjalta. Tämän mallin mukainen toiminta on luontevaa myös Medbitillä, sillä projekti-instituutin metodit ovat käytettyjä myös Medbitin projektinhallinnassa.



Kuva 8. Ohjelmajohtamisen prosessikuva

4.2.1 Päätöksentekopisteet PG0-PG5

Päätöksentekopisteet Medbitin ohjelmajohtamisessa ovat PG0-PG5. Jokaisessa pisteessä ohjelman ohjausryhmä tarkistaa ja hyväksyy sovitun dokumentaation, tekee ohjelman vastuuhenkilöiden nimitykset ja päättää ohjelman jatkosta. Päätöksentekopisteissä pitää olla valmiina ohjelmalle määritetyt dokumentit. Jos näissä pisteissä päätöksentekopisteen kriteerit eivät täyty, ohjelma voidaan lopettaa tai palauttaa valmisteluun. Päätöksentekopisteet ja vaiheet on kuvattu seuraavissa kappaleissa.

4.3 Ohjelman alustus ja PG0

PG0 (Program Gate 0) on päätöksentekopiste, jossa pitää olla tunnistettuna ohjelman kriteerit, kuten

- strategisen tavoitteen toteutuminen edellyttää useita projekteja ja toimenpiteitä, jotka kaipaavat koordinoitua organisointi- ja johtamisrakenteen
- on olemassa joukko jo käynnissä olevia tai alkavia projekteja ja toimenpiteitä, jotka liittyvät samaan teemaan ja kaipaavat koordinoitua

Ohjelman alustuksessa ohjelmalle nimetään omistaja ja ohjausryhmä, jotka antavat ohjelmalle tukensa ja mandaatin käynnistyä. Jos ohjelma on strategisiin tavoitteisiin perustuva, on luonnollista että tässä vaiheessa ohjelman ohjausryhmänä toimii Medbitin johtoryhmä. Johtoryhmä nimeää ja valtuuttaa ohjelman omistajan, joka on alusta loppuun asti vastuussa ohjelman onnistumisesta. PG0-vaiheen tuotos on ohjelman tunnistuslomake. Se määrittelee tämän hetken tilan ja pohtii, onko ohjelman tavoitteet saavutettavissa. Ohjelman tunnistuslomake sisältää seuraavat asiat:

- Alustava ohjelman tavoite
- Alustava kuvaus tavoiteltavista hyödyistä
- Kustannus, kesto ja työmäärä
- Alustava riskilista ja riippuvuudet muuhun tekemiseen
- Vaihtoehtoinen etenemistie (tai jos ei tehdä mitään)
- Alustava arvio, miten ohjelma tulee muuttamaan nykytilannetta

Ohjelman tunnistuslomake hyväksytään ja katselmoidaan PG0-päätöksentekopisteessä ohjelman ohjausryhmässä ja tässä vaiheessa myös ohjelmapäällikkö pitää olla nimetty.

4.4 Ohjelman määrittely ja PG1

Siirryttäessä PG0-pisteestä ohjelman määrittelyvaiheeseen (PG1), informaatio ohjelmasta on vielä hyvin vähäistä. Määrittelyvaiheessa ohjelman omistaja nimeää tiimiin ohjelman kannalta tarvittavan osaamisen omaavat henkilöt organisaation eri vastuualueilta. Ohjelman omistaja nimeää myös Medbitin ohjelmapäällikön, joka johtaa ohjelman määrittelyä ja suunnittelee sitä yhdessä nimettyjen henkilöiden kanssa. Määrittelyvaiheen pääasiallinen tuotos on ohjelmakuvaus ja sen kirjoittamisesta vastaa ohjelmapäällikkö yhdessä nimettyjen henkilöiden kanssa. Ohjelmakuvauksessa kuvataan visio tulevaisuuden tilasta ja

hahmotellaan polku, jota etenemällä visio tullaan tarkentamaan ja saavuttamaan.

Määrittelyvaiheessa muodostetaan päätoimijoiden yhteinen käsitys ohjelman tarkoituksesta ja tavoitteista sekä varmistetaan että kuvataan halutut hyödyt. Lisäksi nimetään ohjelmalle avaintehtävien päälliköt ja muut henkilöt ja suunnitellaan alustava ohjelman organisaatorakenne. Ohjelman roadmap luonnostellaan ja kuvataan Medbitin ohjelmakuvaukseen. Ohjelmakuvaus sisältää seuraavia asioita:

- Ohjelman tausta ja yhteys strategiaan tavoitteisiin
- Nykytila ja visio tulevasta tilasta ohjelman alueella
- Tavoiteltavat liiketoimintahyödyt ja niihin liittyvät mittarit
- Ohjelman konkreettiset tuotokset
- Keskeiset oletukset, edellytykset ja rajaukset
- Ohjelman organisaatio
- Alustava lista ohjelman projekteista
- Ohjelman päävaiheet ja karkea aikataulu
- Tunnistetut riippuvuudet muihin ohjelmiin sekä ohjelmien ulkopuolisiin projekteihin ja tehtäviin
- Keskeisimmät ohjelman onnistumiseen vaikuttavat sidosryhmät
- Ohjelmaan liittyvät riskit

Määrittelyvaiheen tuloksena ohjelman avainhenkilöt on nimetty, alustava tiekartta luotu ja visio määritelty. Ohjelman PG1 päätöksentekopisteessä ohjausryhmä päättää annetuilla tiedoilla ohjelman jatkosta, palauttaa sen valmisteluun tai keskeyttää ohjelman.

4.5 Ohjelman suunnittelu ja PG2

Ohjelman suunnittelu alkaa PG1-päätöksen jälkeen ja sen pohjana on valmisteltu ja hyväksytty ohjelmakuvaus. Suunnitteluvaiheen päätehtävänä on luoda ohjelmasuunnitelma, jossa tarkennetaan ohjelmatason tavoitteet ja johtamiskäytännöt. Ohjelmasuunnitelma sisältää ohjelman tiekartan, ohjelman riskianalyysin, muutosvaikutusten analyysin sekä yksittäisten, jo tiedossa olevien projektien kuvaukset.

Ohjelman hyötytavoitteiden saavuttamiseen tarvittavia tuotoksia ja projekteja on usein vaikea määrittää alussa koko ohjelman ajalle, joten ohjelma kannattaa jo suunnitteluvaiheessa jakaa toteutuspaketteihin, esim. kalenterivuositteiksi toteutuspaketeiksi (PG2.1-PG2.n). Tällöin tuloksia arvioidaan vuosittain ja näissä päätöksentekopisteessä tarkennetaan seuraavan toteutuspaketin suunnitelmaa. Yksittäiset projektit voivat jatkaa toteutuspaketista toiseen, joten toteutuspaketit eivät rajoita projektien toteuttamista.

Ohjelmapäällikkö vastaa ohjelmasuunnitelman kirjoittamisesta. Ohjelmasuunnitelma keskittyy kokonaisuuden kuvaamiseen ja ohjelmatason johtamiskäytäntöihin. Ohjelman projektien yksityiskohtaiset suunnitelmat kuvataan projekti-suunnitelmissa ja muissa projektitason dokumenteissa. Ohjelmasuunnitelma hyväksytään päätöksentekopisteessä PG2, mutta sen sisältö tarkentuu ja kehittyy, kun ohjelman sisältö kirkastuu, projekteja perustetaan ja niiden suunnittelu etenee. PG2 päätöksentekopisteessä annetaan lupa käynnistää ohjelman toteutus. Medbitin ohjelmasuunnitelman template on liitteenä (Liite 1). Ohjelmasuunnitelma on tulevaa kehittämistä ensimmäisen käynnistettävän ohjelman myötä, joten ohjelmasuunnitelma on vielä pääosin sisällysluettelotasolla.

4.6 Ohjelman toteutus ja PG3

Ohjelman toteutusvaiheessa ohjelmajohtaminen keskittyy ohjelmaan sisältyvien projektien ja tehtävien keskinäiseen koordinointiin sekä liiketoimintatavoitteiden ja hyötyjen hallintaan. Ohjelma muodostaa oman projektisalkkunsaa ja tätä joh-

detaan ohjelman aikataulun ja budjetin rajaamia hyötytavoitteita kohti. Uusia projekteja asetetaan ohjelman puitteissa, kun ohjelman tavoite kirkastuu. Ohjelma johtaa projekteja projektien ohjausryhmissä, jossa Medbitin ohjelmapäällikkö on mukana. Ohjelman toteutuksen aikana myös projektien konfliktit, haasteet ja riskit nostetaan ohjelman johtamisen tasolle.

Ohjelmatasolla johtaminen keskittyy kokonaisuuden hallintaan, kuten projektien välisten riippuvuuksien koordinointiin. Ohjelman projektit muodostavat oman projektiorganisaationsa Medbitin projektitoimitusprosessin mukaisesti ja se vastaa projektin käytännön toteutuksesta. Projektit raportoivat etenemisestä säännöllisesti ohjelmapäällikölle, joka koostaa yhteenvetoraportin projekteista ohjelman ohjausryhmälle.

Ohjelman toteutusvaiheen jälkeen siirrytään PG3-päätöksentekopisteeseen, jossa päätetään siirtymisestä ohjelman lopetusvaiheeseen.

4.7 Päätös ohjelman lopettamisesta ja PG4

Lopetusvaiheeseen siirrytään, kun kaikki ohjelman projektit ja toimenpiteet ovat tuottaneet ohjelmalla tavoiteltavat hyödyt. Hyötyjä toteutuu tyypillisesti jo ohjelman aikana ja lisää hyötyjä toteutuu vielä ohjelman lopetusvaiheen jälkeen, joita voidaan vielä tarkastella PG5-pisteessä. Lopetusvaiheessa kirjoitetaan ohjelman loppuraportti, jossa on yhteenveto ohjelman toteutuksista ja tuloksista sekä arvio ohjelman onnistumisesta tässä vaiheessa toteutuneiden hyötyjen osalta. Loppuraportissa pohditaan myös jatkotoimenpiteitä ja mahdollisen jälkiarvioinnin toteutustapaa. Loppuraportin kirjoittaa ohjelmapäällikkö ja se hyväksytään ohjelman PG4-päätöksenteon yhteydessä.

4.8 Ohjelman hyötyjenhallinta

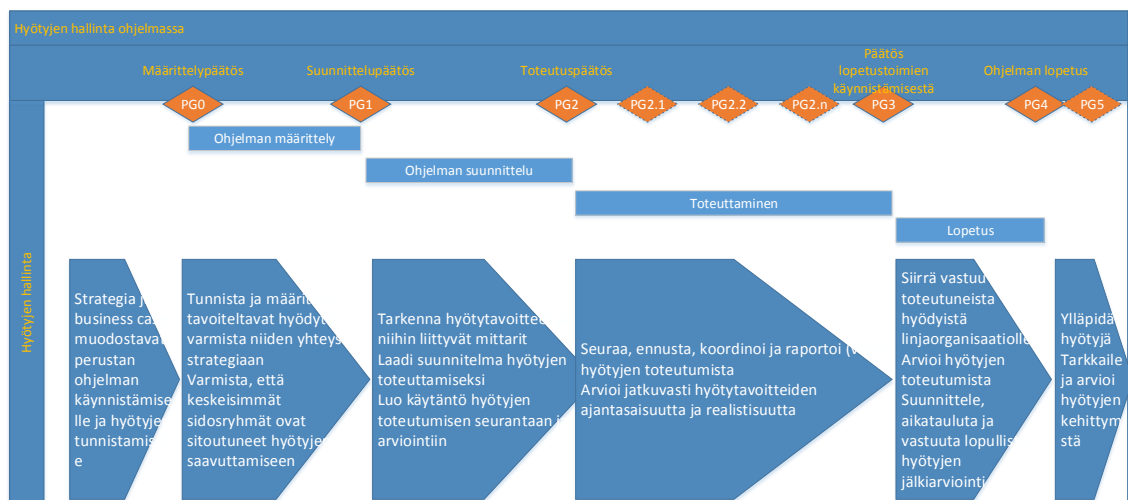
Ohjelman hyötytavoitteiden asettamisesta, seurannasta ja toteutumisesta vastaa ohjelman omistaja ja ohjelman johtoryhmä. Hyödyt ovat mitattavia parannuksia, jonka ohjelma saa aikaan ja jonka ainakin yksi ohjelman sidosryhmä

kokee eduksi. Hyödyt kuvataan ns. muutostermeillä, esim. lisääntynyt, nopeampi, matalampi, edullisempi jne.

Hyödyt noudattavat ”SMART” –näkökulmaa, eli ne ovat

- Yksityiskohtaisia (Specific)
- Mitattavia (Measurable)
- Saavutettavissa olevia (Achievable)
- Oikeita (Relevant)
- Aikaan sidottuja (Time-bound)

Tehokas keino hyötyjen analysoimiseen on tehdä ohjelman hyötykartta. Hyötykartassa projektin tuotokset tuottavat yksittäisiä välihyötyjä ja yhdistettynä lopullisia hyötyjä, jotka muodostavat yhdessä yhden tai useamman strategisen tavoitteen. Alla oleva kuva esittää hyötyjen hallinnan ohjelman aikana.



Kuva 9. Hyötyjenhallinnan elinkaari ohjelmajohtamisen prosessissa

4.9 Projektit osana ohjelmaa

Projektit voivat käynnistyä vasta, kun ohjelman ohjausryhmä näin päättää. Ohjelmalla pitää olla selkeä ymmärrys siitä, mitä projektit tuottavat ennen kuin pro-

jekti käynnistyy. Ennen projektin käynnistymistä, ohjelmapäällikkö kirjoittaa kuvauksen, jossa määritetään:

- Projektin tavoitteet, tulos, riippuvuudet ja rajapinnat muihin osa-alueisiin
- miten projekti tuottaa ohjelman hyötyä
- tavoiteaikataulu
- miten ja millä aikavälillä projekti raportoi ohjelmalle edistymisestä

Projektin läpivienti noudattaa Medbitin projektinhallintaprosessia oleellisin osin. Projektilla voi olla oma ohjausryhmänsä, jossa ohjelmapäällikkö on mukana sidosryhmän edustajana.

5 HAASTATTELUTUTKIMUS

5.1 Tutkimuksen toteuttamistapa

Opinnäytetyön tutkimustapa oli case- eli tapaustutkimus, jossa pyrittiin käyttämään monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jossa käsiteltävät aiheet ja asiat, haastateltavat ihmiset ja kysyttävät kysymykset määrättiin ennalta, mutta teemahaastattelun tavoin käytettiin vapaata kysymyksien esitysjärjestystä ja keskustelunomaisuutta. Kysymykset olivat tyyliltään avoimia kysymyksiä, joihin haastateltava sai vapaasti vastata. Teemahaastattelu soveltuu tilanteeseen, jossa tutkittavasta ilmiöstä ei ole ennakkoon paljoa tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Ennen haastatteluja haastateltavalle lähetettiin infopaketti ohjelmajohtamiseen liittyen, jossa oli mm. prosessikuvauksen luonnos ja RACI-matriisi. Haastattelussa esitettiin ohjelman yleiset periaatteet ja tavoitteet sekä keskusteltiin tärkeimmistä aiheista vapaamuotoisesti. Haastatteluja ei taltioitu, vaan niistä tehtiin muistiinpanoja keskustelun edetessä.

Yksi haastattelu tehtiin täsmäryhmähaastatteluna kolmelle henkilölle, jolloin haastattelu toteutettiin saman teemahaastattelurungon avulla. Ryhmähaastattelun etuna on se, että sillä saadaan mahdollisimman nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. Ryhmän jäsenet voivat auttaa toisiaan muistamaan jotain, mitä yksin haastattelussa ei välttämättä tulisi mieleen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Haastattelua varten suunniteltiin haastattelurunko, joka on liitteenä (liite 3). Teemahaastattelussa keskityttiin ohjelmien yleiskuvaukseen opinnäytetyön mukaisesti sekä sen aloitukseen liittyviin haasteisiin ja Medbitin projektitoimitusprosessin linkittämiseen ohjelmajohtamisen prosessiin. Lisäksi pohdittiin ohjel-

man toteutuksen aikaista koordinoitua. Haastattelut tehtiin 12/2015 - 02/2016 välisenä aikana. Haastattelija teki haastattelun aikana muistiinpanoja vastauksista ja keskustelun aiheista.

Tutkimuksella pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Määritetään ohjelma- ja projektijohtamisen eroavaisuudet. Termien selkeyttäminen ja ohjelmajohtamiseen liittyvät kriteerit.
2. Mitä on strateginen ohjelmajohtaminen Medbitillä ja mitä sillä halutaan saavuttaa.

5.2 Taustatietoa haastateltavista

Haastattelun kohteeksi valittiin kuusi henkilöä, jotka valittiin lähinnä kokemuksen perusteella. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että tutkittaviksi valitaan sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Kyseisen otoksen pohjalta nähtiin riittävä määrä projektinhallintakokemusta sekä voitiin pohtia ohjelmajohtamisen prosessin vaikutusta yrityksen muihin prosesseihin.

- Medbitin Kehitysjohtaja
- Medbitin Asiakaspalvelujohtaja
- Medbitin Laatupäällikkö
- 2 projektipäällikköä ja projektitiimin tiiminvetäjä

Valittujen henkilöiden kokemus projektinhallinnasta tai prosessinkehittämisestä oli 10–15 vuotta.

5.3 Tulokset ja päätelmät

Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että tehokkaasta ohjelmajohtamisesta olisi hyötyä Medbitin toiminnalle. Näin saataisiin keskitettyä resursointi, toimien oikea-aikaisuus ja tehokkaampi ja taloudellinen toiminta. Ohjelmalla saataisiin myös projektien pirstaleisuus paremmin haltuun ja yrityksen johtoryhmä pystyisi paremmin keskittymään kokonaisuuden hallintaan yksittäisten projektien sijaan. Kaikki haastateltavat pitivät tärkeimpänä vaiheena ohjelmassa sen aloitusta, sekä määrittely- että suunnitteluvaihetta. Lisäksi hyötyjenhallintaa ja viestinnän tärkeyttä korostettiin ja niihin pitäisi panostaa koko ohjelman elinkaaren ajan. Nähtiin myös tärkeänä asiana, että ohjelmalle on tehty päätöksentekopisteet. Tärkeänä asiana nähtiin myös, että projektin ja ohjelman välinen suhde pitäisi kuvata prosessikuvauksessa tarkemmin. Eroavaisuus on lähinnä se, miten projektit toimivat ohjelman alla ja miten ne toimivat yksittäisinä projekteina. Tämä jää tulevaisuuden kehittämiskohteeksi tämän opinnäytetyön jälkeen. Haastateltavien kesken pohdittiin myös, miten ohjelman valtuutusta saadaan organisaatiossa edistettyä sekä miten ohjelmapäällikön valtuuksia ja roolia viedään organisaatiossa eteenpäin.

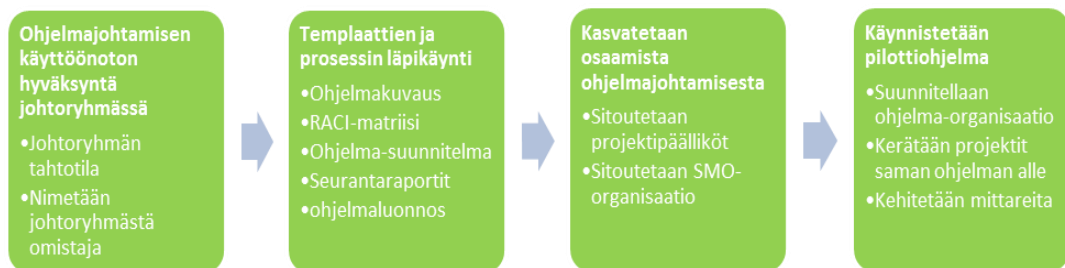
Ohjelmajohtamisen tärkeimpinä asioina pidettiin hyötyjenhallintaa ja määrittelyvaihetta. Määrittelyvaiheen tärkeys korostuu siinä, että ohjelma saa oikeat resurssit ja se lähtee oikeilla tavoitteilla liikkeelle. Lisäksi tärkeinä nähtiin vision selkeys ja ohjelman viestintä.

6 ARVIOINTI JA POHDINTA

Ohjelmajohtaminen sai esittelyjen ja haastattelujen jälkeen pääosin hyvää palautetta Medbitin sisällä. Yhtenä ohjelman tutkimusongelmana ollut termien selkeyttäminen sai positiivisen vastaanoton lähinnä hanke-sanankäyttöä ajatellen. Sitä käytetään monissa asiayhteyksissä vailla selvää kuvaa siitä, mitä se tarkoittaa. Omien havaintojeni mukaan hanke-termi voi tarkoittaa mitä tahansa asiaa ennen kuin sitä aletaan tehdä, on se sitten toimeksianto, projekti tai isompi kokonaisuus. Tämän työn esityksen pohjalta hanke-sanankäytöstä on päätetty luopua sen epäselvän käsitteen takia ja nyt käytetään vain termejä ohjelma, projekti ja toimeksianto, joilla kaikilla on oma prosessinsa.

Strategisen ohjelmajohtamisen lähtökohtana on yrityksen strategia, tai strategian osa, jota toteutetaan ohjelman avulla. Medbitin näkökulmasta asia nähtiin melko tarpeelliseksi, vaikka jossain keskusteluissa olikin mainittu, että vanhalla menetelmällä, projektijohtamisella, voidaan tehdä myös isommat asiat riittävän tehokkaasti. Sote-muutosta ei tosin yhdellä projektilla voi viedä läpi, vaan sen laajuuden takia projekteja pitää käynnistää useita ja niitä pitää pystyä hallitsemaan keskitetysti. Ohjelman elinkaaren kuvaaminen ja pohdinta oli kuitenkin hyvin opettavaista ja asian kertaaminen useista lähteistä paransi omaa oppimistani hyvin paljon.

Jos ohjelmajohtaminen halutaan ottaa käyttöön osaksi Medbitin prosesseja, pitää siihen olla tahtotila yrityksen johtoryhmästä. Tässä työssä esitetty versio ohjelman prosessista on vasta ensimmäinen versio, jota pitää lähteä työstämään sisäisten sidosryhmien kanssa. Miten projektien käynnistys ohjelmassa eroaa Medbitin normaalista prosessista sekä miten ohjelma saa tarvittavat valtuudet toimia yrityksen sisällä? Myös RACI-matriisia pitäisi työstää sidosryhmien kanssa ja paras tapa on päivittää sitä, kun ensimmäinen ohjelma käynnistyy. Näiden lisäksi pitää käydä ohjelman hallintaan liittyviä templaatteja yhteisesti läpi, jotta ne saavuttavat lopullisen muotonsa. Seuraavalla sivulla on kuvattu ehdotus prosessin ja ohjelmajohtamisen käyttöönottoon.



- Opitaan tekemällä
- Rakennetaan luottamusta ja uskottavuutta
- Ensimmäisten hyötyjen toteutuminen jo ohjelman elinkaaren alkuvaiheessa ja niiden esittely
- Kerätään palautetta
- Muutetaan suunnitelmia palautteen perusteella
- Jatkuva kehitys

Kuva 10. Ohjelmajohtamisen käyttöönotto Medbitillä

Ohjelmajohtamisen käyttöönotto ja sille tehty prosessi on hyväksytty tämän työn lopputuloksena Medbitin johtoryhmässä. Ohjelmajohtamisen prosessille nimettiin omistaja ja pilotti pyritään käynnistämään lähitulevaisuudessa. Uskottavuutta pitää kasvattaa yllä kuvatun etenemismallin mukaisesti, sillä käsitteenä ohjelma on Medbitissä vielä vieras.

LÄHTEET

Martinelli, R., Waddell, J., Rahschulte, T. Program Management for Improved Business Results (2nd Edition). Somerset, NJ, USA: Wiley, 2014.

A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK, (3rd edition). Project Management Institute (PMI), 2004.

Managing Successful Programs, (2011 edition). Axelos

<https://www.tsoshop.co.uk/AXELOS-Global-Best-Practice/MSP-Programme-Management/>

NASA: Apollo-ohjelman historiaa <http://history.nasa.gov/Apollomon/Apollo.html>, 2014. Viitattu 11.3.2016.

Pelin, R. Projektihallinnan käsikirja (7. painos) Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2011.

Sanghera, P. Fundamentals of Effective Program Management. J. Ross Publishing, 2008

Thiry, M. Program Management. Farnham, Surrey, GBR: Ashgate Publishing Ltd, 2010.

Haukka, M., "Ohjelmajohtaminen ja sen soveltaminen", Projektitoiminta 2/2007, saatavilla: <http://www.projekti-instituutti.fi/files/78/Ohjelmajohtaminen.pdf>, [viitattu 24.6.2015]

Melander, M. Projektin suunnittelu ja johtaminen julkishallinnon organisaatiossa, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, diplomityö, 2012.

Ohjelmajohtaminen strategisen muutoksen välineenä, kurssimateriaali, Projektinstituutti 2015

Kerzner, H., Belack C. Managing Complex Projects. Hoboken, NJ, USA, 2010.

Vuorinen, Lauri. Suurten muutosohjelmien ohjauksen hyvät käytännöt. Diplomityö, Tampereen Teknillinen Yliopisto, 2013.

Bradley, Gerald. Benefit Realisation Management. A Practical Guide to Achieving Benefits Through Change. Ashgate Publishing Ltd, 2010.

Letavec, Craig. Strategic Benefits Realization: Optimizing Value through Programs, Portfolios and Organizational Change Management. J. Ross Publishing, 2014.

The Standard for Program Management. Project Management Institute, 2006.

Mikola, S., Kesänen J. Ohjaket käsissä – opas kuntien ohjelmajohtamiseen. Suomen Kuntaliitto, 2007.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/>

Liite 1 Ohjelmasuunnitelman sisällysluettelo

<u>1</u>	<u>Ohjelman yleiskuvaus</u>
<u>1.1</u>	<u>Ohjelman tausta ja tarve</u>
<u>2</u>	<u>Nykytilan kuvaus ja ohjelman visio</u>
<u>3</u>	<u>Ohjelman liiketoimintahyödyt, vaikutukset ja mittarit</u>
<u>4</u>	<u>Ohjelman tuotokset</u>
<u>4.1</u>	<u>Ohjelman laajuus</u>
<u>4.2</u>	<u>Ohjelman rajaukset</u>
<u>5</u>	<u>Ohjelman osa-alueet ja ohjelman sisäiset riippuvuudet</u>
<u>6</u>	<u>Ohjelman aikataulu ja sen hallinta</u>
<u>7</u>	<u>Henkilöstö</u>
<u>8</u>	<u>Kustannukset</u>
<u>9</u>	<u>Ohjelman organisaatio ja vastuut</u>
<u>10</u>	<u>Sidosryhmät</u>
<u>10.1</u>	<u>Sidosryhmäviestintä</u>
<u>11</u>	<u>Riskit ja niiden hallinta</u>
<u>12</u>	<u>Ohjelmajohtamisen käytännöt</u>
<u>13</u>	<u>Muutoksen johtaminen ja hyötyjen varmistaminen</u>
<u>14</u>	<u>Ohjelman ulkoiset rajapinnat ja riippuvuudet</u>
<u>15</u>	<u>Liitteet</u>

Liite 2. RACI-matriisi

Tehtävät	Johtoryhmä	Ohjelman omistaja	Ohjelmapäällikkö	Muutospäällikkö	Projektitoimisto
Määrittely (PG0)					
Johtoryhmän nimeäminen	A	-	-	-	-
Vahvista ohjelman valtuutus	A	-	-	-	-
Nimitetään ohjelman omistaja	A	-	-	-	-
Nimetään ohjelmapäällikkö	A	R	-	-	-
Kehitetään ohjelman kuvaus	-	A	R	R	-
Valmistaudu PG1	-	A	R	C	I
Ohjelman kuvauksen katselmointi (PG1)	A	R	C	C	-
Ohjelman hyväksyntä ja siirtyminen suunnitteluun (PG1)	A	R	C	C	-
Suunnittelu (PG1)					
Ohjelman työkalut ja ympäristö	-	A	R	I	C
Ohjelmatiimin nimeäminen ohjelman suunnitteluun	-	A	R	I	C
Sidosryhmien tunnistaminen	-	A	R	C	C
Ohjelman vision tarkentaminen	-	A	R	C	-
Ohjelman hyötyjen tunnistaminen	-	A	C	R	C
Ohjelman hyötyjen varmistaminen	-	A	C	R	-
Suunnittele projektiorganisaatio	-	A	R	C	C
Suunnittele ohjelman johtamiskäytännöt	-	A	R	C	C
Kustannukset, aikataulu, riskit, viestintä yms.	-	A	R	C	C
Ohjelmasuunnitelman kirjoittaminen	-	A	R	C	C
Varmista ohjelman liiketoimintahyödyt	-	A	R	C	I
Valmistaudu PG2 hyväksyntään	-	A	R	R	I
Ohjelmasuunnitelman hyväksyminen	A	R	C	C	I
Toteutus (PG2)					
Käynnistä projektit	-	A	R	C	C
Sitouta sidosryhmät	-	A	R	C	C
Yhdistä projektit ohjelman hyötyihin	-	A	R	R	C
Yhdistä projektit ohjelman tavoitteisiin	-	A	R	C	C
Johtaminen: hallitse toimituksia	-	A	R	C	C
Kustannukset, aikataulu, riskit, viestintä yms.	-	A	R	C	C
Sulje projektit	-	A	R	C	C
Lupa lopettaa ohjelma (PG3)					
Käynnistä jatkuva palvelu	-	A	R	C	C
Sulje ohjelma	-	A	C	C	I
Tiedota ohjelman sulkemisesta	-	A	R	C	I
Vapauta ohjelman organisaatio ja tukitoimet	-	A	R	I	I

Valmistele loppuraportti	A	A	R	C	C
Ohjelman lopetus PG4					
Hyötyjen jälkitarkastuksen suunnitelma	A	A	R	C	C

Liite 3 Ohjelmajohtaminen - haastattelurunko

Tausta	
Titteli:	
Kokemus vuosina projektinhallinnasta / prosessinkehittämisestä / laatujohtamisesta:	
Tarvitaanko Medbitillä ohjelmanjohtamista esittelyn mukaisesti vai riittäisikö perinteinen projektijohtaminen?	
Mitä Medbit hyötyy tehokkaasta ohjelmajohtamisesta?	
Ohjelmajohtamisessa on kuvattu seuraavat osalueet. Mitkä ovat kolme tärkeintä esitettyä osaluetta, jota mielestäsi pitäisi prosessissa määrittellä kaikkein tarkimmin tai vielä parantaa	
Business Case	
Ohjelman visio	
Hyötyjenhallinta	
Ohjelman organisointi	
Ohjelman vaiheistus	
Määrittely	
Suunnittelu	
Toteutus	
Lopetus	
Riskienhallinta	
Sidosryhmien / kumppanuuden hallinta	

Viestintä	
Vastuumatriisi	
Tuleeko mieleesi jokin muu alue, jota pitäisi prosessissa kuvata	
Prosessin tarkistelu ja keskustelu (kommentteja)	
Ohjelman päätöksentekopisteet	
PG0 edeltävät toimet	
PG1 edeltävät toimet	
PG2 edeltävät toimet	
PG3 edeltävät toimet	
PG4 edeltävät toimet	
PG5 - hyötyjen jälkitarkastelu	