

Opinnäytetyö (YAMK)

Projektijohtaminen

2019

Ulla Helimo

**PROJEKTIJOHTAMINEN
KUNTASTRATEGIAN
TOTEUTTAMISEN VÄLINEENÄ –
Pirkkalan kunnan projektitoiminnan kehittäminen**

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Projektijohtamisen YAMK

Ohjaajat: Yliopettaja Osmo Eerola, Turun AMK; hallintojohtaja Olli Niemi, Pirkkalan kunta; erityisasiantuntija Johanna Järvensivu, Pirkkalan kunta

2019 | 54 sivua, 12 liitesivua

Ulla Helimo

PROJEKTIOHTAMINEN KUNTASTRATEGIAN TOTEUTTAMISEN VÄLINEENÄ

- Pirkkalan kunnan projektitoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö käsittelee projektijohtamista kuntastrategian toteuttamisen välineenä. Fokus on keskisuurissa kunnissa ja tutkimus keskittyy erityisesti projektisalkkujohtamiseen kunnan johdon tukena. Opinnäytetyö on jaettu kirjallisuuskatsaukseen ja tapaustutkimukseen. Kirjallisuuskatsauksessa referoitiin relevanteimmat ja tuoreimmat tieteelliset artikkelit sekä eräitä ei-tieteellisiä julkaisuja. Projektijohtamisen standardit sisällytettiin katsaukseen pääpiirteittäin. Tapaustutkimuksen kohteena oli Pirkkalan kunta ja menetelmänä puolistrukturoitu haastattelututkimus.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Pirkkalan kunnan projektijohtamisen ja -osaamisen nykytila ja kehittää kunnalle projektimalli. Tavoitteena oli, että tulos vahvistaa organisaation sisäistä oppimista ja saa taakseen kunnan johtoryhmän tuen.

Projektijohtamisen käytännöt ja sanasto Pirkkalan kunnassa vaihtelevat eri toimialojen välillä, mikä loi haastetta geneerisen projektimallin kehittämiseen. Projektijohtamisen ja projektisalkun integroimista kunnan tietojohdantamalliin pidettiin haastateltavien keskuudessa kannatettavana. Lisätyötä karsastettiin eikä uusien tietokoneohjelmien käyttöönottoa haluttu. Projektimallin toivottiin toimivan jo käytössä olevassa Office 365 -ympäristössä. Myös projektijohtamista helpottavia lomakepohjia ja projektipankkia toivottiin.

Opinnäytetyössä kehitettiin lomakepohjia ja projektimalli, joka rajattiin kehittämishankkeille. Projektimalli on mahdollista myöhemmin skaalata myös muihin kunnallisiin projekteihin. Käyttöönottoa ehdotetaan asteittain, mallia viilaten ja lomakepohjia hioen. Lomakepohjia voidaan käyttää jo nyt soveltaen kaikkiin projekteihin kaikilla kunnan toimialoilla. Mallin käyttöönotto vaatii työpajoja ja käsittelyä kunnan toimielimissä. Vain harvalla kunnan viranhaltijalla oli projektijohtamisen koulutusta, joten koulutus projektimallin käyttöönoton rinnalla on tärkeää.

ASIASANAT:

Projektijohtaminen, projektisalkku, kuntastrategia, Pirkkala, projektijohtamismalli.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Project Management

Supervisors: Osmo Eerola, Principal Lecturer, Turku University of Applied Sciences; Olli Niemi, Administrative Director, Municipality of Pirkkala; Johanna Järvensivu, Senior Specialist, Municipality of Pirkkala

2019 | 54 pages, 12 pages in appendices

Ulla Helimo

PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPLEMENTING MUNICIPAL STRATEGY

- Project work development at the municipality of Pirkkala

The present Master's thesis addresses project management as a tool for implementing municipal strategy. The focus is on small and medium-sized municipalities and on project portfolio management to support the work of the municipal executives. The thesis is divided into a literature review and a case study. The most recent and relevant academic articles and some non-academic publications were reviewed and the standards of project management were outlined. The study object of the case study was the municipality of Pirkkala and the semi-structured interview was used as the research method.

The aim of the thesis was to define the current state of project management knowledge and models used in the municipality of Pirkkala and to develop a project management model. An additional aim was to strengthen the internal learning processes of the organization and get the support of the executives' working group.

Project management language and practices vary in the Pirkkala municipality within and between sectors, which created a challenge to the development of a generic project model. The integration of the project portfolio and the management model to the municipal knowledge management model was supported by the interviewees. They did not want to have extra work or new computer programs but preferred the Office 365 environment, which is already in use. In addition, the interviewees wanted to have forms for project management and a project bank.

Templates for forms and a project management model were developed as part of the thesis work. The model was defined to development projects but it can be later scaled to other municipal projects as well. The model should be implemented gradually in order to be able to revise the model and the forms during the process. The forms can already be used in all municipal projects in all sectors. The implementation of the model requires workshops and discussions at municipal bodies. Only a few municipal officers have project management training, which would be important to be included in the implementation process.

KEYWORDS:

Project management, project portfolio, municipal strategy, Pirkkala, project management model

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 KIRJALLISUUSKATSAUS	10
2.1 Projektisalkkujohtaminen strategian toteuttamisen välineenä	10
2.1.1 Strategia ja projektisalkunhallinta	10
2.1.2 Projektien priorisointi	11
2.1.3 Projektisalkun johtoryhmä	12
2.1.4 Soveltava näkökulma (<i>practice-based perspective</i>)	13
2.1.5 Projektitoimisto eli PMO	14
2.1.6 Projektisalkunhallinta strategian muokkauksen välineenä	15
2.2 Projektijohtamisen standardit	16
2.2.1 PRINCE2	16
2.2.2 PMBOK	17
2.2.3 ISO 21500 ja 21504	17
2.2.4 Vertailua	18
2.3 Esimerkkejä projektijohtamismalleista	19
2.3.1 ABC ja Leijona	19
2.3.2 Tuusulan Tuike-malli	20
2.4 Projektijohtamisen työkaluista ja projektisalkun raportoinnista	22
2.5 Projektijohtaminen kunnissa	23
2.5.1 Projektijohtaminen kunnissa ja sen tuomat hyödyt	23
2.5.2 Oppaita ja ohjeita kunta-alan projektityöskentelyyn	24
2.5.3 Projektointi ja hankkeistuminen	26
2.5.4 Sidosryhmätyöskentely	28
3 TAPAUSTUTKIMUS: PROJEKTIOHTAMISMALLIN KEHITTÄMINEN PIRKKALAN KUNNALLE	30
3.1 Pirkkalan kunta	30
3.1.1 Kunnan organisaatio	30
3.1.2 Pirkkalan kuntastrategia	31
3.1.3 Talousarvio	34
3.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät	35
3.3 Haastattelututkimuksen tulokset	36

3.3.1 Käsitteistö ja sanasto	36
3.3.2 Käytännön projektitoiminta Pirkkalassa	38
3.3.3 Kehittämistarpeet ja laatuvaatimukset projektijohtamismallille	42
3.4 Projektijohtamismalli ja mallin käyttöönotto	45
4 ARVIOINTI JA POHDINTA	48
4.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen, tulosten tulkinta ja luotettavuus	48
4.2 Tulosten hyödynnettävyys, toiminta- ja kehittämissuositukset	49
LÄHTEET	52

LIITTEET

Liite 1. Listaus opinnäytetyötä varten haastatelluista Pirkkalan kunnan työntekijöistä	
Liite 2. Haastatteluissa käytetty kyselylomake	
Liite 3. Projektii-idea lomakkeen mallipohja	
Liite 4. Projektisuunnitelman mallipohja	
Liite 5: Loppuraportin mallipohja	
Liite 6: Lessons learned mallipohja	
Liite 7. Ehdotus Pirkkalan kunnan kehittämishankkeiden projektijohtamismalliksi	
Liite 8. Tiivis projektihallinnan ohje Pirkkalan kunnalle	

KUVAT

Kuva 1. Projektisalkun johtamisen prosessi yksinkertaistettuna (mukaillen Projektii-instituutti 2017).	11
Kuva 2. Tuusulan kunnan Tuike-projektimalli (Kenttälä 2016, 45).	22
Kuva 3. Pirkkalan kunnan organisaatio (Pirkkalan kunta 2018).	31
Kuva 4. Pirkkalan kuntastrategia: kohti viiden tähden kuntaa (Pirkkalan kunta 2019a).	33
Kuva 5. Projektikulttuurin kehittäminen (Projektii-instituutti 2010).	35
Kuva 6. Projektien eteneminen Pirkkalan kunnassa tällä hetkellä.	41
Kuva 7. Ehdotus Pirkkalan kunnan projektijohtamismalliksi kehittämishankkeille.	47

TAULUKOT

Taulukko 1. Listaus oppaista.	25
Taulukko 2. Projektijohtamisen keskeisiä käsitteitä (Projekti-instituutti 2019).	38
Taulukko 3. Pirkkalan kunnan projektit/hankkeet kategorioittain, tilanne ja kehittämistarpeet.	44
Taulukko 4. Haastatteluissa esille tulleita laatuvaatimuksia projektijohtamismallille.	45

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee projektijohtamista kuntastrategian toteuttamisen väli-
neenä. Fokus on tapaustutkimuksen myötä keskisuurissa kunnissa ja tutkimus keskittyy
erityisesti projektisalkkujohtamiseen kunnan johdon tukena ja kuntastrategian tehokkaan
toteuttamisen työkaluna.

Suurilla kaupungeilla on käytössään projektitoimistoja, mutta Suomessa pienillä tai kes-
kisuurilla kunnilla hallittu ja systemaattinen projektisalkunhallinta on harvinaisempaa.
Kuntaliiton asiantuntijalta¹ löytyi esimerkki ainoastaan Tuusulasta, joka on kehittänyt
oman projektijohtamismallin. Kaikilla kunnilla on kuitenkin kuntastrategia, jota toteutta-
maan asetetaan perus- tai linjatyön lisäksi ohjelmia ja projekteja. Strategian toteuttami-
nen tarkoittaa ideoiden muuttamista käytännöksi, mutta sitä ei monesti tapahdu organi-
saation kaikilla tasoilla (Dinsmore & Luiz 2012). Yritysten osalta on tehty tutkimus, joka
osoittaa, että suurinta osaa strategioista ei itse asiassa koskaan toteuteta, koska strate-
gioiden tekeminen on huomattavasti helpompaa kuin niiden käytännön toteutus (Mes-
kendahl 2010). Meskendahlin (2010) mukaan projektit ja erityisesti projektisalkut olisi-
vatkin tärkeitä strategian toteuttamisen välineitä. Kunnat painivat useiden samojen on-
gelmien kanssa kuin yritykset. Resurssit ovat rajalliset, ja silloin on tärkeää valita toteu-
tukseen projekteja, jotka ovat linjassa organisaation strategian kanssa (Meskendahl
2010). Jotta kunnassa toteutettavia projekteja voidaan peilata kuntastrategiaan ja käyt-
tää sen toteuttamisen välineinä, täytyy kunnan johdolla olla toimiva projektisalkku, joka
auttaa resurssien kohdentamisessa tarkoituksenmukaisiin projekteihin.

Projektisalkkua pidetään siltana strategian ja projektien välillä ja sen hallinnalla tuetaan
organisaatiota ja strategian toteutumista (Meskendahl 2010; Clegg ym. 2018). Projekti-
salkunhallinnan päätavoite on valita toteutukseen projektit, jotka parhaiten tukevat orga-
nisaation tavoitteita, päämääriä ja strategioita (Perry 2011). Projektisalkunhallintaa ei voi
kuitenkaan tarkastella täysin erillään yksittäisten projektien hallinnasta. Vaikka projekti-
salkunhallinta toimii ylemmällä strategisella tasolla ja sillä haetaan projektien priorisoi-
mista, arviointia ja resursointia, on se kytköksissä yksittäisten projektien johtamiseen
(Clegg ym. 2018). Siksi tässä opinnäytetyössä käsitellään projektisalkkujohtamisen

¹ Tiina Rinne, sähköposti 27.2.2019

ohella jonkin verran myös yksittäisten projektien johtamista kunnassa ja siihen liittyviä työkaluja.

Strategian toteuttamista projektien kautta eli projektisalkunhallintaa on tutkittu ja siitä löytyy kohtalaisesti lähdeaineistoa ja kirjallisuuskatsauksia (Grundy 1998; Kaiser ym. 2015; Clegg ym. 2018). Tosin suoraan kuntasektoria koskevaa tutkimusta löytyy vähän, mutta yritysten strategian toteuttamista ja projektisalkunhallintaa koskevaa kirjallisuutta voi suurilta osin soveltaa koskemaan myös kuntaorganisaatiota. Projektisalkunhallinnan tutkimus on yleensä keskittynyt organisaation strategian ja projektisalkunhallinnan välisen yhteyden tutkimiseen sekä projektien priorisoinnin kehittämiseen (Kaiser ym. 2015; Clegg ym. 2018). Martinsuon (2013) mukaan käyttäytymiseen liittyvät näkökulmat ovat jääneet tutkimuksissa liian vähälle huomiolle, ja tulevaisuudessa tulisi keskittyä projektisalkunhallintaan osana alati muuttuvaa monimutkaista ympäristöä, jollainen myös kuntaorganisaatio on. Clegg ym. (2018) tarkastelivat artikkelissaan muun muassa soveltavan tutkimuksen merkitystä projektisalkunhallintaan liittyvässä tutkimuksessa ja tulivat siihen tulokseen, että tutkimuksen on tulevaisuudessa siirryttävä enemmän soveltaviin lähestymistapoihin. Myös Kaiser ym. (2015) ovat kritisoineet organisaatioihin ja niiden muutoksiin keskittyvän tutkimuksen puutetta strategisen projektisalkunhallinnan toteuttamisessa, kun tutkimus on keskittynyt projektisalkunhallinnan metodologiseen näkökulmaan, keskittyen muun muassa salkkujen optimoinnin algoritmeihin. Organisaation suuntautuminen ja kyky kerätä relevanttia tietoa kaikista yksiköistä on kuitenkin projektisalkun menestymiselle usein tärkeämpi tekijä kuin priorisointimenetelmien tai uusien tietojärjestelmien käyttöönotto (Kaiser ym. 2015).

Kunnallisen projektitoiminnan kehittämisestä on julkaistu vähän akateemista tutkimustietoa. Vielä vähemmän sitä löytyy pienten kuntien projektitoiminnasta. Projektisalkunhallinnan ja organisaation strategian yhteydestä löytyviä tuoreita kirjallisuuskatsauksia on hyödynnetty tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaukseen on valittu relevantteimmat ja tuoreimmat tieteelliset artikkelit sekä eräitä ei-tieteellisiä julkaisuja, dokumentteja ja raportteja. Opinnäytetyössä tarkastellaan projektijohtamismallien ja standardien soveltuvuutta projektijohtamiseen kuntatasolla. Erilaisia projektimalleja, kuten ketteriä malleja (esimerkiksi Scrum), vesiputousmallia tai Six Sigma-mallia ei käydä läpi tässä opinnäytetyössä, vaan tarkoitus on keskittyä projektijohtamismalleihin, joiden avulla kuntastrategiaa voitaisiin paremmin toteuttaa. Projektijohtamiseen liittyvät standardit, PMBOK, Prince2 ja ISO 21500/21504 käydään läpi ainoastaan pääpiirteittäin ja soveltavin osin.

Opinnäytetyö on jaettu kirjallisuuskatsaukseen ja tapaustutkimukseen, jonka kohteena on Pirkkalan kunta. Pirkkala on keskisuuri ja kasvava kunta Tampereen kaupunkiseudulla, jonka johto on ilmaissut kiinnostuksensa projektijohtamisen kehittämiseen. Pirkkalan kunnassa ei ole käytössä projektijohtamismallia tai projektinhallinnan työkaluja. Kunnan johdolla on kuitenkin tahto uudistua ja kehittää toimintaa, mikä luo otollisen alustan projektimallin kehittämiseksi ja käyttöönotolle.

Tapaustutkimusta varten suoritettiin haastattelututkimus, jolla selvitettiin Pirkkalan kunnan projektijohtamisen nykytilaa ja kartoitettiin kunnan johdon tavoitteita kuntastrategian toteuttamisesta projektisalkunhallinnan menetelmien avulla. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ehdotus projektimalliksi Pirkkalan kunnalle edellä mainittujen haastattelujen sekä kirjallisuuskatsauksen perusteella. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään projektitoimintaa ja salkunhallintaohjelman valintaa. Projektijohtamismalli pohjautuu mahdollisimman hyvin kunnan käytettävissä oleviin resursseihin, tarkoituksena optimoida ja tehostaa kunnan toimintaa ja kuntastrategian toteuttamista. Tavoitteena on, että tulos vahvistaa organisaation sisäistä oppimista ja saa taakseen kunnan johtoryhmän tuen. Mallin käyttöönotosta esitetään ehdotuksia, mutta muutoin mallin käyttöönotto ei kuulu opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyössä haettiin vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1. Millainen projektimalli olisi sovellettavissa Pirkkalan kuntaan ja millaisiin projekteihin sen käyttö olisi rajoitettu? 2. Mitä työkaluja kunta voisi ottaa käyttöön, jotta sen projektitoiminta parhaiten palvelee strategian toteutumista? 3. Millaista projektiosaamista ja resursseja Pirkkalan kunnalla tällä hetkellä on? 4. Mikä on Pirkkalan kunnan projektisalkkujohtamisen kypsyystaso? 5. Mikä on Pirkkalan kunnan nykyinen projektisalkkurakenne ja onko se yhteeneväinen uuden kuntastrategian kanssa?

Opinnäytetyön ohjaajina toimivat yliopettaja Osmo Eerola Turun ammattikorkeakoulusta, hallintojohtaja Olli Niemi Pirkkalan kunnasta ja erityisasiantuntija Johannan Järvensivu Pirkkalan kunnasta.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

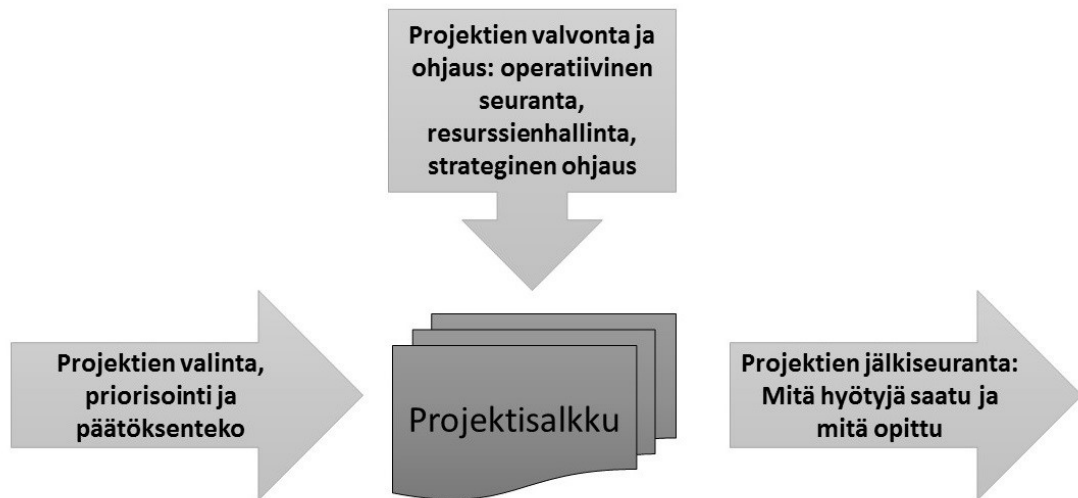
2.1 Projektisalkkujohtaminen strategian toteuttamisen välineenä

2.1.1 Strategia ja projektisalkunhallinta

Strategialle ei ole yhtä ainoaa määritelmää (Johnson & Parente 2013, 6). Tässä opin- näytetyössä strategialla tarkoitetaan ensisijaisesti kuntastrategiaa. Kuntalain 37 § mää- rää yksiselitteisesti, että *"kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista"*. Lain mukaan kuntastrategi- assa tulee ottaa huomioon kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen, palvelujen jär- jestäminen ja tuottaminen, kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoit- teet, omistajapolitiikka, henkilöstöpolitiikka, kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikutta- mismahdollisuudet ja elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen.

Projektistrategialla tarkoitetaan logiikkaa, jonka perusteella päätökset yksittäisessä pro- jektissa tehdään ja se liittyy nimenomaan yksittäisten projektin hallintaan (Johnson & Parente 2013, 7). Hyvä projektistrategia kuitenkin nojaa organisaatiostrategiaan (tässä tapauksessa kuntastrategiaan) ja projekteista onkin tullut keino toteuttaa organisaation strategisia päämääriä (Meskendahl 2010; Perry 2011; Johnson & Parente 2013). Orga- nisaation strategiaa toteutetaan projektisalkunhallinnan avulla. Projektisalkunhallinta on termi, jota käytetään kuvailemaan useiden samoista resursseista kilpailevien projektien tai projektiryhmien yhtäaikaista hallintaa, koordinoitua ja analysointia (Perry 2011).

Projektisalkunhallinnan päätavoite on valita toteutukseen projektit, jotka parhaiten tuke- vat organisaation tavoitteita, päämääriä ja strategioita (Perry 2011). Projektisalkunhal- linta tai -johtaminen on käytännössä projektien priorisointia, valintaa ja lopettamista (Meskendahl 2010). Projektisalkussa projekteja voidaan niputtaa, järjestellä, tarkkailla, lisätä ja poistaa. Projektisalkkuun tulisi kerätä kaikki organisaation meneillä olevat ja suunnitellut projektit, ja yhdessä organisaatiossa voi myös olla useita projektisalkkuja (Dinsmore & Luiz 2012). Kuvassa 1 on kuvattu projektisalkkujohtamisen pääpiirteet.



Kuva 1. Projektisalkun johtamisen prosessi yksinkertaistettuna (mukailien Projekti-instituutti 2017).

Mikola ja Kesänen (2007) tiivistävät kuntien projektisalkunhallinnan kehittämistarpeet ja haasteet. Ongelmia on muun muassa vastuunotossa, mikä johtaa isännättömiin salkkuihin. Projektisalkunhallinnan prosessit ovat epäselviä ja projektien priorisointi vaikeaa. Projektijohtamiseen ei myöskään käytetä tarpeeksi resursseja eikä tietoa viestitä oikeille tahoille (Mikola & Kesänen 2007). Haasteina Mikola ja Kesänen (2007) näkevät projekteista saatavan tiedon oikeellisuuden, vertailukelpoisuuden ja tietojen havainnollistamisen.

2.1.2 Projektien priorisointi

Kun idea projektista on syntynyt, on organisaation johdon päätettävä, onko se toteutettavissa ja kannattaako sen toteuttaminen. Kun ideoita on enemmän kuin resursseja, on projekteja priorisoitava ja valittava toteutukseen vain strategisesti kaikkein hyödyllisimmät projektit. Ohjeita ja malleja projektien priorisointiin projektisalkkua koostettaessa löytyy kirjallisuudesta jonkin verran. Esittelen tässä lyhyesti kaksi.

Grundy (2001, 39) esittelee kirjassaan strategisen vaihtoehtoruudukon, joka sopisi hyvin myös kuntien projektien arvioimiseen. Ruudukossa eri vaihtoehtoja tarkastellaan ja arvioidaan geneeristen kriteerien perusteella. Kriteerit ovat seuraavat: 1) strateginen kiinnostavuus: mitä strategista etua projekti tuo organisaatiolle? 2) taloudellinen kiinnostavuus: kuinka paljon projektiin on sijoitettava ja mitä taloudellista hyötyä siitä saadaan?

3) toteuttamisen vaikeus: mikä on kumulatiivinen vaikeus koko projektin ajalta? 4) epävarmuudet ja riskit: mitä oletuksia on tehtävä ja miten hyvin projekti kestää ulkoisia tai sisäisiä paineita? 5) sidosryhmien hyväksyntä: onko projektilla ja strategialla, johon se perustuu, hyväksyntää ja miten eri sidosryhmät voivat vaikuttaa projektin onnistumiseen?

Kloppenborg ja Laning (2012, 27) esittelevät yleisesti käytetyn strategisen suunnittelu-metodologian, joka auttaa hahmottamaan, miten organisaation strategiaa voidaan toteuttaa projektisalkun kautta. Metodologia tunnetaan lyhenteellä OGSM, joka tulee englannin kielisistä sanoista *objectives, goals, strategies ja measures*, eli suomeksi tavoitteet, päämäärät, strategiat ja mittarit. Metodologiaan kuuluu muun muassa se, että projektilla on projektipäällikön lisäksi tukihenkilö organisaation johdosta ja strategisia arvioiteja tehdään neljännesvuosittain. Yksittäisiä projekteja arvioidaan kuukausittain. Projektien valintaa varten on priorisointimatriisi, joka ottaa huomioon sekä kvantitatiiviset että kvalitatiiviset tekijät. Mallin ja matriisin käyttöönotto vaatii erittäin aktiivista keskusteluilmapiiriä. Yleensä projektien valinnasta organisaatiossa päättää projektisalkun johtoryhmä.

2.1.3 Projektisalkun johtoryhmä

Aaltonen ja Töyrylä (2017) kuvaavat riskejä sille, että projektisalkku jää organisaatiossa hallinnoimatta tai kokonaan muodostamatta. Tällaisessa tapauksessa projektisalkku ei ole kenelläkään hallinnassa, vaan kukin vie omia hankkeitaan itsenäisesti eteenpäin. Priorisoinnin puuttuessa strategian kannalta tärkeimmät hankkeet eivät välttämättä tule toteutetuiksi, ja itsenäisesti toteutetut projektit joutuvat helposti törmäyskurssille viimeistään käyttöönoton koittaessa, jolloin huomioimatta jääneet riippuvuudet nousevat esille (Aaltonen & Töyrylä 2017).

Projektisalkusta vastaa yleensä projektisalkun johtoryhmä, jolla on valta tehdä päätös projektisalkun sisällöstä. Salkunhallintatiimin jäsenien tulee siksi koostua korkean tason päättäjistä ja asiantuntijoista (Aaltonen & Töyrylä 2017). Pienissä organisaatioissa on yleensä vain yksi johtoryhmä, kun taas kompleksisimmissä organisaatioissa on useita eri tason johtoryhmiä (Kloppenborg & Laning 2012, 17). Projekti-instituutti (2017) ohjeistaa, että projektit voi jakaa erillisiin osasalkkuihin, mutta kunkin osasalkun johtoryhmä voi tehdä projektien osalta etenemispäätöksiä vain, jos sillä on valta myös projekteihin

tarvittaviin resursseihin. Projekti-instituutin (2017) mukaan yli organisaatorajojen ulottuvat projektit tulee asettaa sellaiseen salkkuun, jonka johtoryhmä edustaa riittävän suurta valtaa organisaatiossa, ja projektisalkun johtamisen tulee muodostaa kiinteä osa organisaation yleistä johtamiskäytäntöä ja päätöksentekomallia. Ylimmän johdon tuki ja aktiivinen rooli ovat avainasemassa projektisalkunhallinnan onnistumisessa, koska siinä tarvitaan aina myös yhteisen projektikulttuurin, kielen ja ajatusmaailman luominen ja jalkauttaminen (Aaltonen & Töyrylä 2017). Johdon tulee nähdä projektien merkitys organisaatiossa ja olla valmis panostamaan johtamisaikaa salkunhallintaan sekä perustamaan erillinen projektisalkun johtoryhmä (Projekti-instituutti 2017).

2.1.4 Soveltava näkökulma (*practice-based perspective*)

Soveltavan näkökulman ottaminen projektisalkkujohtamisen tutkimukseen on vielä alkutekijöissään, mutta tutkimuksen painopiste on jo siirtynyt teoriasta käytäntöön (Clegg ym. 2018). Clegg ym. (2018) puhuvat soveltavan näkökulman puolesta siksi, että vain *in situ* oppimisen kautta voidaan ymmärtää strategian toteuttamista käytännössä kompleksisessä projektiympäristössä. Kiinnostuksen kohde on vaihtunut strategian suunnittelemisesta ja tekemisestä sen käytännön toteuttamiseen. Kirjoittajat ovat artikkelissaan koonneet yhteen kaikki aiemmat alan tutkimukset ja ehdottavat agendaä inspiroimaan ja ohjaamaan tulevaa tutkimusta.

Kirjallisuuskatsauksessaan Clegg ym. (2018) löysivät esimerkkejä soveltavasta projektisalkkujohtamisen tutkimuksesta sekä myös keskenään ristiriitaisia tuloksia johtuen metodologisista eroista tulosten tulkinnassa. Julkisen sektorin kannalta kiinnostavia ovat Clegg ym.:n (2018) esittämät päätelmät siitä, että projektit itse asiassa auttavat strategiisiin tavoitteisiin pääsemistä vain vähän. Kysymykseen siitä, onko projektit valittu väärin, toteutettu tehottomasti vai eikö tuloksia ole saatu pysyviksi, eivät kirjoittajat ota kantaa. On siis edelleen epävarmaa, kuinka hyvin julkinen organisaatio pystyy pääsemään strategiisiin päämäärinsä juuri projektien avulla. Young ym. (2012) kuitenkin toteaa, että siirtymällä yksittäisten projektien hallinnasta ohjelmien hallintaan saataisiin enemmän hyötyjä strategisten päämäärien saavuttamisessa. Monista eri projekteista ja aktiviteeteista koostuvien ohjelmien hallintaa ei kuitenkaan ole osattu vielä tehdä tarpeeksi hyvin tai joustavasti, vaan on takerruttu liikaa olemassa oleviin ohjesääntöihin (Young ym. 2012).

2.1.5 Projektitoimisto eli PMO

Usein strategia nähdään johdon asiana ja projektinhallinta on PMO:n eli projektitoimiston (*project management office*) vastuulla (Kaiser ym. 2015). Kaiser ym. (2015) argumentoivat, että tämä vastuunjako ei huomioi tarpeeksi näiden kahden välistä suhdetta. Projektinstituutin (2017) mukaan projektisalkun käyttöönotto ja salkun johtaminen merkitsevät uudenlaisen hallintojärjestelmän kehittämistä. Myös Esquierro ym. (2014) argumentoivat projektitoimiston (PMO) perustamisen puolesta. Heidän mukaansa PMO on tarpeen, jotta organisaatioon saadaan istutettua projektikulttuuri. Toisaalta projektitoimistoa voi etenkin pienemmässä organisaatiossa edustaa myös yksittäinen henkilö, jonka vastuulla ovat tietyt projektisalkunhallintaa tukevat tehtävät (Projektinstituutti 2017). Henkilöstä käytetään tällöin nimitystä salkunhoitaja, englanniksi *project portfolio manager* (Projektinstituutti 2017). Käsitettä strateginen projektitoimisto käytetään, jos projektitoimisto on edustettuna organisaation johtoryhmässä ja palvelee kattavasti projektijohtamista ja strategista kehittämistä (Projektinstituutti 2017).

Yleensä projektitoimiston tehtäviin kuuluu organisaation projektien ja projektisalkunhallinnan tukeminen. PMO voi tukea projektipäälliköitä, tarjota koulutusta projektitiimeille, käyttää projektihallintaohjelmistoja, tarjota metodeja, standardeja ja lomakkeita organisaation projektien käyttöön, hallinnoida projektien ja projektisalkkujen raportteja, valmistella projekteja koskevia päätöksiä, seurata toteuttamista sekä kehittää ja ylläpitää projektisalkun johtamisprosessia (Projektinstituutti 2017; Esquierro ym. 2014). Projektitoimistoja on niin yrityksillä kuin julkisilla organisaatioillakin, esimerkiksi Tampereen kaupungilla. Tutkimusten mukaan kunnat hyötyvät ammattimaisesta projektijohtamisesta ja projektitoimistosta (Esquierro ym. 2014; Ortová & Řehořová 2010; Vrecko ym. 2015). Projektitoimiston perustamisprosessilla on suuri vaikutus siitä saatuihin hyötyihin. Hyötyjä tuovat muun muassa ylimmän johdon osallistuminen, hallintomenetelmien yhdenmukaisuus, projektihallinnan laadun paraneminen, selkeät kommunikaatioprosessit, hyvien käytäntöjen keskittäminen ja disseminaatio sekä indikaattoreiden kontrolli. (Esquierro ym. 2014.)

2.1.6 Projektisalkunhallinta strategian muokkauksen välineenä

Niin organisaatio- kuin projektistrategiankin on oltava muuntautumiskykyinen. Ne ovat myös toisiinsa kytköksissä. Grundy (1998) kuvailee viisi erilaista strategian muotoa projektin hallinnassa. Ensimmäinen on harkittu strategia (*deliberate strategy*), jossa projektilla on hyvin määritelty tavoite ja keinot tavoitteen saavuttamiseen. Toinen on spontaanisti ilmestynyt tai suunnittelematon strategia (*emergent strategy*), jossa projektin tavoitteet sekä keinot ovat joustavia ja voivat vaihdella. Kolmas on uponnut strategia (*submergent strategy*), jossa projekti on niin sanotusti lähtenyt käsistä ja sen mukana alkuperäiset tavoitteet tuntuvat saavuttamattomilta ja toimenpiteet alkavat rakoilla. Neljäs on hätästrategia (*emergency strategy*), jossa koko projekti on hajoamassa irrallisiin toimenpiteisiin. Viides strategian muoto on puhdistava strategia (*detergent strategy*), jossa projekti ohjataan takaisin alkuperäiselle kurssille tai kurssia muutetaan. Grundy (1998) argumentoi, että strategista ajattelua tehdään usein ainoastaan liian korkealla tasolla ja unohdetaan niin kutsuttujen ministategioiden luominen.

Young ym. (2012) argumentoivat, että koska elämme muuttuvassa ympäristössä, strategian on muututtava jatkuvasti, jotta se olisi toteuttamiskelpoinen. Strategian suunnittelu on oppimisprosessi, jossa strategian toteuttaminen tuottaa uutta informaatiota ja tämän perusteella strategiaa muokataan spontaanisti uuteen suuntaan (Young ym. 2012). Young ym. (2012) kuvaavat artikkelissaan, kuinka projektipäälliköiden näkökulma strategiaan on yleensä keskittynyt projektin linjaamiseen olemassa olevaan strategiseen dokumenttiin, joka on luotu ylimmän johdon taholta ja jonka päätavoitteita projekteilla tavoitellaan. Kirjoittajat jatkavat, miten kyseinen lähestymistapa on osoitettu vääränlaiseksi, koska siinä projektipäälliköt ovat strategian luomisessa passiivisessa roolissa eikä strategian muokkaamista muuttuvan ympäristön mukaan tapahdu. Projektisalkunhallinnalla voidaankin tavoitella myös strategian jatkuvaa päivittämistä projektien tulosten perusteella.

Clegg ym. (2018) löysivät useita tutkimuksia, joiden mukaan projektisalkunhallinnalla ja projektitoimistolla on tärkeä rooli paitsi strategian toteuttamisessa projektien avulla, myös projektien tuottaman tiedon keräämisessä ja analysoinnissa ja tämän tiedon käyttämisessä strategian muokkaamiseen ja suunnittelemattomien strategioiden hallinnassa. Strategian ei tulisi olla lineaarinen, vaan alati päivittyvä, ja Clegg ym. (2018) korostavat suunnittelemattomien strategioiden prosessien ymmärtämisen merkitystä kokonaisstrategian hallinnassa. Suunnittelemattomia strategioita tulee osata suunnata ja

kirjoittajat ehdottavat lisätutkimuksia siitä, miten projektisalkunhallinta ottaa huomioon suunnittelemtomat strategiat ja miten se vaikuttaa niihin.

2.2 Projektijohtamisen standardit

2.2.1 PRINCE2

Muun muassa Turun kaupunki kouluttaa projektipäällikkönsä PRINCE2 -standardin mukaan. PRINCE2 on Isossa-Britanniassa 1996 kehitetty projektijohtamismetodi tai -standardi, jota voidaan soveltaa sekä yksittäisten projektien johtamiseen, että organisaatioiden johtamiseen. PRINCE2 pohjautuu vuonna 1990 ICT-alalle kehitettyyn PRINCE-metodiin ja sitä päivitettiin huomattavasti vuonna 2009 (Skogmar 2015). PRINCE2-metodia käytetään jo yli 150 maassa ja 20 000 organisaatiossa (Murray 2011).

PRINCE2 määrittelee projektisalkun kaikiksi projekteiksi tai ohjelmiksi, jotka organisaatioissa ovat käynnissä tai suunnitteilla. Se antaa mallin projektien johtamiseen eri tasoilla, sanaston sekä roolit ja vastuut projektien johtamiseen. PRINCE2:n prosessimalli koostuu aktiviteeteista, joita tarvitaan projektijohtamiseen ja projektien hallintaan. (Murray 2011.) Murray (2011) kuvaa PRINCE2:n vaiheittain. Esimerkiksi projektin suunnitteluvaiheessa käydään läpi kaikki aktiviteetit, joita tarvitaan ennen projektin virallista aloitusta ja organisaation johdon sitoutumista projektiin. Tällöin pyritään vastaamaan kysymyseen: ”Onko meillä kannattava projekti?” Projektinjohtamisvaiheessa PRINCE2:ssa kuvataan projektin johto- tai ohjausryhmän aktiviteetit projektin johdossa. Nämä aktiviteetit keskittyvät erityisesti tarvittavaan päätöksentekoon ja projektinhallinnan delegoimiseen projektipäällikölle. Projektin aloitusvaiheessa PRINCE2:ssa kuvaillaan ne aktiviteetit, jotka projektipäällikön tulee toteuttaa, jotta projekti perustetaan tukevalle pohjalle. Koko projektin elinkaari käydään läpi ja lisäksi PRINCE2:ssa määritellään projektin dokumentaatio (esimerkiksi projektisuunnitelma) ja perustavoitteet (aika, kustannus, laatu, soveltamisala, riskit ja hyödyt). PRINCE2:ssa myös määritellään, mitä tietoja projektipäällikön tulee antaa vaiheittain projektin johtoryhmälle, jotta se voi tehdä projektiin liittyviä päätöksiä.

2.2.2 PMBOK

PMBOK eli "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" on PMI:n (*Project Management Institute*) julkaisema opas projektinhallintaan. Se päivitetään 4-5 vuoden välein ja sen kuudes päivitys tehtiin syyskuussa 2017. Tällöin kirjaa päivitettiin erityisesti ketterien menetelmien osalta.

PMBOK on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa on projektinhallinnan ohje, jonka avulla projekteja voidaan toteuttaa. Toinen osa on projektijohtamisen standardi (ANSI/PMI 99-001-2017). Opasta voidaan soveltaa suurimpaan osaan projekteista. Skogmarin (2015) mukaan PMBOK:ssa on kuvattu 47 prosessia, ja niistä jokaiselle on kuvattu syötteet, työkalut, tekniikat ja tuotokset. Prosessit on jaettu edelleen kymmeneen alueeseen: integraatio, laajuus, aika, kustannukset, laatu, henkilöstöresurssit, riskit, kommunikaatio, hankinnat ja sidosryhmät (Skogmar 2015). PMBOK on vanhempi kuin PRINCE2, sillä sen ensimmäinen versio julkaistiin jo vuonna 1987.

2.2.3 ISO 21500 ja 21504

ISO 21500 on 30 maan yhteistyön tuloksena vuonna 2012 lanseerattu kansainvälinen standardi (Skogmar 2015). Se on hyvin samanlainen kuin PMBOK, mutta ilman työkaluja ja tekniikoita, eikä siihen ole mahdollista hankkia sertifikaattia (Skogmar 2015). ISO 21500: 2012 on myös vahvistettu suomalaiseksi kansalliseksi standardiksi ja käännetty suomeksi vuonna 2012. Standardissa annetaan ohjeita projektinhallinnan käsitteistä ja prosesseista, joilla on merkittävä vaikutus projektien suorituskykyyn, ja esitetään yleis-tason kuvaus niistä käsitteistä ja prosesseista, joista projektinhallinnan hyvien käytäntöjen katsotaan muodostuvan (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2012).

ISO 21500:sta täydentämään on luotu SFS-ISO 21504 -standardi, jonka Suomen Standardisoimisliitto SFS ry on vahvistanut vuonna 2015 suomalaiseksi kansalliseksi standardiksi. Standardi sisältää kansainvälisen standardin ISO 21504:2015 "*Project, programme and portfolio management. Guidance on portfolio management*" englanninkielisen tekstin. ISO 21504 pureutuu enemmän juurikin salkunhallintaan ja strategian toteutukseen. Standardissa kuvataan salkunhallinnan periaatteet, edellytykset ja hallinta, esimerkiksi salkun rakenne, kyvykkyydet, rajoitteet, roolit, vastuut, sidosryhmien osallista-

minen, valinta- ja priorisointikriteerit, arviointi, raportointi, tasapainottaminen ja optimointi. Standardissa pyritään helpottamaan viestintää ja vuorovaikutusta eri sidosryhmien välillä.

2.2.4 Vertailua

Skogmar (2015) vertailee julkaisussaan PRINCE2, PMBOK ja ISO 21500:2012 -standardeja. Hänen tarkoituksenaan on auttaa organisaatioita valitsemaan standardeista ne osat, jotka soveltuvat niille parhaiten. Skogmar (2015) korostaa standardien eroja, sillä niitä on kehitetty eri organisaatioissa erilaisiin käyttötarkoituksiin. Esimerkiksi PMBOK opas, ja osittain myös ISO 21500, ovat pääosin keskittyneet projektipäälliköiden tarvitsemaan tietoon, kun taas PRINCE2 keskittyy projektinhallintaan kokonaisuutena.

PMBOK-opas ja ISO 21500:2012 -standardi muistuttavat toisiaan, vaikka PMBOK onkin kattavampi, sillä toisin kuin ISO 21500, se myös kuvaa kaikki prosessit sekä tarvittavat työkalut ja tekniikat yksityiskohtaisesti (Skogmar 2015). Skogmarin (2015) analyysin mukaan PMBOK keskittyy projektipäällikön ohjeistamiseen, kun taas PRINCE2 koko projektitiimin ohjeistamiseen. Skogmar (2015) myös listaa joitakin kohokohtia kustakin lähestymistavasta. PMBOK:n etuna hän näkee sen, että sitä voi soveltaa lähes mihin metodologiaan tahansa. Lisäksi se on erittäin yleisesti käytetty ja antaa projektipäällikölle selkeät ohjeet, miten toimia. PRINCE2 on puolestaan maailman käytetyin metodi ja se on määrittänyt projektihallinnan periaatteet. Se tuo selkeän kuvan projektihallinnan rakenteesta mukaan lukien projektin suhteen organisaation johtoon. PRINCE2 myös käyttää *business case* mallia, eli se tuo liiketoiminnallisia perusteita projektien valintaan. ISO 21500 -standardin etu on kansainvälisesti virallisesti hyväksytty terminologia ja se, että sitä voidaan soveltaa eri lähestymistapoihin (Skogmar 2015).

Kaikki kolme lähestymistapaa osin eroavat toisistaan, mutta ne voivat myös täydentää toisiaan (Skogmar 2015). Koska PRINCE2 keskittyy organisaation rooliin projektissa enemmän kuin ainoastaan yhtenä sidosryhmänä, on helppo ymmärtää, miksi kaupungit kuten Turku kouluttavat projektipäällikkönsä tällä metodilla. PMBOK kuvaa ainoastaan projektin sponsorin ja projektipäällikön roolit, muut käsitellään yleisellä tasolla projektin sidosryhminä (Skogmar 2015). Vaikka sekä PMBOK että PRINCE2 voivat auttaa organisaatioita täyttämään ISO-standardin, Skogmar (2015) itse suosittelee organisaatioille metodien yhdistämistä ja räätälöintiä. Malleja voidaankin kehittää myös itse tai organi-

saatio voi käyttää konsulttiyritysten tai projekti-instituutin palveluja, jotka räätälöivät organisaatiolle valmiin standardeihin perustuvan mallin. Näitä käsitellään seuraavassa kappaleessa.

2.3 Esimerkkejä projektijohtamismalleista

2.3.1 ABC ja Leijona

ABC-projektijohtamismalli on Suomen projekti-Instituutin kehittämä maksullinen malli. Se on tarkoitettu ketteräksi projektijohtamisen malliksi, joka yhdistää hallintokäytännöt. Projekti-instituutin asiantuntijat sovittavat mallin organisaation muuhun johtamismalliin työpajojen avulla. Malli perustuu ISO 21500- ja PMBOK -standardeihin. Tosin se yhdistää myös yksittäisen projektin ja projektisalkun johtamisen kytkien projektit, ohjelmat ja strategiat.

ABC -projektijohtamismallissa käyttäjä saa itselleen muokattavat lomakkeet ja opastusta mallin käyttöön. Malli sisältää muun muassa projektinjohtamisen viitekehyyksen, yksittäisen projektin perusrakenteen, projektin päätöksenteon porttimallin, projektin roolit ja niihin liittyvät vastuut ja tehtävät, resurssien hallinnan, ohjelmajohtamisen, projektisanaston, dokumenttipohjia ja ABC -projektiluokittelun, jonka avulla on mahdollista erottaa projektit linjatyöstä, tunnistaa projektien haasteellisuus ja määrittellä resurssitarve (Projekti-instituutti 2017).

Leijona-projektijohtamismalli on ABC -mallista johdettu Projekti-Instituutin kehittämä menetelmä, joka on tehty erityisesti julkishallinnon tarpeita ajatellen. Se on käytössä myös joissakin kunnissa. Useat Leijona- tai ABC -mallia käyttävät yritykset ja julkishallinnon organisaatiot, ovat ottaneet käyttöön myös Thinking Portfolion, joka on Leijona -mallin kanssa yhteensopiva lisenssimaksullinen projektisalkkuohjelma (työkaluista lisää kappaleessa 2.4). Thinking Portfolio on käytössä ainakin Turun, Tampereen, Espoon ja Oulun kaupungeissa. Tampereen kaupungilla on Leijona -mallista muokattu projektijohtamismalli ja Espoon kaupungilla ABC -malliin pohjautuva EsPro projekti- ja ohjelmajohtamisen malli.

2.3.2 Tuusulan Tuike-malli

Thinking Portfolio ja Leijona -malli ovat käytössä suuremmissa kaupungeissa, joissa on paljon projektitoimintaa ja usein myös täyspäiväisiä projektipäälliköitä sekä projektitoimisto. Esimerkkejä käytössä olevista projektimalleista pienissä tai keskisuurissa kunnissa oli vaikea löytää. Kuntaliiton kehittämisasiantuntija Tiina Rinteeltä sain kuitenkin tiedon², että Tuusulan kunnassa on käytössä oma projektijohtamisen malli, Tuike. Tuike -projektijohtamismalli tehtiin kehittämishankkeena vuosina 2015–2016. Tuusulan kunnan vuoden 2019 talousarviossa talous- ja tietohallinnon tulosalueen yhtenä tavoitteena on lisäksi uudistaa kuntatasoista projektimallia ja ottaa käyttöön kehittämistoiminnan johtamista tukeva salkkujärjestelmä. Tällä pyritään erityisesti strategian toteuttamista tukevien projektien ja kehittämistoiminnan toteuttamiseen.

Tuike -mallin käyttöönottoa on kuvattu Eija Kenttälän (2016) opinnäytetyössä. Kenttälän (2016) opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiesten näkemyksiä nykyisestä projektikulttuurista ja uuden toimintamallin käytön tuomista mahdollisuuksista sekä miten varhaiskasvatusyksikön johtajat näkevät uuden johtamisen työvälineen vaikuttavan heidän omaan työhönsä, asiakaskohtaamisiin ja henkilöstön kehittämiseen.

”Projektimallin luominen ja käyttöönotto koko kuntaan on ajateltu tuovan johtamiseen uusia toimintatapoja sekä työtä helpottavia työvälineitä. Selkeä strategiaan sidottu tavoitteiden asettelu, suunnittelu, riskien arviointi, aikataulussa pysyminen, keskustelu ja eri toimialojen asiantuntijuuden hyödyntäminen vaativat uudenlaista toimintatapaa ja projektimallin uskotaan luovan tähän hyvät edellytykset.” (Kenttälä 2016, 9)

Kenttälä (2016) kuvaa, kuinka kehittämishankkeessa tehtiin ohjeet, lomakepohjat ja käytänteet projektimallin käyttöön ja hyödyntämiseen:

”Kunnan projektimallin luomisessa ja sen kehittämisessä hyödynnettiin kunnan johtoryhmätason johtajia ja päälliköitä järjestämällä heille määrittelytyöpajoja, missä he saivat vaikuttaa ja kommentoida projektimallin ensimmäisiä luonnoksia. Näissä johtoryhmätason määrittelytyöpajoissa ja koko kunnan mallin luomisessa oli apuna ulkopuolinen kouluttaja/suunnittelija. Hänen kanssa projektiryhmä suunnitteli määrittelytyöpajojen sisältöä ja

² Sähköposti 27.2.2019

materiaalia. Määrittelytyöpajojen lisäksi järjestettiin kunnan esimiespäiville projektimalliin liittyviä pienryhmätehtäviä... Koko kunnan kehittämishankkeelle luotiin oma projektityötila kunnan sisäiseen intranettiin. Näin saatiin hanke avoimeksi kaikille kunnan työntekijöille ja kaikilla oli oikeus päästä vaikuttamaan sekä tutustumaan hankkeen etenemiseen. Kunnan projektimallille järjestettiin nimikilpailu työntekijöiden kesken ja nimeksi valittiin Tuike – projektimalli... Alkuvuodesta 2016 järjestettiin useampi koulutus projektipäälliköille ja omistaja/ohjausryhmäroolissa toimiville. Uutta projektimallia nostettiin esille esimiesten tapaamisissa ja uusissa palvelumuotoiluprojekteissa alettiin hyödyntämään projektimallia... Tuike – projektimalli löytyy kunnan intranetin työtilasta ja sieltä löytyy kaikki projektitoimintaan liittyvä materiaali; ohjeet, roolit, määritelmät, lomakepohjat projektin eri vaiheisiin ja projektin etenemisen vaiheet. Samasta työtilasta löytyy myös kunnan projektisalkku, minne jokainen toimiala voi käydä lisäämässä omia projekteja, joita seurataan koko kunnan ja toimialojen tasolla.” (Kenttälä 2016, 19-20)

Kenttälän (2016) mukaan uuden työtavan toivottiin tuovan kuntaan paremmin kokonaisuuksien hallintaa, selkeyttä ja avoimuutta eri toimialojen kesken. Hän kuvaa, kuinka kehittämishankkeen alussa projektijohtamisen kehittäminen tuotti myös vastareaktiota ja henkilöstö näki mallin käyttöönotossa enemmän uhkia kuin mahdollisuuksia. Erityisesti uhaksi nähtiin byrokratian lisääntyminen, esimerkiksi ”ylimääräisten lomakkeiden täyttö”. Kenttälän (2016) mukaan uuden toimintatavan tutuksi tekeminen, mallin käyttö ja sen mahdollisuuksien sekä hyödyn perusteleminen olivat tärkeä osa kehittämishankkeen prosessia, ja hän suositteli sen jatkamista hankkeen jälkeenkin. Hän myös huomasi, että projektimallista toivottiin pelkistetympää versioita, jota olisi helpompi soveltaa linjatyöhön. Alkuperäinen malli on kuvassa 2. Kenttälä (2016) muistuttaa lopuksi, että työn tehostamiseksi tarvitaan aito toimintatavan muutos, joka edellyttää useiden vuosien työtä organisaatio- ja johtamiskulttuurin muuttamiseksi.



Kuva 2. Tuusulan kunnan Tuike-projektimalli (Kenttälä 2016, 45).

2.4 Projektijohtamisen työkaluista ja projektisalkun raportoinnista

Projektijohtamisen standardien ja menetelmien valitsemisen lisäksi organisaation on harkittava tarkoin ne työkalut, joita se ottaa käyttöön projektijohtamismallin toteuttamiseksi. Tuusulan Tuike-mallia tutkineessa opinnäytetyössä (Kenttälä 2016) selvisi, että kunnan työntekijät toivovat pelkistettyjä ja helppokäyttöisiä versioita ja lisäbyrokratiaa karsastetaan. Työkalujen valinnassa täytyy huomioida erityisesti niiden käyttäjien profiili. Ammattiprojektipäälliköt, jotka hallinnoivat projekteja kokoaikaisena työnään ovat eri kohderyhmä kuin pienten tai keskisuurien kuntien viranhaltijat, jotka hallinnoivat projekteja oman linjatyoensä ohella, ja joilla ei välttämättä ole projektihallinnan koulutusta. Väärän työkalun valinta saattaa johtaa siihen, ettei työkalua lopulta käytetä, tai sitä käytetään väärin tai liian vähän. Työkalun tulee olla myös soveltuva valittuun projektijohtamismalliin, kuten kappaleen 2.3.1 mainittu Thinking Portfolio, joka soveltuu ABC- tai Leijona -mallin toteuttamiseen.

Erilaisia työkaluja ja projektinhallintaan liittyviä ohjelmistoja on markkinoilla runsaastikin. Projektimallia sovellettaessa täytyy organisaation päättää, ottaako se käyttöön kokonaan

uuden ohjelmiston vai hyödyntääkö se jo käytössä olevia ohjelmistoja. Thinking Portfolion lisäksi harkittavien listalle päätynevät ainakin Office 365 -ohjelmat kuten Sharepoint-työtilat tai -alustat ja MS Project -ohjelma.

Puhuttaessa organisaation strategian toteuttamisesta ja projektisalkunhallinnasta, käytettävän työkalun ominaisuuksista korostuu kyky tuottaa erilaisia raportteja ja visuaalisia esityksiä organisaation johdon ja projektitiimin tarpeisiin (Clegg ym. 2018). Johdolla on tällöin raporttien myötä kokonaiskuva projektien etenemisestä ja resurssien käytöstä. Esitykset toimivat myös apuna esimerkiksi johtoryhmän kokouksissa ja sidosryhmäpalaverissa.

“Projektiraportointi antaa tietoa yhden projektin edistymisestä, mutta projektisalkun raportit sisältävät yhdisteltyä, summattua, analysoitua ja vertailevaa tietoa koko projektijoukosta. Projektisalkunjohtamisen käyttöönoton alkuvaiheessa pitää määritellä ensinnäkin se, minkälaisia tiedontarpeita eri yksiköillä tai eri päätöksentekijöillä on salkun sisällöstä. Toisaalta pitää määritellä se, kuka saa ja missä laajuudessa raportit projektisalkun tilanteesta sekä kuka raportit tuottaa. Projektisalkun raportoinnin toteutus pienissä tai keskisuurissa organisaatioissa onnistuu yleensä jo sillä, että yksittäisten projektien johtaminen on kunnossa. Esimerkiksi paljon käytetty “liikennevalo”-raportti on havainnollinen keino saada yleiskuva salkun tilanteesta. Isoissa organisaatioissa tai kun projekteja on paljon, tarvitaan edistyneempiä raportointityökaluja suurien tietomäärien visualisoimiseen.” (Projekti-instituutti 2017)

2.5 Projektijohtaminen kunnissa

2.5.1 Projektijohtaminen kunnissa ja sen tuomat hyödyt

Projektijohtamisen juuret ovat ICT- ja insinöörialoilla sekä liiketoiminnassa (Fred & Hall 2017). Vaikka myös julkisten organisaatioiden projektimainen työtapa on yleistynyt jo pitkään, ei edelleenkään julkisorganisaatioiden projektijohtamisesta löydy paljoa tieteellistä tutkimusta (Fred & Hall 2017; Esquierro ym. 2014). Kunnista löytyy lisäksi erilaisia projekteja, tiedonhallinnasta isoihin infraprojekteihin ja edelleen koulutukseen ja sosiaalisiin projekteihin. Kuntien projekteille yhteistä on se, että ne pyrkivät ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia, ne eivät pyri tuottamaan voittoa ja niillä on kompleksinen sidosryhmärakenne (Esquierro ym. 2014).

Ortová and Řehořová (2010) argumentoivat, että kunnat, joilla on enemmän projektijohtamiskokemusta, näkevät erityisesti taloudellisen tulevaisuutensa positiivisempina. Kunnat voivat hyötyä esimerkiksi EU-rahoituksesta projekteille ja ne voivat paremmin toteuttaa aloitteita, jotka tähtäävät kunnan tehokkaampaan toimintaan. Toinen kuntiin liittyvä tutkimus on empiirinen tutkimus ja analyysi vuodelta 2015. Vrecko ym. (2015) tutkivat slovenialaisten kuntien strategisen ja käytännön projektijohtamisen tasoa. Tutkimuksessa korostui, että kuntien yhteistyö auttoi saavuttamaan kehitystavoitteita projektien kautta.

Vrecko ym. (2015) identifioivat ja analysoivat projekteja, joita kunnat pitivät itse tärkeinä kehitykselleen. Vastausten perusteella Vrecko ym. (2015) jakoivat projektit neljään eri kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa olivat projektit, jotka kunnat arvioivat itse kaikkein tärkeimmiksi. Siihen kuului kunnallisen infrastruktuurin ja erityisesti jätevesiverkoston rakentaminen, energiantuotantoon liittyvät projektit sekä turismiin liittyvät projektit. Nämä olivat suoraan kytköksissä taloudelliseen hyvinvointiin. Toiseen kategoriaan kuuluivat liikenteeseen, kouluverkostoon ja terveyteen liittyvät projektit. Nämä projektit oli kohdennettu lähinnä kuntalaisille. Kolmanteen kategoriaan kuuluivat maanviljelykseen, maankäyttöön (kaavoitus) ja naapurikuntiin liittyvät projektit. Neljäntenä, eli arvoasteikolla alimpana, olivat erilaiset kuntalaisia avustavat projektit, valtiollisiin projekteihin kytkeytyvät projektit ja kulttuuriperinnön säilyttäminen (Vrecko ym. 2015).

Vrecko ym. (2015) listaa joitakin hyötyjä, mitä projektimainen työtapo voi tuoda julkiseen organisaatioon. Projektit auttavat organisaatioita yhdistämään useita eri alan asiantuntijoita ja kokoamaan tiimejä ratkaisemaan vaikeitakin asioita ja saavuttamaan tavoitteita. Projektijohtamisesta on tulossa välttämätöntä sekä valtion tasolla, että kunnissa. Kuntatason haasteet ovat kompleksisia ja niiden ratkaisussa tarvitaan usean vuoden kehitysuunnitelmia (Vrecko ym. 2015). Projekteista saatavat parhaat käytännöt voidaan hyödyntää myös julkisissa organisaatioissa (Esquierro ym. 2014).

2.5.2 Oppaita ja ohjeita kunta-alan projektityöskentelyyn

Eryteisesti kuntia koskevia projektioppaita on olemassa vähän. Suurin osa ohjeista ja oppaista keskittyy erityisesti ulkopuolista rahoitusta saavien yksittäisten projektien hallintaan. Ainakin seuraavat keskisuuret kunnat ovat tehneet omia hankeohjeita: Joensuu, Lieksa, Imatra, Uusikaupunki, Mikkeli, Punkalaidun ja Iisalmi. Lisäksi useimmat rahoittajat ovat julkaisseet omia oppaitaan ja ohjeistuksiaan rahoituksen saajille. Taulukkoon 1

on koottu kourallinen oppaita tai muita julkaisuja, jotka ovat hyödyllisiä kunta-alan projektitoiminnan tai oman projektiosaamisensa kehittämiseen kiinnostuneille.

Taulukko 1. Listaus oppaista.

OPPAAN NIMI (JULKAISUVUOSI)	KIRJOITAJA, JULKAISIJA JA VUOSI	OPPAAN KUVAUS
Opas projektityös-kentelyyn (2016)	Hanna-Riitta Kymäläinen, Minna Lakala, Eric Carver & Kimmo Kampari Tieteestä toimintaa -verkosto, Helsingin yliopisto	Opas on tarkoitettu Helsingin yliopiston projekti- ja työelämätaidokurssien opettajien ja opiskelijoiden tukimateriaaliksi, mutta se soveltuu hyvin luettavaksi myös kunta-alan työntekijöille. Oppaassa käydään läpi projektinhallinnan perusteita, määritelmiä, projektin elinkaari ideavaiheesta suunnitteluun, toteutukseen ja lopetukseen. Opas käsittelee myös loogista viitekehystä ja tarjoaa työkaluja tavoitteiden määrittelyyn sekä yleisesti projektinhallintaan. Opas ei kuitenkaan käsittele projektijohtamista kokonaisuutena tai projektisalkunhallintaa, vaan keskittyy yksittäisissä projekteissa toimimiseen.
Joensuun kaupungin kehittämissuunnitelmat (2015)	Joensuun kaupunki	Joensuun kaupungin hankeohjeet kehittämissuunnitelmiin on luotu täydentämään kaupungin omia ja rahoittajan ohjeistuksia hankkeisiin liittyvien erityispiirteiden osalta. Julkaisussa käsitellään muun muassa hankkeita päättäminen, hankekoordinaatio, rahoituksen hakeminen, aloittaminen, toteutus, seuranta ja raportointi.
Hankkeet hallussa? Näkökulmia kuntien kehittämishankkeiden hallintaan (2015)	Hanna Moisio, Pirjo-Liisa Länkinen & Sari Niemi. Satakunnan ammatti-korkeakoulu	Julkaisu perustuu kolmeen eri opinnäytetyöhön, jotka koetaan yhteen. Kunnan kehittämistä tarkastellaan hankkeiden näkökulmasta ja pohditaan, mikä tekee hankkeista onnistuneita. Julkaisussa käsitellään muun muassa hankkeiden organisointi- ja toteuttamistapoja, kehittämissuunnitelmien tulosten vaikuttavuutta ja yhteyttä strategiseen suunnitteluun, hankehallinnointia ohjelmaperustaisessa hankkeessa, hankkeiden kytkeytymistä kunnan strategiaan tavoitteisiin ja hankehallinnoinnin haasteita kunnissa.
Opas hankkeita ja projekteja suunnitteleville ja niissä toimiville henkilöille Rahoittajan ja Forssan kaupungin ohjeiden noudattaminen (2013)	Sari Niemi Satakunnan ammatti-korkeakoulu	Opinnäytetyön liitteenä 2 on Forssan kaupungille valmisteltu opas projekteihin/hankkeisiin, jotka saavat ulkopuolista rahoitusta. Oppaassa käydään läpi rahoituksen hakeminen, projektin hallinto ja sen päättäminen. Opinnäytetyössä on lisäksi esitelty eri rahoituskanavia, joita kunnat voivat hyödyntää. Opas keskittyy yksittäisten hankkeiden aloittamiseen ja hallintaan, ei projektisalkunhallintaan tai strategian toteuttamiseen.

Ohjaket kä- sissä - opas kuntien ohjel- mien johtami- seen (2007)	Sinikka Mikola & Juha Kesä- nen, Suomen kuntaliitto	Opas keskittyy ohjelmiin strategian toteuttamisen välineinä. Luku viisi keskittyy kokonaan projektisalkun hallintaan ohjel- man projektijoukon ohjauksena. Opas sopii sekä poliitti- sille päättäjille ja viranhaltijajohdolle että kunnan projekti- työssä mukana oleville. Vaikka Pirkkalan kunnalla ei ole oh- jelmia, opas antaa hyviä vinkkejä projektisalkun hallinnan menettelyihin. Lisäksi oppaassa on sanastoa ja määritel- miä.
Onnistunut projekti - opas kunta- alan projekti- työskentelyyn (2000)	Paavo Viir- korpi, Suomen kuntaliitto	Oppaassa on kuvattu projektityön lähtökohtia, käsitteitä, la- jeja ja tunnuspiirteitä. Julkaisussa myös opastetaan projek- tien suunnittelua, jäsennystä, asiakaslähtöistä edistämistä ja organisointia, johtamista, arviointia ja tulosten hyödyntä- mistä. Oppaan kirjoittamisesta on kulunut lähes kaksi vuosi- kymmentä ja se kaipaa päivittämistä. Opas käsittelee stra- tegista johtamista projektien avulla pintapuolisesti vain joh- dannossa ja se on enemmänkin projektinhallinnan yleis- opas.

2.5.3 Projektointi ja hankkeistuminen

Projektinhallinta kuuluu johtamisen yleiseen viitekehykseen, mutta se eroaa muista joh-
tamisen aloista projektien tilapäisyyden ja ainutlaatuisuuden vuoksi. Organisaation työ
voidaan yleensä luokitella joko linjatyöksi tai projekteiksi. Linjatyö ja projektit eroavat toi-
sistaan siten, että linjatyötä suorittavat suhteellisen muuttumattomat ryhmät jatkuvien ja
toistuvien prosessien avulla, kun taas projekteja suorittavat väliaikaiset ryhmät, ne eivät
ole toistuvia ja niiden tuotokset ovat ainutkertaisia. (Suomen Standardisoiimisliitto SFS
ry 2012.)

On olemassa termi ”projektointi”. Viirkorven (2000) mukaan projektointi tarkoittaa projek-
timaisen työotteen omaksumista työntekoon. Toisin sanoen ei käynnistetä projektia,
vaan toimitaan osin projektimaisesti hyödyntäen projektityön hyviä puolia. Viirkorpi
(2000) lukee näihin hyviin puoliin muun muassa tietoisemman otteen työntekoon, vah-
vemman tavoitetietoisuuden, kokonaisuuden hahmottamisen, tehtäväkokonaisuuden jä-
sentämisen osiin, vaiheistavan aikataulutuksen välietappeineen ja käytettävissä olevien
resurssien tiedostamisen. Työn projektointia ei tule sotkea termiin hankkeistuminen eli
projektifikaatio, jolla tarkoitetaan projektiorganisaatioiden ja projektien lisääntymistä
(Fred ja Hall 2017). Projektointi voi itse asiassa johtaa varsinaisten projektien vähene-
miseen, koska projektointia harjoittamalla kasvaa samalla kynnyksellä perustaa varsinainen
projekti (Viirkorpi 2000). Viirkorven (2000) mukaan näin saadaan tarkemmin harkittuja

sekä paremmin suunniteltuja, toteutettuja ja hyödynnettyjä projekteja, sekä säilytetään projektin maine hyvänä työvälineenä tietyissä käyttötarkoituksissa.

Samalla kun hankkeistuminen on levinnyt myös kuntaorganisaatioihin, ovat ne saaneet osakseen myös kritiikkiä siitä, että ne keskittyvät liikaa projektijohtamisen tekniikkaan unohtaen asiakkaat ja loppukäyttäjät (Heron 2005). Hankkeistumisen aiheuttama jännitys pysyvän organisaation ja projektien välillä ei kuitenkaan ole pysyvää (Fred & Hall 2017). Fred ja Hall (2017) kuvaavat kuinka ajan käsitys pysyvässä organisaatiossa on syklinen, sama tapahtuu uudelleen ja uudelleen. Projektissa taas aikakäsitys on lineaarinen, alusta loppuun. Fred ja Hall (2017) argumentoivat, että hankkeistumisen saama kritiikki lyhytnäköisyydestä on asiaankuulumatonta, koska poliitikot ja johtajat haluavat lisää lyhyen aikavälin tarkastelua. Tämä kuitenkin riippunee myös tutkimuskohteesta, koska Pirkkalan kunnassa päättäjät ja johto ovat painottaneet myös kauaskantoisten vaikutusten arviointia. Aktiiviteettien hankkeistuminen tukee julkisen organisaation pyrkimystä strategisten ja poliittisten päämäärien saavuttamiseen perustehtävien suorittamisen sijaan (Fred & Hall 2017). Vuonna 2018 julkaistussa väitöskirjassaan Fred Mats tutki ruotsalaisten kuntien hankkeistumista. Hän esitti johtopäätöksensä, että hankkeistuminen on käsitteenä laajempi kuin projektien lisääntyminen. Projektit ja erityisesti projektilogiikan käyttöönotto vaikuttavat organisaatioon ja sen ympäristöön. Projektit eivät ole ainoastaan väline saada jotakin eteenpäin, vaan ne ovat tekniikoita, työvälineitä ja -tapoja, joilla jo itsessään on vaikutusta. Fred (2018) argumentoi, että hankkeistuminen on omiaan lisäämään kuntien byrokratiaa entisestään.

Myös Viirkorven (2000) mukaan projektin suhde perustoimintaa ohjaavaan linjaorganisaatioon on usein herkkä kohta projektityössä, koska projektit saavat yleensä paljon huomiota ja julkisuutta. Lisäksi projektin ja linjaorganisaation kesken voivat vastuut ja valtuudet jäädä epäselviksi ja projekteista saattaa kohdistua perustoiminnoille muutosvaatimuksia. Viirkorven (2000) mukaan kriittisiä ovat työntekijöiden resurssien jakautuminen projektien ja perustoimintojen välillä sekä projektin tulosten käyttöönotto perustoimintaan. Linjan työntekijöiden luottamusta saattaa vahvistaa, jos projektin vetäjäksi valitaan kokenut linjan työntekijä, koska tämä pystyy katsomaan asioita myös perustoiminnan näkökulmasta ja pystyy ehkä muutenkin paremmin ajamaan projektin tavoitteita työyksiköissä (Viirkorpi 2000).

2.5.4 Sidosryhmätyöskentely

Haluan nostaa esiin sidosryhmätyöskentelyn omana kappaleenaan, koska kunnissa sidosryhmätyöskentely korostuu ja on usein kompleksinen ja kriittinen osa projektia sekä perustyötä. Sidosryhmätyöskentelyn tärkeyttä projektin ja organisaation päämäärien saavuttamiseksi korostetaan myös projektijohtamisen standardeissa ja kirjallisuudessa (mm. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2012; Eskerod & Huemann 2013). Sidosryhmät, joihin kuuluu myös projektiorganisaatio, on kuvattava yksityiskohtaisesti, niiden roolit ja vastuut on määriteltävä ja viestittävä päämäärien perusteella (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2012).

”Sidosryhmien tunnistamisen tarkoitus on määrittää ne henkilöt, ryhmät tai organisaatiot, joihin projekti vaikuttaa tai jotka vaikuttavat projektiin, sekä dokumentoida olennainen tieto heidän ajamistaan asioista ja heidän osallistumisestaan. Sidosryhmät saattavat osallistua aktiivisesti projektiin, ne voivat olla projektin sisäpuolisia tai ulkopuolisia ja niillä voi olla eritasoisia valtuuksia. Sidosryhmien ohjauksen tarkoitus on ymmärtää paremmin sidosryhmien tarpeita ja odotuksia sekä kiinnittää niihin riittävästi huomiota. Tähän prosessiin kuuluu esimerkiksi sidosryhmien huolenaiheiden tunnistaminen ja ongelmien ratkaiseminen. Diplomaattisuus ja tahdikkuus ovat tärkeitä, kun neuvotellaan sidosryhmien kanssa. Jos projektipäällikkö ei pysty ratkaisemaan sidosryhmien esiin nostamia huolenaiheita, voi olla tarpeen siirtää asia eteenpäin korkeammalle tasolle projektiorganisaation mukaisesti tai pyytää ulkopuolisten henkilöiden apua. Olisi tehtävä tarkka analyysi sidosryhmistä ja vaikutuksista, joita sidosryhmillä voi olla projektiin, jotta projektipäällikkö voi hyödyntää mahdollisimman paljon sidosryhmien antamaa panosta. Tämän prosessin perusteella voidaan laatia sidosryhmien hallintasuunnitelmia.” (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2012)

Sidosryhmäanalyysi on työkalu, jolla voidaan analysoida strategisen projektin toteutettavuutta ja vaativuutta (Grundy 2001, 48-50). Grundy (2001) ohjeistaa sidosryhmäanalyysin tekemistä. Ensin sidosryhmät identifioidaan ja analysoidaan, sitten arvioidaan, paljonko eri sidosryhmillä on mahdollisuuksia vaikuttaa projektin tavoitteisiin ja ovatko ne projektille suosiollisia vaiko kenties sitä vastaan. Ensimmäisen analyysin jälkeen suunnitellaan sidosryhmiin vaikuttaminen ja analysoidaan sen mahdollisuudet. Lisäksi harki-

taan, miten projektia voisi muuttaa siihen suuntaan, että se on mahdollisimman hyväksyttävissä sidosryhmien taholta. On kuitenkin muistettava, että eri sidosryhmillä on eri intressit, mahdollisesti myös vastakkaiset (Grundy 2001). Sidosryhmien jako sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin on tärkeää ja sitä varten on määritettävä projektin rajat. Usein projektin strategian ja sidosryhmäanalyysin tekemisen hyvänä lähtökohtana onkin projektin rajojen määrittely (Johnson & Parente 2013, 13).

3 TAPAUSTUTKIMUS: PROJEKTIJOHTAMISMALLIN KEHITTÄMINEN PIRKKALAN KUNNALLE

3.1 Pirkkalan kunta

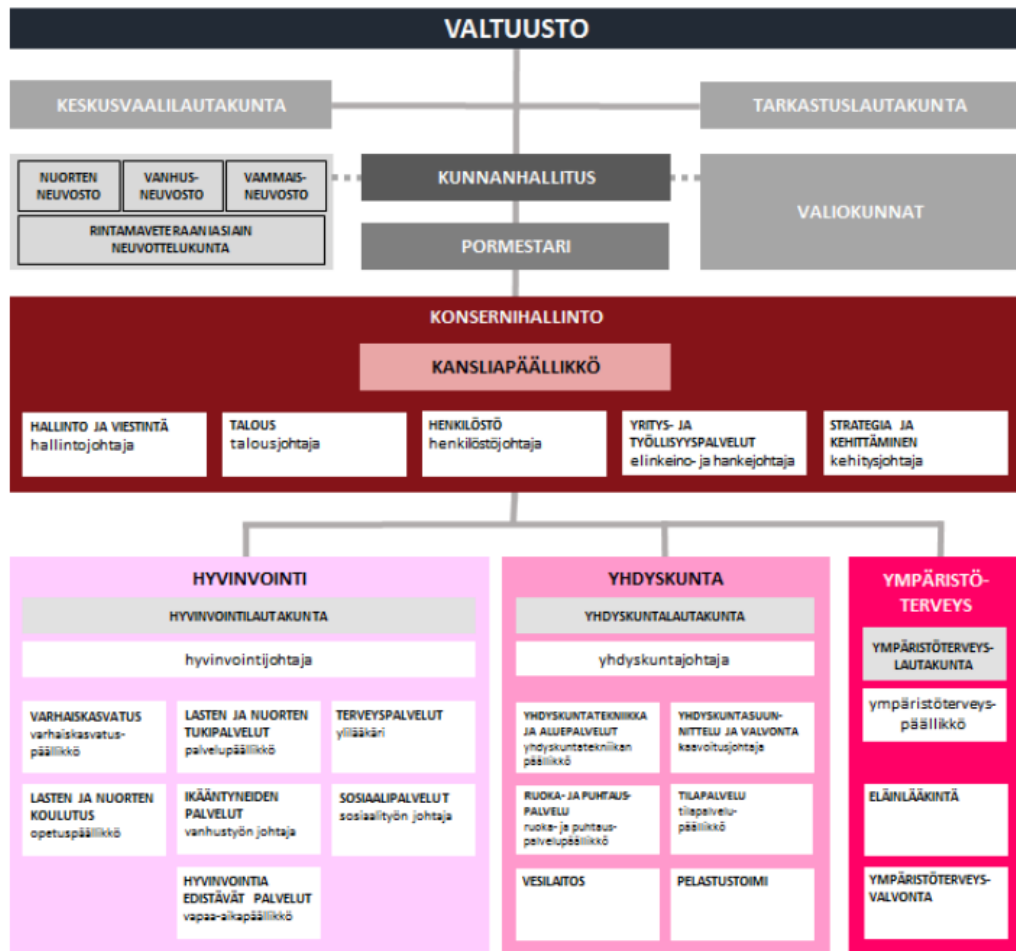
3.1.1 Kunnan organisaatio

Pirkkala on 19 368³ asukkaan kasvava kunta Pirkanmaalla. Vuonna 2018 Pirkkalan väkiluku kasvoi Tilastokeskuksen mukaan 129 asukkaalla. Pirkkalan naapureita ovat Tampere, Nokia, Lempäälä ja Vesilahti. Pirkkalan kunta on tunnettu muun muassa lentokentästään ja Tursiannotkon rautakautisesta asuinpaikasta.

Pirkkalassa on käytössä pormestarimalli. Pirkkalan kunnan organisaatorakenne muuttui 1.6.2017. Sillä on nyt valtuuston, kunnanhallituksen ja lakisääteisten keskusvaalilautakunnan ja tarkastuslautakunnan lisäksi hyvinvointilautakunta, yhdyskuntalautakunta ja ympäristöterveyslautakunta. Lisäksi kunnanhallitus on nimennyt valiokuntia, joiden rooli kunnan hallintosäännön 2 luvun 6 §:n mukaan on ”valmistelussa ohjata ja seurata kuntayhteisön voimavarojen hyödyntämistä kunnan kokonaiskehittämisessä” (Pirkkalan kunta 2019b).

Tilinpäätöksen mukaan Pirkkalan kunnan henkilöstön määrä 31.12.2018 oli 1 421, joista vakinaisia oli 1 057 (Pirkkalan kunta 2019c). Kunnanhallitus vastaa kunnan strategisesta suunnittelusta. Kunnanhallituksen alla on konsernihallinto, joka yhdessä kunnanhallituksen ja pormestarin kanssa vastaa kunnan strategiasta ja kehittämisestä. Koko organisaatio on esitelty kuvassa 3. Kunnan johtoryhmä on johtavien viranhaltijoiden yhteiselin, jonka kokoonpanosta ja toimintatavasta päättää kansliapäällikkö. Kunnan johtoryhmä linjaa ja kehittää kunnan eri toimialojen yhteisiä käytäntöjä ja suunnittelua sekä ohjaa asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Pirkkalan kunta 2018).

³ Tilanne 31.12.2018



Kuva 3. Pirkkalan kunnan organisaatio (Pirkkalan kunta 2018).

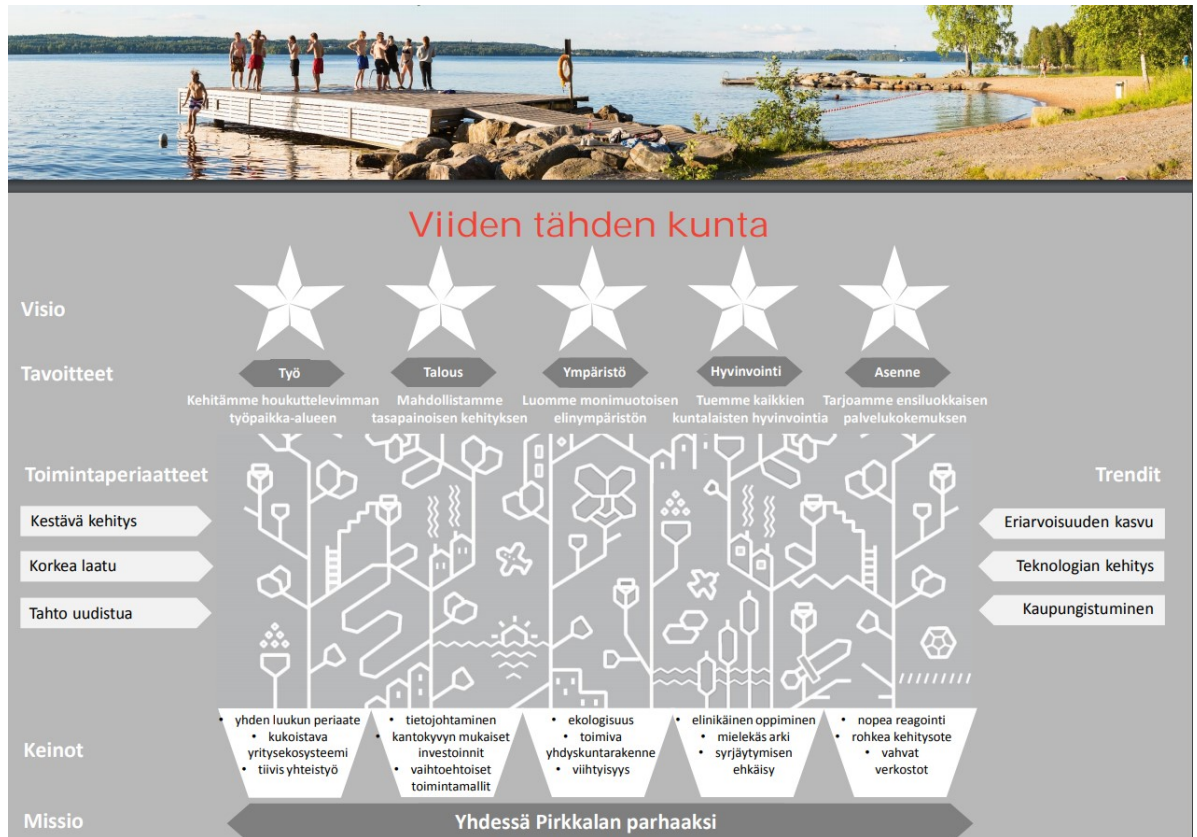
3.1.2 Pirkkalan kuntastrategia

Pirkkalan kunnanvaltuusto hyväksyi 14.5.2018 kuntastrategian vuosille 2018-2022 (Pirkkalan kunta 2018). Kuntastrategia kuvaa kunnan tavoitetilaa ja toiminnan kehittämistä tavoitteisiin pääsemiseksi. ”Päätavoitteet ja niiden toteuttaminen viedään vuosittain talousarvioon, toiminnan ja talouden suunnitelmaan, ja niiden toteutumista seurataan tilinpäätösten yhteydessä (Pirkkalan kunta 2019a).”

Pirkkalan kuntastrategia 2018–2022 määrittelee kunnan missioksi ”yhdessä Pirkkalan parhaaksi”. Kunnan visio on ”viiden tähden kunta”. Pirkkalan kunnan (2018) mukaan kuntastrategiassa on viisi teemaa: työ, talous, ympäristö, hyvinvointi ja asenne.

”Tavoitteille on määritelty keinot, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. Strategian toteutumista arvioidaan Viiden tähden kunta -teeman mukaisesti siten, että tähtiluokitus syntyy strategian mittareiden pistekeskisarvojen perusteella. Strategian toimenpiteillä pyritään vaikuttamaan mittareiden tuloksiin ja edelleen tähtiluokituksen muodostumiseen strategiakauden aikana. Toimenpiteet on kytketty strategian tavoitteisiin ja keinoihin. Strategian toteutumista seurataan mittaristolla, joka on laadittu Pirkkalan kuntastrategian seuranta varten. Toimenpiteet on luokiteltu strategian tavoitteiden mukaisesti ryhmiin ja niille on määritelty ensisijainen vastuutaho ja mitä strategian keinoa toimenpide ensisijaisesti toteuttaa.” (Pirkkalan kunta 2018.)

Kunnan toimintaperiaatteet ovat kestävä kehitys, korkea laatu ja tahto uudistua (kuva 4). Erityisesti viimeinen toimintaperiaate liittyy projekteihin, sillä projektit tekevät organisaatiosta nopeamman ja muutoskykyisemmän: ”Olemme uteliaita kokeilemaan uusia ideoita ja kehitämme rohkeasti toimintatapojamme, jotta voimme vastata asiakkaiden tarpeisiin huomenna paremmin kuin tänään (Pirkkalan kunta 2019a)”. Pirkkalan kunnan strategia pohjaa valtuusto-ohjelmaan. Strategian toteuttaminen on vasta alussa. Johnson ja Parente (2013) listaavat askeleet, jotka organisaation on tällöin otettava. Ensin on ymmärrettävä organisaation tavoitteet, listattava ne, identifioitava paras strateginen vaihtoehto jokaiselle tavoitteelle ja lopuksi kehitettävä projektit tavoitteiden saavuttamiseksi.



Kuva 4. Pirkkalan kuntastrategia: kohti viiden tähden kuntaa (Pirkkalan kunta 2019a).

Kestävä kehitys esiintyy vahvasti läpileikkaavana teemana Pirkkalan kuntastrategiassa ja se on myös kasvava kiinnostuksen kohde projektijohtamisen alalla. Koska projektit ovat muutoksen agenteja, niillä on vaikutuksia kestävään kehitykseen (Daneshpour 2015). Jotta Pirkkalan kunta onnistuu siirtämään kestävä kehityksen periaatteet teoriasta käytäntöön, on ne otettava huomioon myös kehitettävässä projektimallissa.

Pirkkalassa toimi vuosina 2018 ja 2019 kestävä kehityksen valiokunta ja kunta on ottanut kokeiluun Mayors Indicators⁴ kestävä kehityksen indikaattorit. Mayors Indicators on työkalu kuntien kestävä kehityksen seurantaan, vertailuun ja raportointiin. Sillä on käytössä yli 100 indikaattoria koskien kestävä kehityksen tavoitetta. Kunta on myös tehnyt kestävä kehityksen yhteiskuntasitoumuksen ja on mukana Kesto-hankkeessa, jonka tavoitteena on kestävä kehityksen tavoitteiden paikallistaminen

⁴ <https://mayorsindicators.com/>

Projektijohtamisen alalla on myös kehitetty työkaluja ja metodeja kestävän kehityksen integroimiseen projektin kaikkiin vaiheisiin, jotta projekteissa huomioitaisiin niin ekologinen kuin taloudellinen ja sosiaalisesti kestävä kehitys. Esimerkiksi PRiSM (*Projects Integrating Sustainable Methods*) on projektinhallintamalli, joka yhdistää projektinjohtamisen standardit ja kestävän kehityksen näkökulman (Green Project Management 2019). Myös Suomessa on järjestetty PRiSM koulutusta. SMP (*Sustainability Management Plan*) taas on työkalu, jonka avulla projektiin saadaan jo alkuvaiheessa liitettyä kestävän kehityksen näkökulma tekemällä siitä erillinen suunnitelma (Silvius ym. 2017).

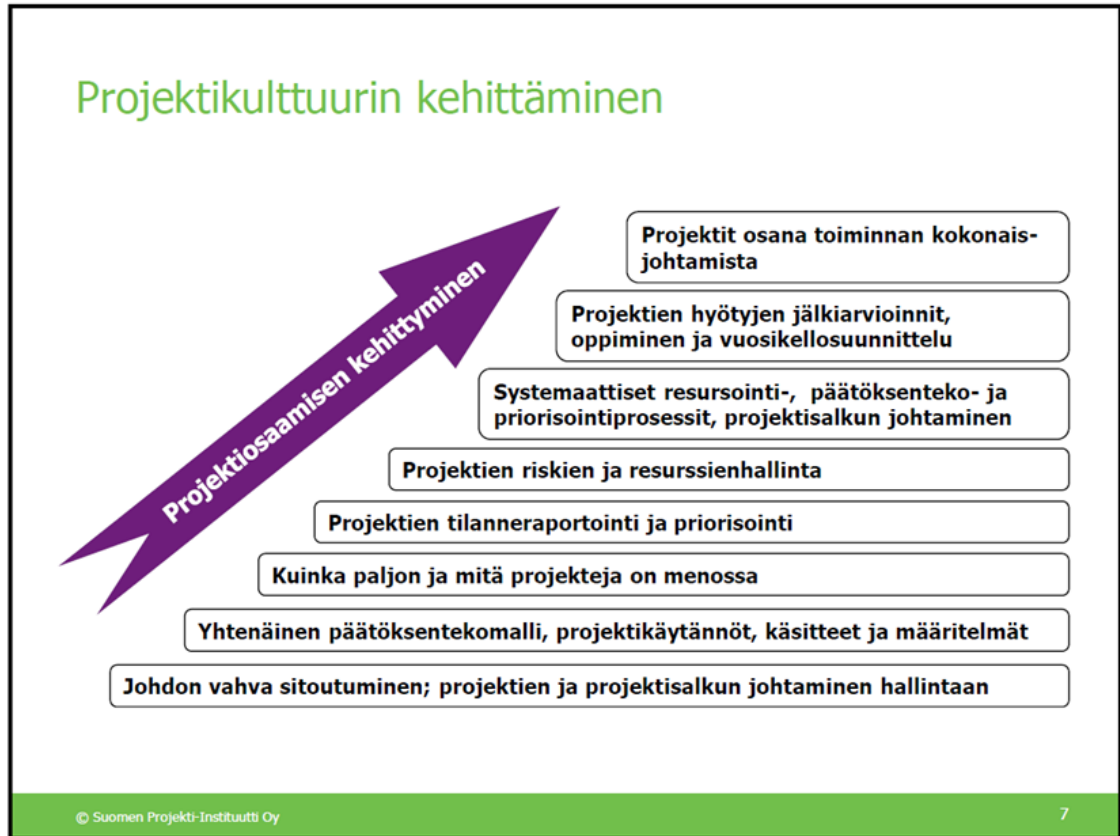
3.1.3 Talousarvio

Talousarvion laatiminen on jokaisen kunnan lakisääteinen velvollisuus. Kuntalain 110 §:n mukaan talousarvion ja taloussuunnitelman hyväksyy kunnanvaltuusto. Taloussuunnitelma on pidemmän aikavälin suunnitelma, kun taas talousarvio on sen ensimmäinen vuosi. Talousarvio ja -suunnitelma noudattavat voimassa olevaa kuntastrategiaa ja ovat tärkeitä strategian toteuttamisen välineitä. Kuntaliiton (2017) mukaan strategiaprosessin ja taloussuunnitteluprosessin kiinteä kytkentä on keskeistä kuntastrategian toteutumisessa. Talousarviossa myös resursoidaan mahdolliset projektit. Talousarvio on strategian operationalisoinnin lisäksi strategian arvioinnin ja seurannan väline (Kuntaliitto 2017). Talousarvion toteutumisesta raportoidaan kunnanhallitukselle ja lautakunnille kuukausittain ja valtuustolle puolivuositain (Pirkkalan kunta 2018).

Kuntaliiton (2017) mukaan yhä yleisempi toimintamalli kuntastrategioiden konkretisoinniseksi ovat strategian toteuttamisohjelmat, joita saatetaan kutsua myös osastrategioiksi. Kuntaliitto kuitenkin suosittelee, että vain kuntastrategiaa nimitetään strategiaksi ja siitä johdettavia asiakirjoja ohjelmiksi. ”Ohjelma on määräaikainen projekteista ja toimenpiteistä muodostuva kokonaisuus, jota johdetaan koordinoitusti jonkin strategian osa-alueen tai päämäärän saavuttamiseksi (Kuntaliitto 2017)”. Pirkkalassa ei kuitenkaan ole uudesta strategiasta johdettuja ohjelmia tai osastrategioita, vaan kunta on luopunut ohjelmista raportointia ja byrokratiaa välttääkseen. Ainoa voimassa oleva ohjelma on maapoliittinen ohjelma vuodelta 2012. Myöskään Pirkkalan kunnan talousarviossa ei ole erikseen eritelty projekteja ja linjatyötä toisistaan. Strategian toteuttamiseksi on asetettu toimenpiteitä, mutta ei toimenpideohjelmia tai kärkihankkeita.

Kun kunta lähtee kehittämään projektitoimintaansa, se vaatii resursseja, jotka tulee kirjata talousarvioon. Pirkkalan kunnan (2018) talousarviossa on kohta ”toimintaympäristö

ja kehittämistoimenpiteet”, jossa on mainittu muuan muassa tietojohtamismallin kehittäminen. Samaan kohtaan voisi sisällyttää myös kunnan projektijohtamisen ja -kulttuurin kehittämisen.



Kuva 5. Projektikulttuurin kehittäminen (Projektinstituutti 2010).

3.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen aineisto kerättiin hyödyntäen Internetiä (FINNA, Scopus, Science Direct, Google Scholar ym.) ja Turun AMK:n projektijohtamisen kursien luentomateriaaleja. Tapaustutkimusta varten analysoitiin Pirkkalan kunnan dokumentteja (esimerkiksi talousarvio ja kuntastrategia) ja haastateltiin lähinnä kunnan johtoryhmän jäseniä. Lisäksi Kuntaliiton edustajan kanssa keskusteltiin sähköpostitse. Haastattelut tehtiin kasvokkain keväällä 2019. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina, eli kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset lähes samassa järjestyksessä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Lista haastatelluista (liite 1) ja haastattelujen kysymykset (liite 2) ovat opinnäytetyön liitteenä.

Haastattelujen tarkoituksena oli kartoittaa projektijohtamisen nykytila ja tavoitetila Pirkkalan kunnassa, määrittellä vaatimukset tulevalle projektimallille sekä kartoittaa käynnissä ja suunnitteilla olevia projekteja. Haastattelujen aikana selvitettiin myös nykyiset käytännöt ja käsitteet, joiden perusteella tuleva projektimalli voidaan rajata. Lisäksi olen hyödyntänyt omia havaintojani ja kokemuksiani kunnan viranhaltijana.

3.3 Haastattelututkimuksen tulokset

3.3.1 Käsitteistö ja sanasto

Yhtenäinen sanasto on tärkeää omaksua. Jotta organisaation projektikulttuuria voidaan lähteä kehittämään ja yhtenäistä projektimallia rakentamaan, on kaikkien käsitettävä asiat samalla tavalla. Muutoin tiedonkulkuun ja viestintään tulee ongelmia. Kunnallisissa organisaatioissa on ollut mielenkiintoista huomata, kuinka erilaisia asioita voidaan ymmärtää sanoilla ”hanke”, ”projekti” tai ”ohjelma”. Pyysin opinnäytetyöhön haastateltavia määrittelemään seuraavat käsitteet ajatellen erityisesti Pirkkalan kuntaa: projekti, projektisalkku ja kestävä kehitys.

Haastatteluissa korostui, että kunnan organisaatioissa puhutaan yleisemmin hankkeista kuin projekteista. Hankkeen ja projektin välillä oli selkeitä mielikuvaeroja. Projektit miellettiin insinööryyppisiksi infra- ja rakennusprojekteiksi, kun taas hankkeet miellettiin sosiaali- terveys- ja sivistyspuolen projekteiksi, joihin haetaan ulkopuolista rahoista. Myös kaavat miellettiin hankkeiksi tai projekteiksi. Hanke-sana tuntui enemmistöstä luontevammalta käyttää kuin projekti ja myös rahoittajat suosivat sitä. Projekti miellettiin vierassanaksi. Kukaan ei lopulta osannut sanoa käytännön eroa hankkeen ja projektin välillä, eli ne nähtiinkin toistensa synonyymeinä.

Projekteilla tiedettiin olevan alku ja loppu, tavoite, omistaja ja vastuuhenkilöt. Monet haastateltavista korostivat, että kunnalla on paljon erilaisia ja eri kokoisia projekteja. Monesti projektit ovat myös osa laajempaa kokonaisuutta ja seutuyhteistyötä. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan projekteihin ei saa kuntakohtaista rahoitusta lainkaan, vaan mukana on oltava useampi kunta. Kunnan omat kehitysprojektit nähtiin omana kategoriana. Samoin projektit, joihin on jo olemassa oma mallinsa, kuten rakennusprojektit, nähtiin omana kategoriana. Mielenkiintoista oli, että projektiksi miellettiin myös tietty asia tai tehtäväkokonaisuus, jolla välttämättä ei ollut omaa budjettia, mutta selkeästi oma

tehtävänanto. Isoimmistakaan projekteista ei välttämättä ole tehty virallista päätöstä tai hankesuunnitelmaa.

Projektisalkku miellettiin samaksi kuin hankesalkku, mutta sen kerrottiin olevan vielä suhteellisen tuntematon käsite. Hankesalkkua pidettiin kuntakontekstiin sopivampana nimenä kuin projektisalkkua. Ehdotettiin jopa kokonaan oman nimen keksimistä projektisalkun tilalle. Tällä hetkellä käytännössä hanke- tai projektisalkku on Pirkkalan kunnassa listaus hankkeista. Johtoryhmä käy kokouksessaan läpi kohdan ”hankkeet” ja ainakin ulkopuolista rahoitusta saavat hankkeet on koottu yhteen. Kunnan asianhallintajärjestelmästä löytyvässä hankelistassa on ulkopuolista rahoitusta saaneet hankkeet. Listassa on mainittu, milloin hanke on käynnistetty, mistä rahoitus on saatu, milloin hanke päättyy ja kuka on vastuuhenkilö. Siellä ei kuitenkaan ole raportointia tai hankkeen vaiheita, eli kyseessä on välimuoto projektilistasta ja -salkusta. Varsinaista projektisalkkua, joka mahdollistaisi projektien priorisoinnin, valinnan tai kokonaisuuden hallinnan, eli tällä hetkellä kunnassa ole. Hankkeita ei myöskään ole jaoteltu erilaisiin koreihin. Projektien seuranta kehitetään kunnassa kuitenkin koko ajan osana tietojohdamista.

Kestävä kehitys on yksi Pirkkalan kuntastrategian toimintaperiaatteista, minkä vuoksi oli yllättävää, ettei sen määrittely ollut haastateltujen kesken yhtenäisempi. Useampi haastateltava kommentoi, että kestävän kehityksen määritelmää kunnassa tulisi täsmentää ja sitä tulisi painottaa enemmän hankkeissa/projekteissa. Kestävä kehitys miellettiin yleisesti ympäristöä ja sosiaalisia asioita painottavana läpileikkaavana teemana kaikessa toiminnassa. Haastateltavien omien sanojen mukaan kestävän kehityksen perusteella haetaan kunnassa ratkaisuja, jotka ovat taloudellisesti kestäväällä pohjalla ja tehdään päätöksiä, jotka kestävät aikaa.

Suomen Projekti-instituutti on koostanut projektijohtamisen keskeiset käsitteet suomeksi Internet-sivuilleen⁵. Projekti-instituutti käyttää sanastoa ABC projektijohtamismallissaan käyttäen lähteinä PMBOK:n ja ISO-standardien sanastoja. Tämä sanasto voitaisiin ottaa käyttöön myös Pirkkalan kunnassa. Taulukossa 1 on kuvattu neljä esimerkkiä: ohjelma, projekti, projektijohtamismalli ja projektisalkku (Projekti-instituutti 2019).

⁵ https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/projektijohtamisen_sanastoa

Taulukko 2. Projektijohtamisen keskeisiä käsitteitä (Projekti-instituutti 2019).

OHJELMA	Ohjelma on useasta projektista ja mahdollisista muista tehtävistä muodostuva kokonaisuus, jota johdetaan koordinoitusti ja jonka avulla tavoitellaan laajaa strategista muutosta. Ohjelman kesto on tyypillisesti joitakin vuosia. Ohjelman johtamisessa korostuvat kokonaisuuden hallinta, sidosryhmien hallinta, muutostojohtaminen ja liiketoimintahyötyjen hallinta.
PROJEKTI	Projekti on linjatyöstä erillinen kertaluonteinen tehtäväkokonaisuus, joka toteutetaan ennalta määritellyn lopputuotoksen aikaansaamiseksi. Projektilla on hyötytavoitteet, tuotostavoitteet, toteutuksen tavoitteet (laajuus-, aikataulu- ja kustannustavoite) ja oma tilapäinen organisaatio.
PROJEKTI-JOHTAMIS-MALLI	Projektijohtamismallilla tarkoitetaan organisaatiokohtaista, systemaattista johtamismallia, jota sovelletaan aina kun tehtäväkokonaisuus toteutetaan projektina. Projektijohtamismallissa kuvataan organisaation projekteja koskeva päätöksentekoprosessi, projekteihin liittyvät roolit ja vastuut sekä projektinjohtamisen käytännöt, prosessit ja käytettävät dokumentit ja työkalut.
PROJEKTI-SALKKU	Organisaation projektisalkku koostuu kaikista samanaikaisesti käynnissä olevista projekteista (ja ohjelmista). Projektisalkun projektien avulla tuetaan organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Koska ehdotetut projektit kilpailevat samoista resursseista, projektisalkkutasolla tehdään viime kädessä priorisointipäätökset siitä, mitkä projektit saavat edetä. Jokaisesta projektisalkusta vastaa nimetty projektisalkun johtoryhmä, joka tarkastelee säännöllisesti projektisalkun tilannetta ja tekee tarvittavat päätökset.

3.3.2 Käytännön projektitoiminta Pirkkalassa

Haastattelututkimuksessa selvitettiin, löytyykö kunnasta projektiosaamista ja mitä projekteja kunnassa on käynnissä tai suunnitteilla. Kuntastrategiaa toteuttamaan on asetettu toimenpiteitä. Haastattelujen avulla haluttiin selvittää, onko haastateltaville selvää, mitkä näistä toimenpiteistä ovat projekteja ja mitkä linjatyötä. Tämän kysymyksen yhteydessä keskusteltiin paljon myös siitä, miten kuntastrategiaa toteutetaan toimenpiteiden kautta. Täysin selkeää jakoa projektien ja linjatyön välille ei pystynyt kukaan haastatelluista tekemään. Suurin osa toimenpiteistä on kuitenkin linjatyötä, osa on projekteja, osa on jatkuvaa toiminnan kehittämistä tai toimintamallien vakiinnuttamista. Ei ole myöskään olemassa mitään dokumenttia, joissa projektit olisi eroteltu ja laitettu koreihin. Tärkeimpänä kuitenkin pidettiin, että toimenpiteet hoidetaan koordinoitusti. Yksi haastateltavista piti tärkeänä, että jossakin vaiheessa saataisiin kehitysohjelmia tai kärkihankkeita toteuttamaan kuntastrategiaa. Toinen haastateltavista piti tätä kuitenkin asiana, jota tämän hetken kuntapoliitikot eivät ole halunneet: ”Poliittiset tahot eivät halua ohjelmaviuhkaa, vaan toimenpidelupauksia”.

Kunnan työntekijöistä vain harvalla on virallista projektiosaamista, esimerkiksi sertifiointeja. Kokemusta projektijohtamisesta oli kuitenkin laajemmin ja oman työn kautta tuomaa osaamista pidettiin virallisia sertifiointeja tärkeämpänä. Kaikkien esimiestason työntekijöiden koettiin kykenevän toimimaan projektipäälliköinä, vaikka heillä ei olisi alan koulutusta. Projektiosaamisen koulutuksen lisäämistä pidettiin kannatettavana ja haastateltavat kertoivat myös kannustaneensa alaisiaan koulutukseen. Haastateltavat toivoivat erityisesti perusprojektihallinnan ja sen työkalujen hyödyntämiseen liittyvää koulutusta sekä tiivistä projektijohtamisen koulutusta, joka auttaisi erityisesti oman työn organisoinnissa ja arvioimaan olisiko työtehtävä syytä tai mahdollista projektoida.

Pirkkalan kunnassa käynnissä olevia projekteja ei voi kootusti tarkastella mistään näkymästä. Ainoastaan listaus hankkeista, joihin on saatu ulkopuolista rahoitusta, on esiteltyssä johtoryhmän kokouksissa ja löytyy kunnan asianhallintajärjestelmästä. Projektinhallinnan työvälineitä ei ole käytössä. Suunnitteilla olevia projekteja ei näe mistään. On olemassa erillisiä listauksia, kuten yhdyskuntatoimialan rakennushankkeet, joiden listaus on yhdyskuntajohtajalla, tai kaavat, jotka on koottu vuosittaiseen kaavoituskatsaukseen. Selkeitä kärkihankekokonaisuuksiakin kunnasta löytyy. Esimerkiksi keskustan kehittäminen, sporttikampus ja Pereensaaren kehittäminen. Näille yhteistä on se, että samassa hankkeessa on useita eri osa-alueita, kuten kaavoitusprosessit, rakennuttaminen ja yritysyhteistyö. Projekteihin kaivattiin kunnassa lisää aikaa, keskustelua ja johtamista sekä pehmeiden arvojen ja hiljaisten signaalien mukaan ottamista.

Kunnan projekteja johdetaan sekä omin viranhaltijavoimin että konsulteille ulkoistettuina. Esimerkiksi rehtorit toimivat usein projektipäälliköinä kouluihin liittyvissä projekteissa. Erityisesti rakennuttamishankkeissa projektinjohtoon tyypillisesti kilpailutetaan rakentamiskonsultti, mutta kunnan viranhaltijat ohjaavat työtä. Ulkopuolisten konsulttien käytössä nähtiin sekä hyviä että huonoja puolia. Huonona puolena nähtiin, että ulkopuoliset konsultit eivät usein tunne kuntaa, jolloin sisäisten sidosryhmien osallistaminen kärsii. Projektissa hankittu osaaminen ei myöskään tällöin jää talon sisälle. Toisaalta kunnan viranhaltijoiden aika ei usein riitä ja paras osaaminen saattaa löytyä talon ulkopuolelta. Yksi vastaaja korosti sitä, että osaavien projektipäälliköiden palkkataso on korkea, eikä kunnan välttämättä kannata pitää heitä palkkalistoilla. Projektiorganisaation palkkaaminen ulkopuolelta saattaa aiheuttaa sen, että projektien päättyessä niiden aikana hankitut verkostot, tieto ja osaaminen poistuvat henkilöiden mukana (Holmén 2018).

Kysyin haastateltavilta siitä, miten projektit aloitetaan ja miten ne päätetään. Käytännöt vaihtelevat eri toimialojen välillä ja sisällä suuresti. Ensinnäkin kävi ilmi, että monet projektit ovat seudullisia tai valtakunnallisia, eivätkä käynnisty kunnan omasta aloitteesta vaan esimerkiksi Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymässä. Suurin osa EU-rahasta tulee juuri seudullisten hankkeiden kautta. Hanketta voivat ehdottaa myös kunnan kumppanijärjestöt tai yksityiset toimijat. Sote-puolella projektin aloitus perustuu useammin identifioituun kehittämistarpeeseen, joka lähtee liikkeelle omista (seudullisista) keskusteluista. Opetusalalla projektit lähtevät usein opetusministeriön aloitteesta. Esimerkiksi opetussuunnitelmassa voidaan vaatia tiettyä asiaa, johon kohdistetaan erillinen ulkopuolinen rahoitus. Ministeriö voi velvoittaa kuntaa lähtemään mukaan hankkeeseen, mikä onkin yleensä kunnalle kannattavaa ulkoisen rahoituksen takia. Opetuksen johtoryhmä ja kehittämisryhmä ovat avainasemassa päätöksissä osallistua tai aloittaa projekti. Myös rehtorien ja päiväkotien johtajilla täytyy olla aito halu ja kiinnostus hanketta kohtaan. Toimialarajat ylittävästä Viisaan liikkumisen hankkeesta ja sen aloittamisesta käytiin keskustelu koko kunnan johtoryhmässä.

Myös projektin virallisen aloittamisen käytännöt vaihtelevat (kuva 6). Monet projektit käynnistyvät virallisesti talousarviossa. Osa projekteista menee lautakuntien, kunnanhallituksen tai kunnanvaltuuston päätettäväksi. Sitä ennen on tehtävä arviointi, projektien koosta ja vaikuttavuudesta. Päätöksen tekee yleensä tulosalueen johtaja, joka arvioi samalla projektiin tarvittavia resursseja. Esimerkiksi sote-puolella yli 200 000 euroa kustantavat projektit menevät hyvinvointilautakuntaan. Kaavoituksessa taas kaikki projektit käynnistyvät, eli kaavat tulevat vireille, kunnanhallituksen hyväksymän kaavoituskatsauksen kautta. Ennen kunnanhallitusta maankäytön viranhaltijat tarkastavat vireille tulevien kaavojen laillisuuden ja tekevät alustavan vaikutustenarvioinnin. Kaavat eivät muun muassa saa olla kunnan omien päätösten, maapoliittisen ohjelman tai kunnan alikirjoittamien sopimusten vastaisia. Osa kaavoista menee lisäksi lautakuntakäsittelyyn. Rakentamisen projektit lähtevät virallisesti käyntiin tarveselvityksestä, jota kuitenkin kunnissa ei monesti kattavasti tehdä, sillä tarve on syntynyt esimerkiksi jo kaavoituksen kautta. Yleensä tarveselvitys ja hankesuunnitelma on yhdistetty kunnassa. Lisäksi määritellään projektin laajuus. Projektit etenevät lautakunnan käsittelyyn ja isoimmat projektit kunnanhallituksen päätettäväksi. Lisäksi kunnassa on tehty palveluverkkoselvitys, joka on käsitelty valtuustoa myöden, ja jossa on identifioitu tarpeet. Kun hankesuunnitelma on hyväksytty, käynnistetään tarkempi rakentamissuunnitelma, jonka luonnos viedään

uudelleen hyväksyttäväksi. Kun poliitikot ovat hyväksyneet suunnitelman, viedään suunnittelu loppuun ja rakentaminen voi alkaa. Lopulta kunnanvaltuusto päättää rakentamisesta talousarvion yhteydessä.

Ulkoista rahoitusta saaneista projekteista tehdään rahoittajan vaatima loppuraportti, mutta kunta ei kokoa näitä raportteja mihinkään yhteen paikkaan, vaan jokaisella toimialalla on omat käytäntönsä. Mitään dokumentointipohjaa tai mallia vaikuttavuuden tai resurssitarpeen arviointiin ei ole, koska hankkeet ovat niin erilaisia keskenään. Osa haastateltavista toivoi, että ainakin koko kuntaa koskevista kehittämishankkeista olisi paremmin tietoa saatavilla kaikille. Kokonaiskuvaa kaikista projekteista tai suunnittelussa olevista projekteista ei ollut kenelläkään. Hankkeiden etsiminen asianhallintajärjestelmästä koettiin erittäin hankalana eikä tietojohtamismallia pidetty suoraan soveltuvana projektijohtamiseen. Tietojohtaminen sopii erään haastateltavan mukaan hyvin talousarvion tekemiseen, mutta projektien priorisoinnissa ja valinnoissa tulisi olla mukana keskustelua myös arvovalinnoista, trendeistä ja hiljaisista signaaleista. Johtoryhmän kokouksiin toivottiin lisää keskustelua myös substanssista ja projekteihin tarvittavista resursseista sekä tavoitteista.



Kuva 6. Projektien eteneminen Pirkkalan kunnassa tällä hetkellä.

3.3.3 Kehittämistarpeet ja laatuvaatimukset projektijohtamismallille

*“Jokaiseen projektiryhmään tarvitaan päteviä henkilöitä, jotka pystyvät sovelta-
maan osaamistaan ja kokemustaan projektin tuotosten tuottamiseen. Jos projekti-
ryhmän pätevyudessa havaitaan puutteita, ne olisi korjattava, sillä ne voivat aiheut-
taa riskejä. Projektinhallintaan liittyvä pätevyys voidaan jakaa esimerkiksi seuraa-
viin luokkiin: — tekninen pätevyys, jotta projektit voidaan suorittaa järjestelmälli-
sesti tässä kansainvälisessä standardissa määriteltyjen projektinhallinnan termien,
käsitteiden ja prosessien mukaisesti — käytöspätevyys, joka koskee henkilösuh-
teita projektin määriteltyjen rajojen sisällä — toteutusympäristöpätevyys, joka kos-
kee projektin hallintaa sekä organisaation sisäisessä ympäristössä että ulkoisessa
ympäristössä. Pätevyystasoja voidaan nostaa ammatillisen kehittymisen proses-
seilla, kuten organisaation sisäisellä tai ulkopuolisella koulutuksella, valmennuk-
sella ja mentoroinnilla.” (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2012)*

Henkilöstön koulutus on tärkeä askel projektijohtamismallin käyttöönotossa Pirkkalan kunnassa. Haastattelujen aikana tuli ilmi, että tietoista projektimaista työtappaa tulisi lisätä ja kehittää. Kuntaan kaivattiin lisää erityisesti perusprojektinhallintaa, eli tavoitteiden, resurssien, aikataulun, välivaiheiden ja seurannan määrittelyä etukäteen. Myös työkaluille, joilla projektien vaikutukset saataisiin pysyviksi ja osaksi linjatytötä, olisi tarvetta erityisesti sivistystoimialalla. Kunnassa on ollut huonoja kokemuksia hankkeista, jotka tulevat ja menevät, ilman että niistä jää mitään pysyvää. Myös poliittisen päätöksentekojärjestelmän aiheuttama viive ja monimutkaisuus koettiin haasteelliseksi. Henkilöstön koulutusta kannattivat kaikki haastateltavat.

Kysyttäessä, pitäisikö Pirkkalan kunnan lisätä projektitoimintaa ja ulkoisen projektirahoituksen hakemista, oli vastauksissa enemmän hajontaa. Noin puolet vastasi ei ja puolet kyllä. Hyvänä pidettiin, että ulkopuolinen rahoitus toisi myös ulkopuolista näkemystä ja katsottiin, että ulkopuolista rahoitusta tulisi hyödyntää mahdollisimman paljon. Isojen kokonaisuuksien identifiointi ja ison hankerahoituksen hakeminen seutukuntana nähtiin kannatettavana. Toisaalta nähtiin, että rahoituksen tulisi olla pysyvämpää eikä projektimaista. Lisäksi pidettiin tärkeänä, että ensin tulee määrittää omat tavoitteet, arvioida omat resurssit ja projektin kannattavuus. Olisi osattava valita, mihin osallistua ja tehdä tarvearviot. Ensin täytyy olla tarve kehittää toimintaa ja vasta sitten käyttää eri rahoituskanavia hyväksi. Haasteelliseksi tässä kuitenkin koettiin se, että monesti rahoitushake-

mukset tulee laatia tiukassa määräajassa. EU-hankkeita pidettiin myös kohtalaisen työlistävinä raportoinnin ja muun hallinnoinnin osalta. Ongelmaksi koettiin se, että rahoittajat vaativat usein muun muassa raportoinnin tehtäväksi omalla mallillaan.

Haastattelussa kysyttiin, miten kunnan projektitoimintaa pitäisi kehittää, miten rajata projektimallia ja mikä helpottaisi haastateltavan omaa työskentelyä projekteissa. Vastaukset poikkesivat hieman toisistaan, mutta yhteisiäkin nimittäjiä löytyi. Taulukkoon 4 on koottu haastattelujen perusteella identifioituja toiveita ja edellytyksiä uuteen projektijohtamismalliin liittyen. Taulukossa 3 on ensin jaettu hankkeet/projektit eri kategorioihin ja identifioitu jokaisen kategorian tilanne ja kehittämistarve. Kategorioita valikoitui kuusi: kehittämishankkeet, kaavoitushankkeet, yhdyskuntatekniikan hankkeet, sivistys-, sote- ja ICT-hankkeet.

Taulukko 3. Pirkkalan kunnan projektit/hankkeet kategorioittain, tilanne ja kehittämistarpeet.

HANKEKATEGORIA	TILANNE JA KEHITTÄMISTARVE
1. Strategiset kehittämishankkeet ts. kunnan kärkihankkeet	Valmista mallia ei ole ja sen kehittämiseksi on selkeä tarve. Hankkeiden aloituksista ei tehdä virallista päätöstä, hankkeita ei erikseen resursoida tai ositeta. Raportoinnille ei ole ohjeita. Hankkeet sisältävät usein eri osahankkeita, kuten esimerkiksi kaavoituksen, yritysten sitouttamisen ja yhdyskuntatekniikan.
2. Kaavoitushankkeet	Kaavoitushankkeiden eri vaiheet on määritelty maankäyttö- ja rakennuslaissa (132/1999). Vuosittain julkaistaan kaavoituskat-saus, jossa kaavoitushankkeet ovat koottuna, kaavahanke lopetetaan tai aloitetaan virallisesti. Mallia ei ole tarkoituksenmu-kaista muuttaa, koska se perustuu lakiin. Kaavoitushankkeet hyötyisivät lähinnä projektinhallinnan työkaluista kuten sidos-ryhmäanalyysistä. Lisäksi kaavoitushankkeet ovat usein osa suurempia kehittämishankkeita (kohta 1), jolloin kaavan tilanne vaikuttaa olennaisesti koko projektin etenemiseen. Kehittämis-hankkeen projektipäällikölle on tällöin tärkeää tietää kaavoitus-hankkeen tilanne.
3. Yhdyskuntatekniikka: rakennuttamis- ja infra-hankkeet	Omat toimivat projektimallit ovat olemassa. Rakentamisen pro-jektit lähtevät tarveselvityksestä, suunnittelusta ja kumppanin hakemisesta. Myös sen jälkeen toimintamalli on hyvin selkeä, eli projekteissa noudatetaan projektinjohtourakkasopimuksen laadintaohjetta ja mallia, Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry ja Rakennusteollisuus RT ry:n tehtäväluettelo. Pro-jektit voivat hyötyä eniten projektinhallinnan työkaluista. Lisäksi ne ovat usein osana laajempaa kehittämishanketta (kohta 1).
4. Sivistystoimiala	Hankkeet ovat enimmäkseen valtakunnallisia tai seudullisia ja hankemalli riippuu rahoittajan vaatimuksista. Projektit hyötyisi-vät eniten projektinhallinnan työkaluista ja henkilöstön koulutta-misesta.
5. Sote	Hankkeet ovat enimmäkseen seudullisia ja hankemalli riippuu rahoittajan vaatimuksista. Projektit hyötyisivät eniten projekti-hallinnan työkaluista ja henkilöstön kouluttamisesta.
6. ICT	ICT-hankkeilla on oma mallinsa ja ne ovat lähes poikkeuksetta seudullisia hankkeita.

Taulukko 4. Haastatteluissa esille tulleita laatuvaatimuksia projektijohtamismallille.

Ohjelmat	Projektijohtamismallin toivottiin toimivan Office365 ympäristössä (Sharepoint, Planner, Teams, Excel), koska se on kaikilla käytössä eikä uutta ohjelmaa haluta opetella. Power BI on käytössä kunnan tietojohdantamismallissa ja se olisi mahdollinen salkun raportointityökalu, jolla voisi tehdä koosteita projekteista ylemmän johdon käyttöön.
Salkkumalli	Projektijohtaminen ja projektisalkku olisi integroitava kunnan tietojohdantamismalliin. Viranhaltijoille ei haluta lisää työtä ja tietojen viemistä tuplana karsastetaan. Projektipäälliköiden on itse osattava viedä salkkuun kaikki tarvittavat tiedot. Salkun on oltava tarpeeksi kattava, mitään projekteja ei saa jättää sen ulkopuolelle, vaan ne on osattava jaotella oikeisiin osasalkkuihin. Salkkuun tulisi sisällyttää myös suunnittelu- ja valmisteluvaiheen projektit eli ns. aiesalkku.
Projektimalli	Toimialojen, joilla on oma toimiva ja usein lakisääteinen mallinsa, on saatava jatkaa työtä omalla mallillaan. Strategiasta lähtevillä kehittämissankkeilla ei tällä hetkellä ole mallia, joten se voidaan luoda. Strategian toimenpiteitä voitaisiin hankkeistaan jatkossa selvemmin.
Projektipankki ja PMO	Kuntaan halutaan projektipankki, johon on kerätty projektien/hankkeiden loppuraportit ja lessons learned dokumentit. Valvovaa PMO:ta ei haluta, vaan sellainen, josta saisi tarvittaessa tukea projektinhallinnan eri vaiheisiin. Yhden henkilön nähdään riittävän, eikä varsinaista projektitoimistoa ole tarvetta perustaa.
Projektinhallinnan työkalut	Kuntaan halutaan erityisesti mallipohjia, jotka ovat vapaasti käytettävissä (löytyvät esim. intrasta). Mallipohjia tarvitaan ainakin projektisuunnitelmasta (vaiheet, vastuut, resurssit, aikataulut, projektiorganisaatio, riskit, viestintä ja vaiheistus), väli- ja loppuraporteista, sidosryhmäanalyysistä ja viestintäsuunnitelmasta. Osaan mallipohjista on esitetty ehdotus tässä opinnäytetyössä, mutta ne tulee viimeistellä yhteisissä työpajoissa.

3.4 Projektijohtamismalli ja mallin käyttöönotto

Haastattelujen aikana muodostui kuva siitä, millainen projektijohtamismalli Pirkkalan kuntaan halutaan. Haasteellisinta yhtenäisen projektijohtamismallin muodostamisessa on ehdottomasti kunnassa toteutettavien projektien erilaisuus ja moninaisuus. Tietty yhtenäinen perusrakenne on oltava, jotta salkkujohtaminen olisi mahdollista, mutta vakiintuneita ja lakisääteisiä malleja esimerkiksi kaavoitus- tai rakennuttamisprojekteissa ei ole

syytä yrittää muuttaa. Oman haasteensa luovat projektit, joissa Pirkkala on yhtenä kumppanina ja vetovastuu on muualla, kuten monet seudulliset ja kansainväliset projektit. Selkeänä kehittämistarpeena kuitenkin nousi projektijohtamismalli toimialarajat ylittäviin kuntastrategiaan pohjautuviin kehittämishankkeisiin, joita voitaisiin kutsua myös kunnan kärkihankkeiksi. Näitä ovat muun muassa Viisaan liikkumisen hanke, Keskustan kehittäminen, Pereensaaren kehittäminen ja Sporttikampus. Näiden kehittämis- tai kärkihankkeiden alla olevia yksittäisten osaprojektien johtamista voidaan tukea valmiilla mallipohjilla, mutta niiden polku on yksilöllinen. Kehittämis- tai kärkihankkeiden malli on kuvattu kuvassa seitsemän ja suurempana liitteessä seitsemän. Malli yhdistää kuntastrategian ja siitä johdettavat kehittämishankkeet. Viranhaltijat voivat aloittaa strategiasta johdettujen kärkihankkeiden valmistelun esittämällä projekti-idean (mallipohja liite nro 3). Viranhaltija lähettää valmisteluvaiheen dokumentin salkunhoitajalle, joka kokoaa ideat aiesalkkuun. Hankeideat etenevät kunnan johtoryhmään, joka käsittelee ne kokouksessaan ja päättää, mitkä hankkeet etenevät suunnitteluvaiheeseen. Kunnan johtoryhmällä on käytössään projektisalkusta koottu tieto käynnissä olevista projekteista ja resurssitilanteesta. Projektien priorisointiin voidaan käyttää esimerkiksi kappaleessa 2.1.2 (Projektien priorisointi) kuvattuja menetelmiä. Aiesalkkuun kootaan myös suunnitteluvaiheessa olevat projektit. Mikäli projekti etenee suunnitteluun, sille asetetaan projektipäällikkö, joka vastaa suunnitteludokumenttien laatimisesta (mallipohja liite nro 4). Suunnitteluvaiheen jälkeen lopulliseen toteutusvaiheeseen edetään kunnanhallituksen päätöksellä. Projektit myös kirjataan talousarvioon, jonka kunnanvaltuusto hyväksyy. Toteutusvaihetta seuraa tuotosten käsittely johtoryhmässä ja projektin siirtyminen johtoryhmän päätöksellä lopetusvaiheeseen. Pidemmissä projekteissa voidaan sopia esimerkiksi vuosittaisista väliraporteista. Hanke lopetetaan kunnanhallituksen päätöksellä. Hankkeista tehdään loppuraportti (mallipohja liite 5) ja lessons learned dokumentti (mallipohja liite 6), jotka salkunhoitaja kerää projektipankkiin esimerkiksi kunnan intranet-sivuille. Myös liitteenä olevat mallipohjalomakkeet kerätään kunnan intranettiin. Projekteista voidaan tehdä yhteenvetoja, joiden avulla kuntastrategiaa voidaan päivittää.



Kuva 7. Ehdotus Pirkkalan kunnan projektijohtamismalliksi kehittämishankkeille.

Projektijohtamismallin käyttöönotto on tehtävä vaiheittain ja sen on tapahduttava ylimmän johdon taholta. Projektimallin käyttöönottoa voidaan pitää omana projektinaan, jolle on annettava aikataulu ja resurssit. Päätös mallin käyttöönotosta on kirjattava kunnan talousarvioon. Projektikulttuurin kehittämiseksi on annettava aikaa useitakin vuosia. Salkunhoitaja on nimettävä ja PMO:na toimiminen kirjattava viranhaltijan työnkuvaan. Strategian ja kehittämisen suunnittelupäällikkö olisi yksi hyvä vaihtoehto salkunhoitajaksi. Paitsi salkunhoitajalle, myös muulle henkilöstölle on järjestettävä perusprojektinhallinnan ja projektijohtamisen koulutusta siten, että ensin koulutuksen käyvät johtoryhmän ja kunnanhallituksen jäsenet, sitten projektipäälliköinä toimivat ja mahdollisesti muut erikseen valittavat viranhaltijat, jotka toimivat projekteissa. Koulutukseen voidaan nivoa myös kestävää kehitystä muita kuntastrategian toteuttamiselle tärkeitä konsepteja. Projektimaisen työtavan oppiminen on myös yleisesti hyödyllistä ja parantaa tehokkuutta. Projektimallin käyttöönottoa voidaan vauhdittaa esimerkiksi työpajoilla ja esimiesten omissa tilaisuuksissa. Malli nivotaan osaksi kunnan tietojohtamismallia, ja siinä käytetään Office 365 sovelluksia kuten Excel, Sharepoint, Teams ja Office 365 tuotteita, kuten Power BI työkalua.

4 ARVIOINTI JA POHDINTA

4.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen, tulosten tulkinta ja luotettavuus

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää projektimalli Pirkkalan kunnalle haastattelujen sekä kirjallisuuskatsauksen perusteella. Ongelmaksi muodostui käynnissä olevien projektien hajanaisuus ja hyvin erilaiset toimintatavat eri toimialojen välillä. Olisi käytännössä mahdotonta implementoida kaikille sopiva geneerinen projektimalli. Tämä ongelma ratkaistiin kehittämällä malli aluksi vain kunnan omille kehittämishankkeille. Kehittämishankkeet ovat Pirkkalan kunnassa yleensä suurempia kokonaisuuksia, joissa yhden projektin alle sijoittuu useita eri toimialojen alaprojekteja, kuten kaavoitus- tai rakennuttamisprojekteja. Kehittämishankkeilta kuitenkin puuttui hallittu etenemistapa, jota myös toivottiin haastatteluissa. Kun malli on saatu käyttöön kehittämishankkeisiin, voidaan sen soveltamista muille toimialoille pohtia ja ottaa käyttöön yhteisiä lomakepohjia.

Ensimmäinen askel projektimallin käyttöönottoon Pirkkalan kunnassa on oltava käsitteiden yhtenäinen määrittely, eli sanaston luominen. Haastatteluissa tuli ilmi, että kunnan johdolla on erilaisia näkemyksiä siitä, mikä kunnassa on projekti ja mikä on hanke. Myös kokonaan uuden sanan keksimistä ehdotettiin. Varsinaisina hankkeina nähtiin lähinnä ulkopuolista rahoitusta saavat hankkeet. Toisaalta haastatellut eivät osanneet sanoa varsinaista eroa hankkeen ja projektin välillä. Projektijohtamisen koulutuksesta olisi hyötyä kunnan viranhaltijoille kaikilla tasoilla. Johtotasolla koulutuksen tulisi keskittyä projektisalkunhallinnan menetelmiin ja päällikkötasolla sekä sitä alemmalla koulutuksen tulisi keskittyä yksittäisten projektien hallinnoimiseen ja niissä toimimiseen. Erityisesti kuntaa hyödyttäisi loogisen viitekehyksen, hyvän projektisuunnitelman, sidosryhmäanalyysin ja viestintäsuunnitelman opettelu sekä johtotasolla projektien priorisointiin ja arviointiin liittyviin päätöksentekovaiheisiin liittyvä koulutus. Johdolle olisi tärkeää myös pystyä analysoimaan projekteista tulevat hyödyt kunnalle. Hyvällä projektinhallinnalla paitsi voidaan edistää kuntastrategian toteutumista, niin voidaan myös tehokkaammin saada ulkopuolista avustusta strategisesti tärkeisiin kohteisiin projektien tai kärki/kehittämishankkeiden muodossa. Henkilöstön koulutus tulee tapahtua samanaikaisesti projektimallin käyttöönoton kanssa.

Projektisalkunhallintaohjelmia ja projektitoimistoa koskevissa kysymyksissä kaikki haastateltavat olivat samoilla linjoilla. Suurien kaupunkien kaltaista projektitoimistoa ei haluta,

vaan yksi ihminen riittää toimimaan projektitoimistona ja salkunhoitajana. Samoin kaikkien toive oli, ettei uusia ohjelmia otettaisi käyttöön, vaan projektimalli sijoittuisi Office 365 -ympäristöön. Projektijohtamismallin sijoittumista olemassa oleviin rakenteisiin pidettiin kunnassa tärkeänä ja malli kehitettiin tämän periaatteen mukaisesti mahdollisimman helpoksi ottaa käyttöön.

Haastattelujen avulla saatiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Tarkoituksenani oli haastatella paitsi kaikki kunnan johtoryhmän jäsenet, myös päälliköitä. Päädyin kuitenkin tutkimusvaiheessa muuttamaan suunnitelmaa siltä osin ja haastattelin ainoastaan kunnan johtoa. Ainoana poikkeuksena haastattelin myös strategian ja kehittämisen suunnittelupäällikköä, koska hän on henkilönä avainasemassa projektimallin käyttöönotossa ja lisäkehittämisessä. Häntä myös ehdotettiin salkunhoitajan rooliin. Koska Pirkkalan kunta ei ole suuri kunta ja toimialajohtajat ovat hyvin selvillä oman toimialansa projekteista ja käytännöistä, pidän haastateltavien määrää riittävänä sekä määrällisesti että laadullisesti.

4.2 Tulosten hyödynnettävyys, toiminta- ja kehittämissuositukset

On selvää, että opinnäytetyössä kehitetylle mallille on Pirkkalan kunnassa tarvetta. Mallin käyttöönotto selkeyttää erityisesti hankejohtajan työtä isojen kehittämishankkeiden projektipäällikkönä. Päätöksentekoprosessi selkeytyy ja resurssien käyttö tehostuu. Projektimallin avulla voidaan myös parantaa kunnan hankkeisiin liittyvää tiedotusta. Osmo A. Wiion (1978) sanoin: ”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta.”. Projektien hallinnassa viestintä ja viestintäsuunnitelman tekeminen ovat avainasemassa. Kouluttamalla henkilöstöä ja ottamalla projektimallin käyttöön paremman viestinnän kautta paranevat myös päätösten läpinäkyvyys, kuntalaisten osallistaminen ja projektien sekä strategian tavoitteiden saavuttaminen. Viestintää voidaan parantaa sekä yksittäisissä projekteissa että yleisesti tiedottamalla kunnan suurista hankkeista ja niiden tuloksista osana projektisalkunhallintaa. Esimerkiksi Joensuun kaupunki tiedottaa Internetsivuiltaan⁶ sekä käynnissä olevista kehittämishankkeista että päättyneistä hankkeista. Samoilta sivuilta löytyvät myös kehittämishankkeiden vuosiyhteenvedot ja hankeohjeet. Samanlaisen sivun kehittämistä Pirkkalan kunnalla tulisi harkita.

⁶ <https://www.joensuu.fi/hankkeet>

Projektinhallinnan ammattilaisille voivat valmistelemani lomakepohjat ja projektimalli tuntua liian yksinkertaistetuilta ja pelkistetyiltä. Myönnän, että kiusaus sisällyttää yksityiskohtaisempia projektinhallinnan menetelmiä pohjiin ja ohjeisiin oli suuri. Uskon kuitenkin kunnan käytännön työtä jo pidempään tarkkailleena, että jos mallista tai mallipohjista tekee kovin työläitä tai vaikeita, niin monikaan ei niitä käytä. Myös riski käyttää mallipohjia väärin kasvaa sitä mukaa, mitä enemmän osaamista ja aikaa niiden täyttämiseen tarvitaan. Kunnan johdolle ja viranhaltijoille tarkoitetut projektijohtamisen manuaalit, ohjeet ja käsikirjat eivät saa olla liian pitkiä. Muutoin lähes kukaan ei lue niitä (tai lukee ainoastaan tiivistelmän) ja koko malli jää teoreettiseksi. Mitä johtavammalle tasolle mallia halutaan viedä, sitä tiivistetyemmin asiat tulee esittää, sillä johtajilla on lähes aina kiire. Pidempiä projektinhallintaan ja projektijohtamiseen yksityiskohtaisemmin pureutuvia oppaita ja malleja on myös olemassa. Eräitä on myös listattu tämän opinnäytetyön taulukossa 1. Asiasta kiinnostuneet voivat lukea näitä oppaita ja henkilöstö tulee kouluttaa projektinjohtamisen menetelmien käyttöön erillisissä koulutuskokonaisuuksissa.

Projektimallia ja lomakepohjia täytyy pilotoida käytännössä, minkä aikana niitä voidaan täydentää ja hioa. Tavoitteena on, että lomakkeita voisi soveltaen käyttää kaikilla kunnan toimialoilla eikä ainoastaan kehittämishankkeissa. Mallin käyttöönottoon tarvitaan aikaa ja kärsivällisyyttä. Mallin viilaaminen ja yksityiskohtaisemman käsikirjan luominen vaativat kunnan sisäisiä työpajoja ja johtajien aikaa. Käyttöönotto tulee tehdä asteittain eikä kertarysäyksellä. Henkilöstöä tulee kannustaa mallin käyttöönottoon ja projektijohtamisen koulutukseen. Kannustamisessa on hyvä painottaa sitä, kuinka projektinhallinnan menetelmillä saadaan lisätehoa myös omaan perustyöhön. Viranhaltijoiden tulee oppia erottamaan, mikä heidän omassa työssään on linjatyötä, mitkä projekteja ja mikä projektimaista työtappaa vaativaa toimintaa. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksesta käy ilmi, ettei projekteihin panostaminen automaattisesti tarkoita strategian tavoitteiden parempaa saavuttamista. Linjatyö on kunnan ydin, eikä projektien johtaminen saa viedä tätä työtä taka-alalle. Projektimainen työ on kuitenkin lisääntyneet alalla kuin alalla ja projektien merkitys tulee kasvamaan entisestään. Pirkkalan kunnan on hyvä olla edelläkävijöiden joukossa ja muokata ehdotukseni perusteella juuri sille sopiva kevyt malli, joka ei vie fokusta pois itse linjatyöstä. Myös seudullisen mallin kehittämistä yhdessä muiden seutukuntien kanssa tulisi harkita. Pienemmillä kunnilla voisi olla myös yhteinen projektitoimisto, jolloin siihen voitaisiin palkata projektijohtamisen ammattilainen ja projektipankkikin olisi laajempi.

Tutkimus, jossa verrattaisiin projektitoimiston perustaneita ja projektimallin luoneita kuntia niihin kuntiin, joissa vastaavia ei ole, olisi mielenkiintoinen. Saavatko projektijohtamiseen panostaneet kunnat esimerkiksi enemmän EU-rahaa tai käyttävätkö ne vähemmän omia resursseja tavoitteidensa saavuttamiseen, toisin sanoen, ovatko ne tehokkaampia? Toisaalta näiden kuntien olettaisi käyttävän resurssejaan tehokkaammin ja olevan menestyksekkäämpiä hankerahoituksen hakemisessa, mutta toisaalta ne myös käyttävät enemmän resursseja projektijohtamiseen.

Tässä opinnäytetyössä ei käsitelty lainkaan niitä projekteja, joissa Pirkkalan kunta toimii rahoittajana. Kunta jakaa vuosittain avustuksia muun muassa järjestöille ja yhteisöille. Toimintaohjeiden ja lomakkeiden kehittäminen rahoitettaville projekteille voisi olla seuraava askel sen jälkeen, kun oma projektimalli on saatu käyttöön. Muita kehittämiskohteita olisi kunnassa toimivien valiokuntien linkittäminen kehityshankkeisiin. Jokaiselle suurelle kehittämishankkeelle voitaisiin perustaa projektin ajaksi kunnan luottamushenkilöistä koostuva valiokunta, kuten jo nyt on menetelty Keskustan kehittämisen valiokunnan osalta. Lisäksi, mikäli kunnanvaltuusto päättää aloittaa kuntastrategian toteuttamiseksi ohjelmia, niin jokaiselle ohjelmalle tulisi luoda oma projektisalkkunsu esimerkiksi Kuntaliiton (Mikola & Kesänen 2007) ohjeiden mukaan.

Projektimallista tehtiin syklinen perinteisen lineaarisen mallin sijaan. Vaikka työn tärkein tavoite oli kuntastrategian toteuttaminen projektijohtamisen menetelmien avulla, halusin lisätä malliin projektien potentiaalisen vaikutuksen strategiaan. Opinnäytetyön kappaleessa 2.1.6 (Projektisalkunhallinta strategian muokkauksen välineenä) on käsitelty projektisalkunhallintaa myös strategian jatkuvan päivittämisen välineenä ja erilaisten strategioiden huomioimista. Vaikka kuntastrategian jatkuva päivittäminen ei käytännössä olisikaan mahdollista, niin kuntastrategia päivitetään joka neljäs vuosi, aina uuden valtuustokauden alussa. Onnistuessaan nyt kehitetty projektimalli tukee nykyisen kuntastrategian toimeenpanoa ja samalla kerää ideoita ja ehdotuksia uutta kuntastrategiaa varten.

LÄHTEET

Aaltonen P. ja Töyrylä I. 2017. Johtoryhmä projektien pyörteissä. Projektitoiminta. Vol. 1/2017, 14–17.

Clegg S., Killen C., Biesenthal C. ja Sankaran S. 2018. Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions. *International Journal of Project Management*. Vol. 36, 762–772.

Daneshpour H. 2015. Integrating sustainability into management of project. *International Journal of Environmental Science and Development*. Vol. 6, No 4, 321–325.

Dinsmore P. ja Luiz R. 2012. *Enterprise Project Governance : A Guide to the Successful Management of Projects Across the Organization*, AMACOM.

Eskerod, P. ja Huemann, M. 2013. "Sustainable development and project stakeholder management: what standards say", *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 6, No. 1, 36–50.

Esquierro J.C., Bittencourt do Valle A., Pereira Soares C. A. ja Casto Vivas D. 2014. Implementation of a Project Management Office in a Public Sector Organization: A Case Study Involving a Sanitation Institution. *International Review of Management and Marketing*. Vol 4, No 1, 112.

Fred, M. 2018. Väitöskirja. Projectification: The Trojan horse of local government. Lund University. Viitattu 2.9.2019 https://portal.research.lu.se/portal/files/37164681/Fred2018_Projectification_the_Trojan_horse.pdf

Fred M. ja Hall P. 2017. A Projectified Public Administration - How Projects in Swedish Local Governments Become Instruments for Political and Managerial Concerns. *Statsvetenskaplig tidskrift*. Årgång 119, 185–205.

Green Project Management 2019: PRISM™ (Projects integrating Sustainable Methods). Viitattu 9.8.2019. <https://greenprojectmanagement.org> > prism-methodology

Grundy T. 1998. Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*. Vol. 16, No. 1, 43–50.

Grundy T. 2001. *Strategy Implementation Through Project Management*. Thorogood Publishing Ltd.

Heron A. L. 2005. Project management: Critical success factors for municipalities. *Municipal World*. Vol. 115, No. 7, 27.

Holmén T. 2018. Projektit asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittymisen ja strategisten tavoitteiden edistäjänä Case: Helsingin kaupungin ympäristöpalvelut. Opinnäytetyö. Teknologiaosaamisen johtaminen. Visamäki: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Johnson W. ja Parente D. 2013. *Project Strategy and Strategic Portfolio Analysis*. 1. painos. Business Expert Press.

Kaiser M., El Arbi F. ja Ahlemann F. 2015. Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International Journal of Project Management*. Vol. 33, 126–139.

Kenttälä E. 2016. Varhaiskasvatusyksikön johtajien kokemuksia uuden työvälineen vaikutuksesta omaan työhön. *Opinnäytetyö*. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Kloppenborg T ja Laning, L. 2012. *Strategic Leadership of Portfolio and Project Management: Bridging the Gaps Between Setting and Executing Strategy*. Business Expert Press.

Kuntaliitto 2017. Kuntastrategian konkretisointi. Viitattu 30.8.2019. <https://www.kuntaliitto.fi/kuntastrategian-konkretisointi>

Martinsuo M. 2013. Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*. Vol. 31, 794 – 803.

Meskendahl S. 2010. The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International Journal of Project Management*. Vol. 28, 807 – 817.

Mikola S. ja Kesänen J. 2007. *Ohjaket käsissä - opas kuntien ohjelmien johtamiseen*. Suomen kuntaliitto.

Murray A. 2011. *PRINCE2® in one thousand words*. The Stationery Office.

Ortová M. ja Řehořová P. 2010. Economic Development of Municipalities Depending on Project Management and Territorial Planning. *Journal of Competitiveness*. Vol. 2/2010, 14–29

Perry M. 2011. *Business Driven Project Portfolio Management: Conquering the Top 10 Risks That Threaten Success*. J. Ross Publishing.

Pirkkalan kunta 2018. Talousarvio 2019. Taloussuunnitelma 2019–2021. Viitattu 1.8.2019. <https://www.pirkkala.fi> > päätöksenteko > talous > talousarvio

Pirkkalan kunta 2019a. Strategia. Viitattu 1.8.2019. <https://www.pirkkala.fi> > päätöksenteko > strategia

Pirkkalan kunta 2019b. Pirkkalan kunnan hallintosäätö. Viitattu 4.12.2019. <https://www.pirkkala.fi> > päätöksenteko > säännöt ja ohjeet

Pirkkalan kunta 2019c. Pirkkalan kunnan tilinpäätös 2018. Viitattu 4.12.2019. <https://www.pirkkala.fi> > päätöksenteko > talous > tilinpäätös

Projekti-Instituutti 2010. *Projektitoiminnan kehittäjän pikaopas*. Espoo. Suomen Projekti-Instituutti Oy.

Projekti-instituutti 2017. *ABC Projektijohtamismallin periaatteet*, versio 4.0. 11.7.2017

Projekti-instituutti 2019. *Projektijohtamisen sanasto*. Viitattu 30.8.2019 https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/projektijohtamisen_sanastoa.

Silvius A., Neuvonen T. ja Eerola O. Sustainability - a new perspective on project management. *Projektitoiminta*. Vol. 1/2017, 56–59.

Skogmar K. 2015. PRINCE2®, the PMBOK® Guide and ISO 21500:2012. White paper. Axelos.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2012. SFS-ISO 21500. Ohjeita projektinhallinnasta. Guidance on project management. Helsinki. Suomen Standardisoimisliitto SFS.

Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti - opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Suomen kuntaliitto

Vrecko I., Žnidarsic A. ja Kovac J. 2015. Project Management as a Tool for Fostering Cooperation Between Municipalities in Slovenia. *Lex Localis - Journal of Local Self-government*. Vol 13, No 3, 321–350.

Wiio O. A. 1978. *Wiion lait - ja vähän muidenkin*. Espoo: Weilin + Göös.

Young R., Young M., Jordan E. ja O'Connor P. 2012. Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management. *International Journal of Project Management*. Vol. 30, 887–900.

LIITE 1: Listaus opinnäytetyötä varten haastatelluista Pirkkalan kunnan työntekijöistä

	VIRKA-ASEMA
1	pormestari
2	kansliapäällikkö
3	perusturvajohtaja
4	hyvinvointijohtaja
5	yhdyskuntajohtaja
6	kaavoitusjohtaja
7	elinkeino- ja hankejohtaja
8	suunnittelupäällikkö, strategia ja kehittäminen

Liite 2. Haastatteluissa käytetty kyselylomake

ULLA HELIMO
OPINNÄYTETYÖ

HAASTATTELUTUTKIMUS

HAASTATELTAVA: _____

ASEMA ORGANISAATIOSSA: _____

PÄIVÄMÄÄRÄ: _____

Kysymykset:

1. Miten määrittelisit seuraavat käsitteet ajatellen erityisesti Pirkkalan kuntaa:

a) projekti _____

b) projektisalkku

c) kestävä kehitys

2. a) Onko Pirkkalan kunnassa mielestäsi projektimainen työtapa? (Tulisiko olla?)

b) Pitäisikö Pirkkalan kunnan mielestäsi lisätä projektitoimintaa ja projektirahoituksen hakemista?

b) Kuntastrategiaa toteuttamaan on asetettu toimenpiteitä. Mitkä näistä (oman alasi) toimenpiteistä ovat projekteja (ja mitkä linjatyötä)?

3. a) Onko itselläsi tai alaisellasi (tai kollegalla) projektiosaamista, esimerkiksi sertifiointeja?

- b) Olisiko itselläsi tai alaisellasi (tai kollegalla) kiinnostusta projektiosaamiseen koulutukseen?

4. a) Mitä projekteja toimialallasi on käynnissä tai suunnitteilla?

- b) Toimiiko yleensä viranhaltija projektipäällikkönä vai ulkoistetaanko projektihallintaa konsultille?

- c) Miten projekti aloitetaan (kuka päättää) ja miten se päätetään (esim. dokumentit, raportointi)?

5. Tiedätkö, mitä projekteja kunnassa on tällä hetkellä käynnissä? Tiedotetaanko projekteista?

6. Miten kunnan projektitoimintaa pitäisi mielestäsi kehittää? Mikä helpottaisi omaa työskentelyäsi projekteissa (esim. työkaluja, valmiita mallipohjia, muiden projektien loppuraportteja/projektipankki)

7. Mikäli kuntaan tulee projektimalli, tulisiko mielestäsi joitakin osa-alueita (esim. infra, kaavoitus) rajata sen ulkopuolelle? Miksi?

LIITE 3. Projekti-idea lomakkeen mallipohja

Hankkeen työnimi	
Vastuuhenkilö(t)	
Hankekumppanit (kunnan sisäiset ja ulkopuoliset)	
Hankkeen tausta ja lyhyt kuvaus	
Tavoitteet (mitä hyötyjä hankkeella tavoitellaan). Kuvaile erityisesti, miten hanke edistää kuntastrategian tavoitteiden toteutumista	
Mitkä kunnan toimialoista ovat hankkeessa mukana? Onko hankkeessa osaprojekteja (esim. kaavoitus, rakennuttaminen)	
Hankkeen arvioitu kesto	
Hankkeen arvioitu kustannus ja resurssitarve (myös henkilöstö)	
Rahoitus: Mikä on omarahoitusosuus, haetaanko ulkopuolista rahoitusta?	

Lähetä valmis lomake projektisalkunhoitajalle osoitteeseen etunimi.sukunimi@pirk-kala.fi.

LIITE 4. Projektisuunnitelman mallipohja

Hankkeen nimi	
Vastuhenkilö / projekti-päällikkö	
Hankekumppanit (kunnan sisäiset ja ulkopuoliset)	
Hankkeen ohjausryhmä (jäsenet ja roolit)	
Hankkeen tausta ja kuvaus	
<p>Tavoitteet ja indikaattorit (Kuvaile erityisesti, miten hanke edistää kuntastrategian ja kestävän kehityksen tavoitteiden toteutumista. Millä indikaattoreilla tavoitteiden toteutumista mitataan? Tavoitteet ja indikaattorit voi myös esittää loogisessa viitekehyksessä, jolloin tätä kohtaa ei tarvitse täyttää. Pyri kuitenkin huomioimaan kaikki kestävän kehityksen kolme ulottuvuutta: taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristö)</p>	
Hankkeen osaprojektit ja niiden vastuhenkilöt	
Hankkeen tuotokset	

Riskit ja edellytykset (voi myös esittää loogisessa viitekehyksessä, jolloin tätä kohtaa ei tarvitse täyttää)	
Hankkeen suunniteltu aloitus ja lopetuspäivämäärä	
Budjetti ja tarvittavat resurssit	
Hankkeen rahoitus: Mikä on omarahoitusosuus, haetaanko ulkopuolista rahoitusta?	

PROJEKTISUUNNITELMAN LIITTEEKSI:

1. Aikataulu mielellään Excel-formaatissa.
2. Budjetti mielellään Excel-formaatissa.
3. Sidosryhmäanalyysi ja viestintäsuunnitelma mielellään Excel ja/tai Word-formaatissa
4. Looginen viitekehys tai ositus mielellään Excel formaatissa

Lähetä valmis lomake liitteineen projektisalkunhoitajalle osoitteeseen etunimi.sukunimi@pirkkala.fi.

LIITE 5. Loppuraportin mallipohja

Hankkeen nimi	
Vastuuhenkilö / projekti-päällikkö	
Hankekumppanit (kunnan sisäiset ja ulkopuoliset)	
Hankkeen ohjausryhmä	
Tiivistelmä hankkeesta	
Mitkä olivat hankkeen tavoitteet ja saavutettiinne? <ul style="list-style-type: none">- Miten hanke edisti kuntastrategiaa?- Mitä hyötyjä hankkeesta saatiin?- Millä indikaattoreilla mitattiin?	

Mitkä olivat hankkeen tuotokset ja mistä nämä tuotokset löytyvät?	
Pysyikö hanke aikataulussa? Jos ei, miksi?	
Pysyikö hanke budjetissa? Jos ei, miksi?	
Suosituksset jatkotoimenpiteiksi (esimerkiksi integroiminen linjatyöhön, toiminnan tai tulosten saaminen pysyviksi, jatkohanke, toimintamallin muutos, strategian päivittäminen)	

Lähetä valmis lomake liitteeseen projektisalkunhoitajalle osoitteeseen etunimi.sukunimi@pirkkala.fi.

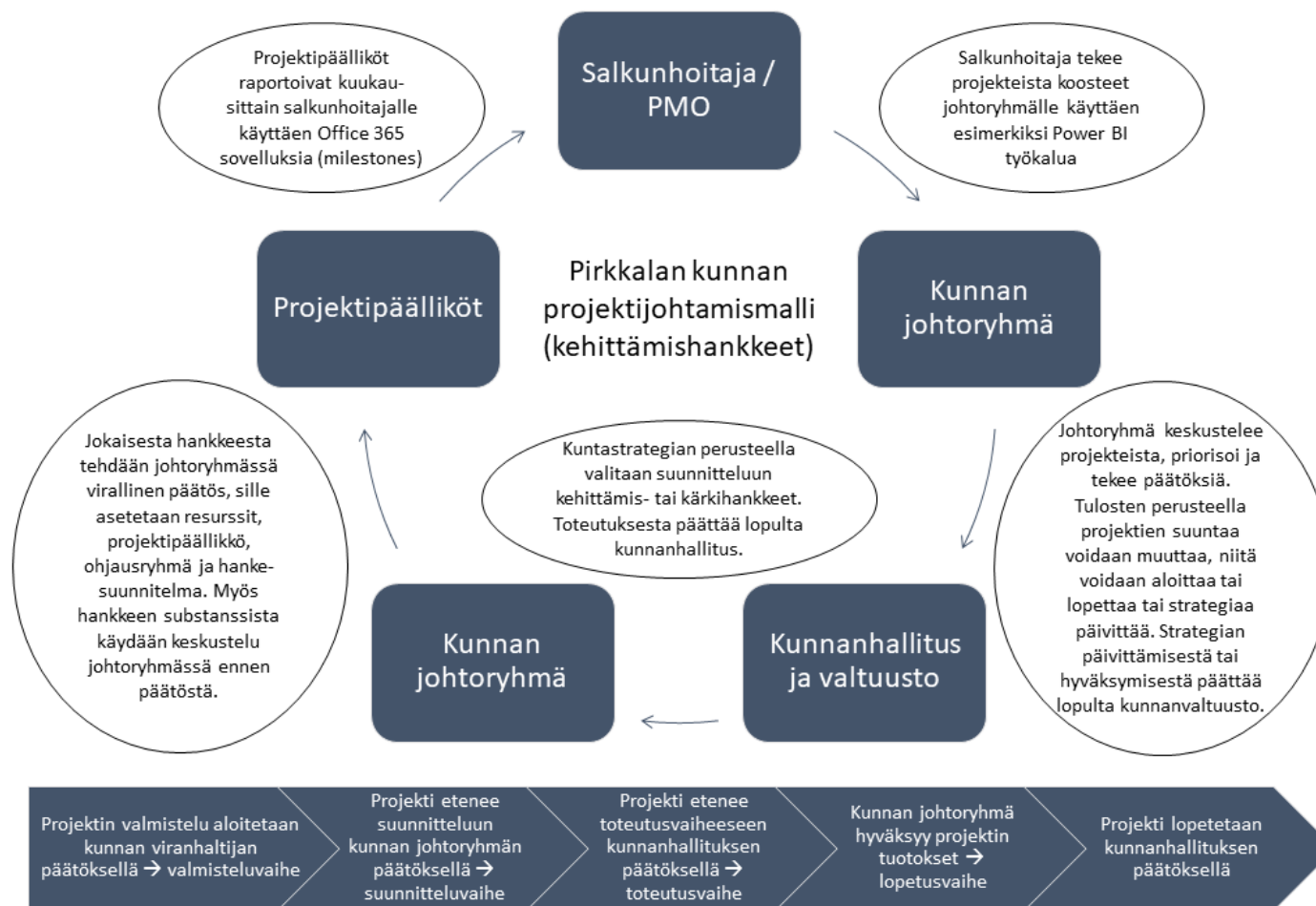
LIITE 6. Lessons learned mallipohja

Hankkeen nimi	
Vastuhenkilö / projektipäällikkö	

Käy läpi lyhyesti hankkeesta saadut opit. Mitä tekisit ensi kerralla toisin tai jos saisit nyt aloittaa projektin alusta? Mitä tekisit samoin ja mitä eri tavoin? Voit myös halutessasi analysoida syitä onnistumisille/epäonnistumisille.
HUOM! Tähän osioon voi myös haastatella projektin sidosryhmiä, ohjausryhmän jäseniä, asiakkaita jne.

Lähetä valmis lomake liitteineen projektisalkunhoitajalle osoitteeseen etunimi.sukunimi@pirkkal

Liite 7. Ehdotus Pirkkalan kunnan kehittämishankkeiden projektijohtamismalliksi



LIITE 8. Tiivis projektihallinnan ohje Pirkkalan kunnalle

Mistä tiedän, onko minulla käsissäni projekti?	Projektin tunnistaa siitä, että sillä on alku ja loppu eli se on mää- räaikainen. Projekti on myös kertaluonteinen, se ei ole toistu- vaa toimintaa (esimerkiksi toistuvien tapahtumien järjestämiset eivät ole projekteja). Projektilla on aina omat tavoitteensa ja tarkoituksensa, se on rajattu ja hallittu kokonaisuus. Projektille osoitetaan erilliset resurssit linjatyön ulkopuolella. Pirkkalan kunnassa projekti-sanalla käytetään monesti sanaa ”hanke”.
Mitä teen jos minulla on hyvä idea?	Täytä projekti-idealomake ja lähetä se projektisalkunhoitajalle (Nimi Sukunimi). Mieti erityisesti mitä strategisia tavoitteita pro- jektisi edistäisi ja mitä hyötyä siitä on kunnalle. Mieti jo nyt tar- vittavia resursseja ja rahoitusmahdollisuuksia.
Mitä vaiheita projektissa on?	Projektissa on yleensä valmistelu-, suunnittelu-, toteutus- ja lo- petusvaiheet. Kaikki vaiheet ovat tärkeitä, mutta suunnittelu- vaihe korostuu. Valmisteluvaiheessa on tärkeää saada pro- jekti-idea paperilla, alustava aikataulu, kumppanit ja tarvittavat resurssit. Ensimmäinen päätös etenemisestä tehdään näiden perusteella. Suunnitteluvaiheessa tehdään yksityiskohtaisempi suunnittelu: ositus, aikataulu, budjetti, sidosryhmäanalyysi, viestintäsuunnitelma, looginen viitekehys jne. Toteutusvaihe voi olla jaettu osiin, jolloin jokaisesta osasta tehdään välira- portti. Jos projekti on lyhyt ja kestää esimerkiksi vain vuoden, on loppuraportti riittävä. Loppuraportissa on tärkeää analy- soida, onnistuiko projekti, eli pysyttiinkö aikataulussa ja budje- tissa, mutta tärkeimpänä, mitä saatiin aikaiseksi. Mitä tuotoksia ja mitä vaikutuksia projektilla oli? Mitä tulee tehdä, jotta tulokset ovat pysyviä? Onnistumisia ja epäonnistumisia voidaan arvi- oida myös erillisessä lessons learned-dokumentissa.
Mitä hyötyä tästä on?	”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.” Projektin oikeanlainen hal- linto takaa sen, että resurssit (aika, rahat) käytetään tehok- kaasti ja työsi vaikutukset ovat mahdollisimman suuret. Ulko- puolista rahoitusta on helpompi hakea, kun olet suunnitellut projektit. Myös sidosryhmätyöskentely ja kokonaisuudenhal- linta paranevat. Kaikkien projektien muodostaman kokonaisuus- den, eli projektisalkun oikea hallinto takaa sen, että kunnan resurssit menevät strategisesti tärkeimpien tavoitteiden saa- vuttamiseen.
Mikä on looginen viiteke- hys?	Looginen viitekehys on projektinhallinnan työkalu, usein Ex- celissä tehtävä taulukko, josta on helppo hahmottaa koko pro- jekti kokonaisuutena. Viitekehyksessä kuvataan projektin pää- määrä ja tavoitteet sekä toimenpiteet ja tulokset. Taulukkoon laitetaan myös indikaattorit, edellytykset, riskit ja resurssit.
Mikä on sidosryhmäana- lyysi ja miksi se tehdään?	Sidosryhmäanalyysi auttaa viestintäsuunnitelman tekemi- ssä. Sidosryhmäanalyysi ei ole pelkkä listaus projektin sidos- ryhmistä, vaan analyysi niiden roolista ja tärkeydestä projek- tissa. On tärkeää huomioida kaikki sidosryhmät, niin sisäiset (kunnan ja projektit omat) kuin ulkoisetkin. Analyysissa voidaan keskittyä mm. siihen, miten sidosryhmä voi vaikuttaa projektiin ja onko asenne alkuun negatiivinen vai positiivinen. Sidosryh- mäanalyysia käytetään viestintäsuunnitelman pohjana, koska suunnitelma kertoo, kenelle ja miten viestintää tulee kohden- taa, jotta projekti onnistuisi.

Mistä saan apua?	Pirkkalan kunnan Intrasta löytyy projektipankki, johon on koottu päätyneiden projektien opetuksia ja loppuraportteja. Henkilöstöä kannustetaan myös projektinhallinnan koulutukseen ja apua projekteihin saa projektisalkunhoitajalta (Etunimi Sukunimi).
-------------------------	--

Jäikö kysyttävää? Ota yhteyttä etunimi.sukunimi@pirkkala.fi