

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / julkishallinto ja juridiikka

Olavi Mäkinen

TIETO- JA VIESTINTÄTEKNIIKAN PROJEKTIHALLINNAN
KEHITTÄMINEN PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNISSA
2012

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

MÄKINEN, OLAVI	Tieto- ja viestintätekniiikan projektinhallinnan kehittäminen Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa
Opinnäytetyö	43 sivua +11 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Jaakko Janhunen
Toimeksiantaja	Päijät-Hämeen koulutuskonserni
Lokakuu 2012	
Avainsanat	projekti, projektinhallinta, Tivi-projekti, ICT-projekti, projektimalli, dokumenttipohja

Opinnäytetyön tavoitteena on julkisen organisaation tieto- ja viestintätekniiikan projektinhallinnan kehittäminen. Lähtökohtana ovat käytännön projektityössä ja tietohallinnon sisäisissä projektien arvioinneissa havaitut kehittämistarpeet.

Kehittäminen aloitettiin kartoittamalla projektinhallinnan nykytilanne. Olemassa olevat projektien dokumenttipohjat ja ohjeistukset koottiin yhteen paikkaan ja dokumenttipohjat päivitettiin ajan tasalle. Nykytilan kartoituksen, asiantuntijoiden haastattelujen, projektikirjallisuuden ja kirjoittajan oman projektikokemuksen pohjalta, opinnäytetyössä luonnostellaan ja esitellään Päijät-Hämeen koulutuskonsernin oma tivi-projektimalli projektinhallinnan tason nostamiseksi.

Tivi-projektimalliin on kerätty projektinhallinnan kannalta keskeisimmät dokumenttipohjat ja ohjeistukset. Projektimallista on pyritty luomaan yksinkertainen, visuaalinen, käytännön projektityötä helpottava työkalu. Projektimallin osien esittelyssä tuodaan esille huomioita projektinhallinnan edelleen kehittämistä vaativista asioista.

Tieto- ja viestintätekniiikan projektien merkitys on kasvanut julkisten organisaatioiden toiminnassa ja projektien onnistuminen on entistä tärkeämpää. Projektinhallinnan kehittäminen ja projektiosaamisen kypsyystason nostaminen ovat keinoja lisätä onnistumisen edellytyksiä ja tukea organisaatiota strategisiin tavoitteisiin pääsemistä.

ABSTRACT

KYMENLAAKSO AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Administration

MÄKINEN, OLAVI

Development of an ICT project management in Lahti Region Educational Consortium

Bachelor's Thesis

43 pages +11 pages of appendices

Supervisor

Jaakko Janhunen, Senior Lecturer

Commissioned

Lahti Region Educational Consortium

October 2012

Keywords

project, project management, ICT-project, project model, document template

The aim of this thesis was to develop an Information and Communication Technologies (ICT) project management in a public sector organisation. The starting points were the challenges reported in practical project work as well as identified development needs in internal project evaluations.

Firstly, the current state of the project management was described. The document templates and instructions of the projects were gathered and the document templates updated. Secondly, a new Project model for Lahti Region Educational Consortium's ICT projects has been created and presented in this thesis. This is based on the current state, interviews, literature and the author's own project experience.

The ICT project model is a simple and visual tool, which includes for example, the main document templates and instructions for project management. Issues still requiring improvement are raised in the presentation of the model.

Information and Communication Technologies projects are increasingly important in the public sector and project success is more important than ever. Improving and raising the maturity level of the project management can lead to success in achieving an organisation's strategic goals.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNI	6
	2.1 Koulutuskeskus Salpaus	7
	2.2 Lahden ammattikorkeakoulu	7
	2.3 Tuoterengas	8
	2.4 Yhteiset palvelut	8
	2.5 Tietohallinto	8
3	PROJEKTITOIMINTA	9
	3.1 Lahden ammattikorkeakoulu	10
	3.2 Koulutuskeskus Salpaus	12
	3.3 Tuoterengas	12
	3.4 Yhteiset palvelut	13
4	TIVI-PROJEKTIEN MERKITYKSEN KASVU	14
	4.1 Valtion ja kuntien tietotekniikkakustannukset	14
	4.2 JHS-suositukset	15
	4.3 Päijät-Hämeen koulutuskonserni	15
5	PROJEKTITOIMINNAN KYPSYYSTASO	18
6	TIETOJÄRJESTELMÄPROJEKTIN ONNISTUMINEN	20
	6.1 Onnistumisen määritelmiä	20
	6.2 Onnistuminen Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa	21
7	PROJEKTINHALLINTAMALLIT	22
8	TIVI-PROJEKTINHALLINNAN KEHITTÄMINEN	23
	8.1 Hankkeet ja projektit johtamisen välineinä	23
	8.2 Nykytilan selvitystyö	24
9	PHKK:N TIVI-PROJEKTIMALLI	25

9.1	Prosessit	27
9.2	Terminologia	27
9.3	Dokumenttipohjat	28
	9.3.1 Projektien jaottelu	28
	9.3.2 Projektin asetus	30
	9.3.3 Projektisuunnitelma	31
	9.3.4 Tehtävälueetelo	31
	9.3.5 Edistymäraportti	31
	9.3.6 Riskienhallinta	32
	9.3.7 Katselmointi	33
	9.3.8 Muutospyyntö	33
	9.3.9 Loppuraportti	33
9.4	Projektien ohjeistukset ja käytännöt	34
9.5	Toimijoiden roolit	34
9.6	Resurssien hallinta	35
9.7	Projektin sisäisen työmäärän ja kustannusten seuranta	36
9.8	Projektinhallintajärjestelmä	36
9.9	Dokumenttipohjien ja ohjeistuksen löytäminen	36
10	YHTEENVETO	38
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	
	Liite 1. Projektipohjadokumenttien luettelo	
	Liite 2. Projektin asetus	
	Liite 3. Projektin toimijoiden nykyinen roolimäärittely	
	Liite 4. Projektin toimijoiden uusi roolimäärittely	
	Liite 5. Käyttäjän haastattelu	
	Liite 6. Tivi-projektien johtamisen kokonaiskuva	

Avainkäsitteet

FUAS-liittouma - Federation of Universities of Applied Sciences - on Hämeen ammattikorkeakoulun, Lahden ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun muodostama strateginen liittouma (Fuas-liittouma 2012.)

Hanke on liiketoiminnan kehittämissuunnitelma, joka muodostuu yhdestä tai useammasta loogisesti yhteen kuuluvasta projektista, joita johdetaan koordinoitusti. Hankkeeseen saattaa sisältyä myös tehtäviä, jotka eivät sisälly yhteenkään sen projekteista. Projekti on kertaluonteinen työsuoritus ainutlaatuisen tuotteen, palvelun tai muun tuloksen saamiseksi. (Forselius, Dekkers, Karvinen, Kosonen 2009,14.)

ITIL on laaja kokoelma parhaita käytäntöjä (Best Practices) it-palveluiden suunnitteluun, niiden toimittamiseen, it-infrastruktuurin tehokkaaseen hallintaan ja johtamiseen. ITIL-mallin määrittelemät palveluprosessit ovat käytännössä testattuja ja toimiviksi havaittuja lukuisissa organisaatioissa maailmanlaajuisesti. Jokainen organisaatio voi poimia itselleen sopivat osat ja täydentää niitä omilla parhailla käytännöillään. ITIL soveltuu kaikenkokoisten yritysten it-prosessikehykseksi. (itSMF 2012.)

JHS-suositukset (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suositustoiminta) kokoaa yhteen julkisen hallinnon parhaat käytännöt. Sisällöltään suositukset voivat olla julkishallintoon tarkoitettuja yhtenäisiä menettelytapoja, määrittelyjä tai ohjeita. Suositukset laaditaan yhdessä valtion- ja kunnallishallinnon kanssa. (JHS 2012.)

Kartturi on korkeakoulujen kokonaisarkkitehtuurimalli. (Kartturi 2011, 8.)

Kehittämissalkku on tietyllä hetkellä tiedossa olevien liiketoiminnan kehittämissuunnitelmien muodostama kokonaisuus. Salkussa olevat hankkeet eivät välttämättä ole sidoksissa toisiinsa millään tavalla. (Forselius ym. 2009, 12.)

Kori on Päijät-Hämeen koulutus konsernin intranet-sivusto. Korissa on omat osiot Yhteisille palveluille, Koulutuskeskus Salpaukselle, Lahden ammattikorkeakoululle ja Tuoterengaalle.

Kokonaisarkkitehtuuri on dokumentoitu kokonaiskuva organisaation nyky- ja tavoitetilasta. Lisäksi se on keino johtaa ja toteuttaa hallittuja, suunniteltuja muutoksia siirtäessä nykytilasta kohti tavoitetilaa. (Kartturi 2011, 16.)

Projektinhallinta on tietojen, taitojen, työvälineiden ja tekniikan soveltamista projektin tehtäviin, projektin vaatimusten saavuttamiseksi (PMBOK 2008,6).

Projektimalli on yleisellä tasolla osa organisaation johtamisjärjestelmää. Projektimalli sisältää prosessit, menetelmät ja myös toimintatapoja kaiken projektimuotoisen toiminnan johtamiseen. Projektimalli voi olla organisaation itsensä tekemä, perustua markkinoilta ostettuun kaupalliseen, tai yleiseen malliin. (Saari 2010.)

Tietojärjestelmä on järjestelmä, jossa tietovarastoilla ja niiden käsittelyyn tarkoitettuilla ohjelmistoilla on keskeinen rooli. Tietojärjestelmien kehittämisessä ohjelmisto- ja tietovarastot ovat yleensä tärkeimmät kustannustekijät, mutta järjestelmään liittyvät myös laitteet, järjestelmän käyttäjät ja manuaaliset prosessit. (Forselius, Dekkers, Karvinen, Kosonen 2009,74.)

Tivi tarkoittaa tieto- ja viestintäteknikkaa. Se on käänös englanninkielien ICT:stä (Information and Communication Technology). (Forselius, Dekkers, Karvinen, Kosonen 2009,6.)

Tivi-projekti on kertaluonteinen työsuoritus ainutlaatuisen tieto- ja viestintäteknisen tuotteen, järjestelmän tai palvelun tuottamiseksi tai muuttamiseksi. **Tivi-hanke** on yhden tai useamman toisistaan riippuvan projektin muodostama kokonaisuus, jonka projekteista ainakin yksi on tivi-projekti. (Forselius, Dekkers, Karvinen, Kosonen 2009,15.)

1 JOHDANTO

Päijät-Hämeen koulutus konsernissa (PHKK) on toteutettu viime vuosina kymmeniä tietojärjestelmähankkeita. Hankkeissa on esiintynyt projektin toteutuksen aikaisia haasteita projektin- ja resurssinhallinnassa. Näistä raportoitiin vuoden 2010 työolobarometri-kyselyssä, ja asia oli noussut esiin myös tietohallinnon sisäisenä kehitystarpeena. Muun muassa yhtenäisempi dokumentointi ja projektiohjeistus nähtiin tärkeiksi kehittämiskohteiksi.

Tämän pohjalta käynnistettiin sisäinen selvitys- ja kehittämistyö tieto- ja viestintätekniikan (tivi) projektinhallinnan kehittämiseksi. Työ aloitettiin käymällä läpi tivi-projektien toimijoiden roolikuvaukset ja viemällä kuvaukset huomattavasti aiempaa tarkemmalle tasolle. Työtä jatkettiin perustamalla oma selvitysprojekti tivi-projektinhallinnan nykytilan kartoittamiseksi ja parantamiseksi.

Aihepiiri soveltui myös hyvin opinnäytetyön aiheeksi ja opinnäytetyöhön liittyvän aineiston keruu alkoi selvitysprojektin yhteydessä. Opinnäytetyö rajattiin lopulta koskemaan tivi-projektien toteutusvaiheen projektinhallintaa. Esittelen opinnäytetyössäni selvitysprojektin tuloksen ja sen pohjalta rakentuvan opinnäytetyön tuotoksen, PHKK:n tivi-projektimallin.

2 PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNI

Päijät-Hämeen koulutus konserni (PHKK) on maakunnallinen koulutuksen järjestäjä, kehittäjä ja ylläpitäjä. PHKK johtaa ja koordinoi jäsenkuntiansa puolesta ammattikorkeakoulutusta, lukiokoulutusta ja ammatillista koulutusta, oppisopimuskoulutusta, kuntoutusta ja työhönvalmennusta. Jäsenkuntia ovat Artjärvi, Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Hämeenkoski, Kuhmoinen, Kärkölä, Lahti, Nastola, Orimattila, Padasjoki, Pertunmaa ja Sysmä. Koulutusta järjestetään Lahdessa, Hollolassa, Heinolassa, Asikkalassa, Nastolassa ja Orimattilassa. Vuonna 2011 henkilökuntaa oli 1717 ja opiskelijoita 12726. Vuoden 2011 taseen loppusumma oli noin 139 milj. euroa. (PHKK 2012.)

PHKK:n tulosalueita ovat Koulutuskeskus Salpaus, Lahden ammattikorkeakoulu ja Tuoterengas. Koulutus konsernin sisäisinä palveluyksikköinä toimivat Yhteiset palve-

lut, jotka koostuvat hallinto-, kiinteistö- ja ravintolapalveluista, tietohallinto-, tieto- ja kirjastopalveluista sekä viestintä- ja markkinointipalveluista. (PHKK 2012.)

2.1 Koulutuskeskus Salpaus

Koulutuskeskus Salpaus tuottaa monipuolista ammatillista koulutusta. Salpauksen ammatillisessa perusopetuksessa on yli 30 perustutkintoa, ammattitutkintojen sekä erikoisammattitutkintojen järjestämislupia on yhteensä lähes 100. Salpaus tarjoaa lisäksi lukiokoulutusta, oppisopimuskoulutusta, maahanmuuttajakoulutusta sekä valmentavaa koulutusta ja erityisopetusta. Salpauksen ammatillista perusopetusta toteutetaan kolmella toimialalla. Aikuiskoulutustoiminnot on keskitetty Aikuiskoulutus- ja työelämäpalvelut toimialalle. (Salpaus 2012.)

Ammatilliseen perustutkintoon opiskelee vuosittain Salpauksessa keskimäärin 5 420 opiskelijaa. Oppisopimuskoulutuksessa opiskelee vuosittain noin 1 500 ja muussa aikuiskoulutuksessa n. 13 000 henkilöä. Lukiokoulutuksessa on noin 180 opiskelijaa. Henkilökuntaa on Salpauksessa lähes 850, joista opetustehtävissä hieman vajaa 600. (Salpaus 2012.)

2.2 Lahden ammattikorkeakoulu

Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK) on Suomen suurimpia ja monialaisimpia korkeakouluja. Se tarjoaa korkeakoulutusta matkailun, kuvataiteen, muotoilun ja viestinnän, musiikin, liiketalouden, tekniikan sekä sosiaali- ja terveydenhoidon aloilta. Koulutusohjelmia on 23 ja ne sisältävät yli 40 suuntautumis-, alavaihtoehtoa sekä pääainetta. Painopiste on erityisesti muotoilu- ja ympäristöosaamisessa. (LAMK 2012.)

Lahden ammattikorkeakoulu, Hämeen ammattikorkeakoulu ja Laurea-ammattikorkeakoulu muodostavat yhdessä Suomen suurimman ammattikorkeakoulujen liittouman. Liittouman nimi on FUAS. Lahden ammattikorkeakoulu tekee lisäksi merkittävää yhteistyötä metropolialueen ammattikorkeakoulujen kanssa. LAMK tuottaa yhdessä FUAS-liittouman ja Metropolia-ammattikorkeakoulun kanssa monipuolisia palveluja opiskelijoille ja metropolialueen elinkeinoelämälle. Kumppanuuden tuotokset näkyvät erityisesti aikuis- ja tilauskoulutustarjonnassa, kansainvälisessä yhteistyössä, tutkimus- ja kehitystyössä sekä hanketoiminnassa. (LAMK 2012.)

Tietovarastoraportin (2012) mukaan kirjoilla olevien opiskelijoiden määrä Lahden ammattikorkeakoulussa 10.10.2012 oli yhteensä 5231. Aikuiskoulutuksen opiskelijoiden osuus opiskelijamäärästä oli 840 ja ylemmän AMK-tutkinnon 324. Vakinaisen ja määräaikaisten henkilöstön määrä oli yhteensä 400.

2.3 Tuoterengas

Tuoterengas tarjoaa työhönvalmennuspalveluita jäsenkuntien asiakkaille. Tuoterengas tukee asiakkaiden elämänhallintaa, aktiivisista osallistumista ja työelämävalmiuksia. Heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille tarjotaan yksilöllisiä ja räätälöityjä työllistymispolkuja. Tuoterengaan palvelumuotoja ovat muun muassa koulutus ja kuntoutus, työvalmennus, alihankinta/tuotanto, Castina- ja kirjansitomotuotteet sekä Molkky-tuoteperhe. (Tuoterengas 2012.)

2.4 Yhteiset palvelut

Yhteiset palvelut toimivat PHKK:n sisäisinä palveluyksikköinä. Ne tuottavat tulosalueiden opiskelijoille ja henkilöstölle ajanmukaisia oman alansa asiantuntija-palveluita. Palveluiden keskeisenä tavoitteena on tukea tulosalueiden toimintaa. Yksiköt ovat Hallintopalvelut (talous ja henkilöstö), Kiinteistöpalvelut, Ravintolapalvelut, Tietohallintopalvelut, Tieto- ja kirjastopalvelut sekä Viestintä- ja markkinointipalvelut. (PHKK 2012.)

2.5 Tietohallinto

Tietohallintopalvelulle on keskitetty PHKK:n tietojärjestelmien ylläpito ja kehittäminen, it-tukipalvelut, tietoliikenne-, puhelinliikenne- sekä puhelunvälityspalvelut. Tietohallintopalvelut tarjoaa PHKK:n muille yksiköille asiakaspalvelut HelpDeskin, toimipistepalveluiden ja asiakasvastaavien muodossa. Asiakasvastaavat seuraavat asiakasorganisaatioiden eli muiden konsernin yksiköiden asiakastarpeita ja auttavat kehittämään tietohallinnon tarjoamia palveluita asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. (PHKK 2012.)

Asiakaspalveluiden lisäksi tietohallinto tarjoaa tietojärjestelmäpalveluita eli vastaa PHKK:n järjestelmäarkkitehtuurista sekä tietotekniikkapalveluista eli työasemienhallinnasta ja infrajärjestelmien ylläpidosta ja kehityksestä. Tietohallintopalveluiden

edustajat osallistuvat lisäksi valtakunnallisiin ja alueellisiin yhteistyöverkostoihin ja näissä erikseen sovittaviin kehittämishankkeisiin. Tietohallintopalvelujen tulosalueille tuottamista palveluista, niiden sisällöstä ja kustannuksista sekä sopija-osapuolten oikeuksista ja velvollisuuksista määritellään tarkemmin vuosittain tehtävällä palvelusopimuksella. (PHKK 2012.)

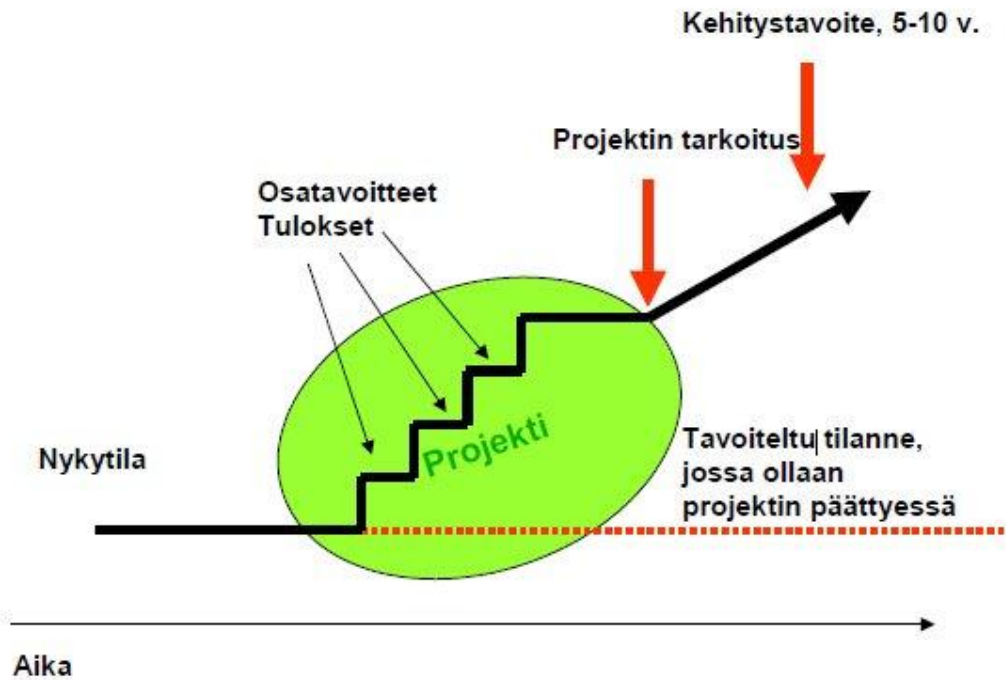
Tietohallinnossa työskentelee noin 60 henkilöä. He huolehtivat n. 6 300 työasemasta, n. 130 palvelimesta, n. 540 lanka- ja n. 1 250 matkapuhelinliittymästä sekä n. 1 000 tulostimesta ja 400 muusta verkon aktiivilaitteesta. (PHKK 2012.)

Sofigaten tietohallintomalli (2009,17) määrittelee tietohallinnon roolin seuraavasti: ”Tietohallinto ei vain tee sitä, mitä liiketoiminta haluaa tai uskoo haluavansa, vaan tekee sitä, mitä liiketoiminta tarvitsee ja auttaa liiketoimintaa tunnistamaan tämän tarpeen. Kyse on liiketoiminnan kysynnän ja tietohallinnon tarjonnan kohtaamisesta.”

Tietohallinnolla on merkittävä vastuu organisaation päivittäisen työ sujuvuudesta. Lisäksi siltä odotetaan näkemystä siitä, mihin suuntaan tietohallintoa ja sähköisiä palveluita tulisi kehittää niin organisaation sisällä, kuin osana koko julkista hallintoa ja tietoyhteiskuntaa. (Kettunen 2010, 70).

3 PROJEKTITOIMINTA

Päijät-Hämeen koulutus konsernin projekteista merkittävä osa on julkisrahoitteisia tutkimus- ja/tai kehittämisprojekteja. PHKK tulosalueineen on Päijät-Hämeen maakunnan suurin EU-projektien toteuttaja projektitoiminnan kappale- ja eurovolyymien mukaan tarkasteltuna. Julkisrahoitteisten projektien lisäksi tehdään koko konsernia käsitteviä tai tulosalueiden omia sisäisiä kehittämisprojekteja. PHKK:n projektiohjeistuksen määrittelyn mukaan projektin avulla (kuva 1) päästään nykytilasta osatuotosten kautta tavoitteeseen. (Kori 2012; Projektiohje 2012)



Kuva 1. Projekti (Projektiohje 2011)

Talouspalveluissa on erillinen projektien talousasioihin keskitetty Projektitalous-yksikkö. Projektitalous tekee yhteistyötä kaikkien PHKK:n projektitoimijoiden kanssa projektin talouteen liittyvissä asioissa ja tuottaa johdolle tarvittavia projektien talouden tunnuslukuja. Näiden lisäksi ohjeistus ja neuvonta ovat Projektitalouden tärkeitä tehtäviä. (Kori 2012.)

3.1 Lahden ammattikorkeakoulu

Tutkimus ja kehittämistoiminta on ammattikorkeakoulun lakisääteinen tehtävä ja sitä toteutetaan pääsääntöisesti projekteina. Ammattikorkeakoululain (9.5.2003/351) mukaan ammattikorkeakoulujen tehtävänä on harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. (Kori 2012.)

Vuosina 2003 – 2012 LAMK:ssa on toteutettu yli 140 julkisrahoitteista tutkimus-, kehitys- ja innovaatioprojektia (TKI-projektia). Näiden lisäksi LAMK:ssa toteutetaan vuosittain useita liikkuvuus- ja erillismääräraha projekteja. TKI-projektien rahoituskanavat koostuvat niin kansallisista rahoittajista, rakennerahastosta, lähialueyhteis-

työohjelmista kuin Euroopan komission eri rahoitusohjelmista. Yhteistyökumppaneina projektitoiminnassa ovat mukana laajasti eri pk-yritykset, yliopistoyksiköt ja muut organisaatiot. LAMK:n projektityypit on kuvattu taulukossa 1. (Kori 2012.)

Taulukko 1. LAMK:n projektityypit (Kori 2012)

1. Maksullisen palvelutoiminnan projektit	
	1.1. Yritysyhteistyöprojektit
	1.2. Muut yhteistyöprojektit
2. T&K&I-projektit	
	2.1. Kansalliset kilpaillut tutkimusrahoitusprojektit
	2.2. EU-rahoitteiset projektit
	2.3. Muut julkisen rahoituksen projektit
3. Muut projektit	
	3.1. Erillismääräraahahankkeet
	3.2. Sisäiset kehittämishankkeet
	3.3. Kansainväliset liikkuvuusprojektit, intensiivikurssit sekä mm Joint Degree –projektit
	3.4. Koulutusalakohittaiset erillisrahoituksella toteutettavat projektit

Vuonna 2011 Lahden ammattikorkeakoulun TKI-projektitoiminnan kokonaisvolyymi oli noin 4,6 milj. euroa. Kyseisenä vuonna Lamk toteutti 34 itse hallinnoitavaa julkisella rahalla tuettua TKI-projektia ja oli partnerina 25 projektissa. (Kori 2012.)

Rahoituskaudella 2000 - 2006 LAMK toteutti 13 hallinnoitavaa kansainvälistä projektia ja 13 partneruutta. Rahoituskaudella 2007 - 2013 jo toteutettuja/käynnissä olevia kansainvälisiä TKI-projekteja on 10 hallinnoitavaa (muun muassa ohjelmista Central Baltic, Erasmus) ja 10 partneruutta (muun muassa ohjelmista FP7, Central Baltic, Baltic Sea Region, Erasmus for Young Entrepreneurs, Leonardo da Vinci). (Kori 2012.)

Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskuksessa sijaitseva Projektipalveluyksikkö tuottaa keskitetysti LAMK-tasoisista projektipalvelua LAMK:n eri yksiköissä toteutettaville projekteille ja niiden suunnittelijoille. Projektipalvelut vastaa myös projektitoiminnan prosesseista, kehittää projektitoiminnan laatua ja riskienhallintaa ja hallinnoi TKI-projektitietoa. Projektipalvelut tuottaa sisäisesti projekteille myös käännöspalvelua, tapahtumakoordinointi-palvelua sekä sisäistä kouluttamista ja perehdyttämistä ko. projektin hallinnollisiin asioihin. (Kori 2012.)

Projektihenkilöstöllä on vuosien kokemus erityyppisten EU-projektien ja muiden projektien hallinnoinnista ja toteuttamisesta. Myös Lahden ammattikorkeakoulun sisäinen laatu-järjestelmä ja projektitoiminnan kehittyneet prosessit tukevat hyvin onnistuvaa projektien hallinnointia. (Kori 2012.)

3.2 Koulutuskeskus Salpaus

Koulutuskeskus Salpauksen kehittämis- ja projektitoiminta edistää ammatilliselle koulutukselle asetettujen alueellisten ja valtakunnallisten tavoitteiden saavuttamista ja tukee Salpauksen strategisten tavoitteiden toteutumista. Kehittämistoiminta rahoitetaan pääasiasiassa EU-rahoituksella ja Opetushallituksen myöntämällä valtionavustuksilla. Kehittämishankkeiden tavoitteina on muun muassa parantaa ammatillista osaamista, edistää työelämä-suhteita ja kansainvälistymistä, lisätä yritysten ja oppilaitoksen välisiä yhteistyötä, edistää yrittäjyyttä ja opiskelijoiden työllistymisvalmiuksia. Salpauksen kansainväliset hankkeet painottuvat opiskelija- ja asiantuntijaliikkuvuushankkeisiin sekä yhteistyöhankkeisiin, joissa kehitetään muun muassa uusia opiskelu- ja opetusmateriaaleja, opetuskäytäntöjä sekä oppimisympäristöjä. (Kori 2012.)

Salpauksen hankkeiden kokonaisbudjetit vaihtelevat vuosittain 1,5 – 3 milj. euron välillä riippuen EU-ohjelmakauden vaiheesta. EU-hankkeet kattavat kokonaisbudjetista n. 2/3 ja valtionavustukset sekä muut erillismäärärahat loput. Valtionavustusten rahoitus on EU-hankkeita vakaampi vaihdellen vuosittain 0,8 – 1 milj. euron välillä. (Kori 2012.)

EU-hankkeita on ollut käynnissä menevällä ohjelmakaudella keskimäärin 18 hanketta/vuosi, joista kansainvälisten hankkeiden osuus on ollut keskimäärin n. kahdeksan. Valtionavustusten määrä on vuosittain aika vakio ja on keskimäärin yli 30 hanketta vuosittain, joista kv-hankkeiden osuus on ollut keskimäärin neljä hanketta vuosittain. Sekä EU- että valtionavustuksilla rahoitetuista hankkeista Salpauksen hallinnoimia on n. 60 %. (Kori 2012.)

3.3 Tuoterengas

Tuoterengaan kehittämis- ja projektitoiminta edistää sosiaaliselle työllistymiselle ja työhönvalmennukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja tukee Tuoterengaan strategisten tavoitteiden toteutumista. Kehittämistoiminta rahoitetaan pääasiasiassa

ESR-rahoituksella tai ELY-keskuksen myöntämällä valtionavustuksilla. Vuosittain ESR-hankkeita alkaa keskimäärin yksi vuodessa, jolloin niitä on meneillään 1 - 3 hanketta jatkuvasti, vuosibudjetit yhteensä 0,2 - 0,6 milj. euroa/vuosi. ELY-keskuksen valtionavustuksia haetaan vuosittain, vuosivolyymi noin 0,1 milj. euroa/vuosi. Myös kumppanuushankkeet eri rahoituskanavien kautta ovat mahdollisia. (Kori 2012.)

3.4 Yhteiset palvelut

Yhteisissä palveluissa toteutettavat projektit ovat pääsääntöisesti omarahoitteisia PHKK:n sisäisiä projekteja. Ne voivat liittyä organisaation yhteisten palveluiden kehittämiseen, kiinteistön ylläpitoon tai tietojärjestelmien kehittämiseen.

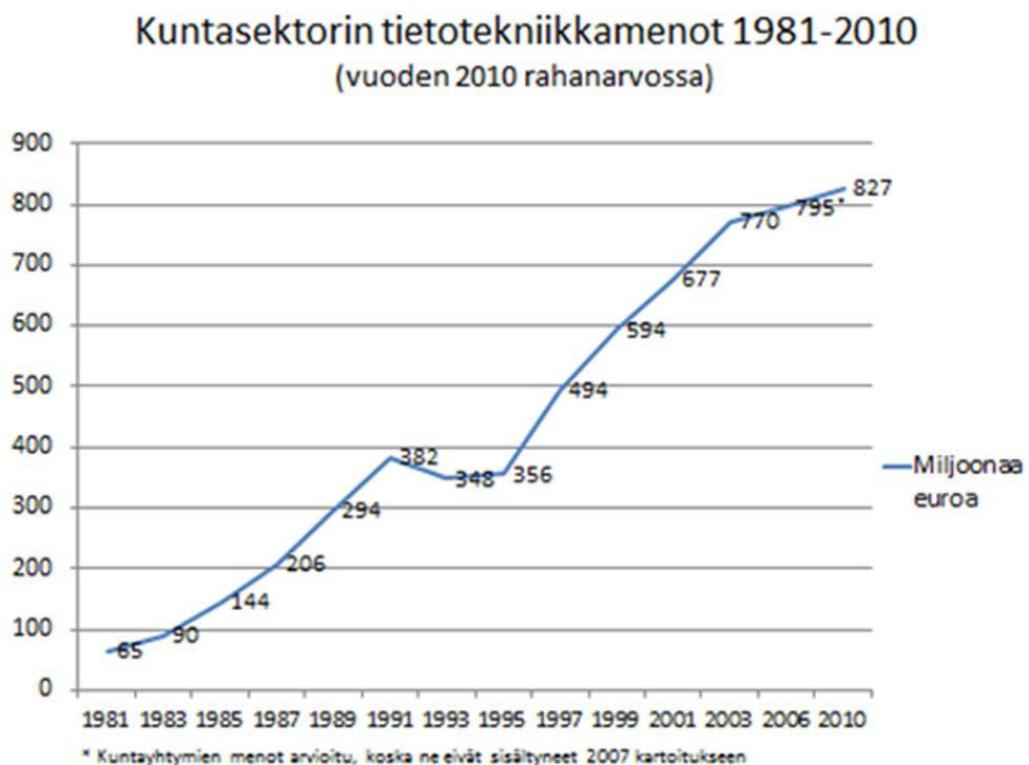
Tietojärjestelmäprojektit voivat olla yksikköjen sisäisiä tai niihin voi osallistua useita yksiköjä ja tulosalueita. Osa projekteista on kokonaan organisaation sisäisiä, jolloin tietohallinto voi olla vastuullisen toimittajan roolissa ja asiakkaana on tulosalueen yksikkö. Tällaisia ovat esimerkiksi tietovaraston kehittämisprojektit, joita on toteutettu viime vuosina useita. Vuoden 2012 aikana käynnissä olevia projekteja ovat mm: opetushallinnon järjestelmien käytön tehostaminen, Microsoftin Office 365-viestintäpalveluiden käyttöönotto opiskelijoille, Lync-pikaviestimen käyttöönotto henkilökunnalle ja www-sivujen uudistaminen. Projektiluonteisena työnä tehdään lisäksi vuosittain useita erilaisia palvelimien, käyttöjärjestelmien, varusohjelmistojen ja sovellusohjelmien versionvaihtoja. Isoimmissa projekteissa organisaation ulkopuolisella järjestelmän toimittajalla on usein merkittävä rooli. (Rauhala 2012; Kori 2012.)

Kiinteistöpalveluissa on projektiksi luokiteltavia eritasoisia rakentamis- ja kunnostushankkeita vuositasona noin 50 - 100 kappaletta. Nämä voivat olla kiinteistöinvestointihankkeita, käyttötalouden rakennushankkeita, kunnossapidon korjaushankkeita, tai huollon vaatimia pienkorjauksia. Viestintä- ja markkinointipalveluissa on vuosittain n. 800 toimeksiantoa, joista osa täyttää projektin tunnusmerkit. (Rainisto 2012; Kilpinen 2012.)

4 TIVI-PROJEKTIEN MERKITYKSEN KASVU

4.1 Valtion ja kuntien tietotekniikkakustannukset

Valtion virastojen ja laitosten tietohallintomenot olivat vuonna 2010 yhteensä noin 907,6 miljoonaa euroa ja keskimäärin 13 prosenttia virastojen ja laitosten kokonaistoimintamenoista, osuus koko valtion budjetista oli noin 1,8 prosenttia (Valtiovarainministeriön tiedote 79/2011). Kuntien ja kuntayhtymien tietohallintomenot olivat vuonna 2010 noin 820 miljoonaa euroa ja tietohallintotehtävissä työskenteli 5000 henkilöä (Valtiovarainministeriön tiedote 154/2012). Tietotekniikkakustannukset ovat nousseet kuntasektorilla koko ajan 1990-luvun pientä notkahdusta lukuun ottamatta (kuva 2). Suhteellisesti eniten tietotekniikkakustannukset ovat kasvaneet 1980-luvulla ja heti lamavuosien jälkeen 1990-luvun lopulla. 2000-luvun alun jälkeen kustannusten nousu on tasaantunut ja viime vuosina vuosittainen reaalkasvu on ollut vain 1-2 prosenttia. Ilman ulkopuolista vaikutusta kuntien tietotekniikkamenot joko laskevat lähivuosina tai kasvavat erittäin maltillisesti (Kettunen 2010, 17).



Kuva 2. Kuntasektorin tietotekniikkamenot 1981 - 2010 (Kettunen 2010, 16)

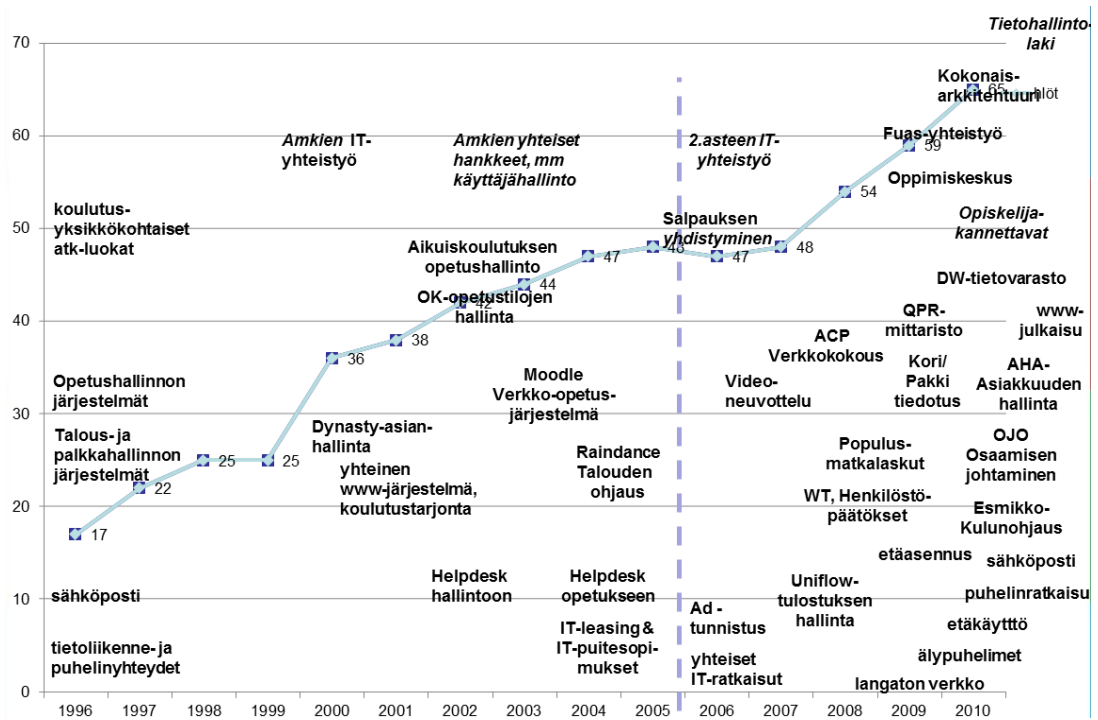
4.2 JHS-suositukset

Tietojärjestelmien käyttäjäkunta on laajentunut ja kattaa suurimman osan länsimaisten yhteiskuntien jäsenistä. Järjestelmät ovat monimutkaistuneet ja niiden odotetaan olevan entistä parempia ja laadukkaampia. Julkisen hallinnon alueella entistä laajempien ja monimutkaisempien kokonaisuuksien hallintaan on pyritty apuja tuomaan muun muassa JHS-suositusten ja kokonaisarkkitehtuurityön avulla. JHS-suosituksen mukaan julkishallinnon nykyisten tai uusien toimintamallien, järjestelmien ja palveluiden kehittämisellä tulisi tähdätä organisaation liiketoiminnan ja strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Koska kehittäminen tehdään yleisimmin projekteina, niiden tulisi perustua ja saada valtuutuksensa toiminnan tavoitteista. Vaatimuksen täyttäminen vaatii, että projekteja johdetaan, ohjataan ja hallitaan siten, että ne saavuttavat kulloinkin niille asetetut tavoitteet aikataulussa, budjetissa ja vaaditulla laatutasolla. (Forselius ym. 2005,7; JHS-suositukset 2011.)

Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta (10.6.2011/634) vahvistaa JHS-suositusten asemaa. Lakiin sisältyy mahdollisuus muuttaa JHS-suositus velvoittavammaksi julkisen hallinnon standardiksi, jota täytyy julkisessa hallinnossa noudattaa. JHS-suositusten valmistelulle on entistä korkeammat laatuvelvoitteet, samalla kun niiden vaikuttavuus kasvaa. (Kettunen 2010, 58.)

4.3 Päijät-Hämeen koulutus konserni

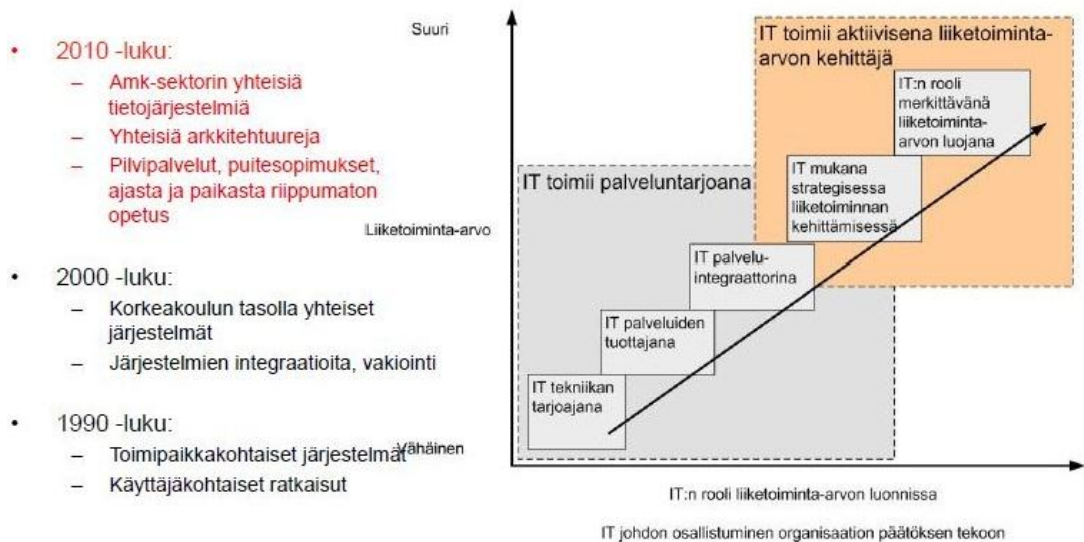
Tietojärjestelmien merkitys ja rooli on voimakkaasti kasvanut viimeisen 15 vuoden aikana PHKK:n organisaatiossa. Käytössä olevien tietojärjestelmien ja ohjelmien kokonaislukumäärä on kasvanut ja samalla tietohallinnon tivi-projekteissa työskentelevien henkilöstön määrä on noussut uusien ratkaisujen käyttöönottojen myötä (kuva 3). Tietojärjestelmillä on tärkeä rooli toiminnan johtamisessa ja päivittäisten ydintoimintojen toteutuksessa. Myös kaikilla tukitoiminnoilla on tietojärjestelmät toimintansa tukena. Tietotekniikka on tietyllä tavalla perusta, jonka päälle toiminta rakentuu. Tämä yhdessä tiukkenevien taloudellisten resurssien kanssa tuo tietojärjestelmähankeiden onnistumiselle suuria odotuksia. (Kallio 2012.)



Kuva 3. Tietohallinnon tietohallintoratkaisujen ja tietohallintohenkilöstön määrän kehitys PHKK:ssa (Kallio 2012)

Tietotekniikan rooli on noussut 1990-luvulta 2010-luvulle tultaessa tekniikan ja palveluiden tuottajasta aktiiviseksi liiketoiminnan kehittäjäksi (kuva 4). Ilmavirran (2012) mukaan PHKK:ssa tietotekniikkaa käytetään merkittävästi uuden ajan oppimisympäristön luomisessa, ja tietotekniikan on pystyttävä muuttumaan pedagogiselta puolelta tulevien vaatimusten mukaan.

Tietohallinnon toimintakulujen osuus PHKK:n kokonaisbudjetista on vaihdellut viime vuosina 3,25% ja 3,47%:n välillä (3,7 – 4,2 milj. euroa). Vuosien 2012 - 2013 talousarvioiden perusteella kustannusten nousu tulee olemaan maltillista. Tulosalueilla on lisäksi omia it-kustannuksia, jotka eivät kulje Tietohallintopalveluiden budjetin kautta. (Eskonsipo 2012.)



Kuva 4. IT:n rooli korkeakoulun liiketoiminta-arvon luonnissa (Kangasaho 2012)

Tietojärjestelmien välillä liikkuu yhä enemmän tietoa. Päätäjille, johtajille ja viranomaisille on tuotettava aiempaa nopeammin korkealaatuista tietoa päätöksenteon tueksi. Toiminnan ja samalla tietojärjestelmien kehittäminen on entistä monimutkaisempaa ja edellyttää systemaattista projektimaista toimintaa lopputuloksen saavuttamiseksi. Isossa ja monimuotoisessa ympäristössä dokumentoinnin ja systemaattisen työskentelyn merkitys korostuu. (Rauhala 2012.)

Monimutkaisen ympäristön ja kokonaisuuden hahmottaminen sekä kokonaisarkkitehtuurin hallinta vaativat entistä suurempaa roolia ja osaamista substanssi-puolelta. Liiketoiminnan tarpeista lähtevissä tivi-kehitysprojekteissa kokonaisuuden vastuu on yleensä substanssi-puolella, joka koordinoi yhteistyötä projektin eri osapuolten välillä.

Kehitysprojekteissa on usein merkittävä asema järjestelmän toimittajalla, joka tuottaa organisaatiolle sen vaatimusten mukaisen tietojärjestelmän. Tällöin projekti tyypillisesti aloitetaan toimittajan ja asiakkaan yhteistyönä tehtävänä vaatimusmäärittelyn tarkennuksella. Näissä projekteissa käytetään usein järjestelmätoimittajan projektimallia. Esimerkkejä tällaisista toteutetuista projekteista PHKK:lla ovat Asiakkuuden hallinnan (AHA) ja Osaamisen johtamisen (OJO) tietojärjestelmien käyttöönotot.

Tietohallinnon tehtävinä projekteissa on muun muassa kokonaisarkkitehtuurin huomiointi, tietojärjestelmän teknisten asioiden hoitaminen ja tekninen dokumentointi.

Tietohallinto on mukana projektin eri vaiheissa ja kullekin projektille on nimetty tietohallinnon yhteyshenkilö. Järjestelmien välisten liittymien toteutuksessa tietohallinnolla on yleensä merkittävä rooli esimerkiksi määrittelyssä, toteutuksen koordinoinnissa ja liittymän testauksessa. Kokemuksen perusteella liittymien tekeminen kannattaa organisoida omaksi projektiksi tai osaprojektiksi. Liittymien toteutuksessa osapuolia voi olla useita (2 toimittajaa, tietohallinto, substanssi) ja toteuttamiseen liittyvien tehtävien läpivienti ja aikataulussa pysyminen vaatii yleensä suuren hallinnollisen panoksen.

Valmistelussa olevat kehittämishankkeet ja talousarviossa suunnitellut kehittämishankkeet luetellaan vuosittaisessa Tietohallintopalveluiden palvelusopimuksessa. Palvelusopimuksen mukaan kehittämishankkeet sovitaan ja aikataulutetaan hyvissä ajoin ennen hankkeiden käynnistämistä: Talousarviossa sovitut kehittämishankkeet vuosisuunnittelun yhteydessä ja pienemmät / kesken vuotta esiin tulevat hankkeet ja muutostyöt (esimerkiksi versiopäivitykset) heti kun tieto kehitystarpeesta on olemassa. Kehittämishankkeet priorisoidaan ja aikataulutetaan resurssitilanne huomioiden. Palvelusopimuksen ulkopuolelta tulee yleensä vuoden aikana jonkin verran etukäteen suunnittelemattomia kehityshankkeita, mikä voi olla projektinhallinnan kannalta joskus ongelmallista. (PHKK 2012.)

5 PROJEKTITOIMINNAN KYPSYYSTASO

Suomen projekti-instituutti on kehittänyt projektikulttuurin viitekehykseen perustuvan kypsyysmallin. Kypsyystasojen määrittäminen perustuu Software Engineering Institutin kehittämään CMM-malliin (Capability Maturity Model) ja sen on yhteensopiva muun muassa IT Governance Institutin kehittämän COBIT-mallin kanssa. Kypsyysmalli määrittää viisi kypsyystasoa sekä nollatason (Taulukko 2). Kypsyysmalli koostuu kolmesta osa-alueesta: projektien toimintaedellytykset, projektijohtamisen prosessit ja toimintatavat, projektijohtamisen osaaminen. (Projekti-instituutti 2011b.)

Taulukko 2. Projektikulttuurin kypsyytasot (Projekti-instituutti 2011b)

Kypsyytaso	Lyhyt kuvaus
TASO 5 Optimoitu	Organisaatiossa toimitaan tunnistettujen parhaiden projektijohtamisen käytäntöjen mukaan ja toimintaa parannetaan jatkuvasti.
TASO 4 Hallittu ja mitattu	Projekteissa toimitaan määritettyjen projektijohtamisen prosessien mukaan ja tämä voidaan todentaa seurantamenettelyjen avulla.
TASO 3 Määritelty	Projektijohtamisen prosessit on määritelty eli vakioitu, dokumentoitu ja mahdollisesti myös koulutettu, mutta ei ole varmistettu, että kaikki todella toimivat kuvattujen prosessien mukaan.
TASO 2 Toistettavissa	Joihinkin projektijohtamisen prosesseihin liittyen käytetään samanlaisia käytäntöjä eri puolilla organisaatiota. Projektijohtamisen sujuvuus riippuu kuitenkin pitkälti yksittäisen toimijan, kuten projektipäällikön ammattitaidosta.
TASO 1 Alustava/satunnainen	Projektijohtamisen prosessien tarpeellisuus on tunnistettu, mutta toiminta on tapauskohtaista eikä prosesseja ole vakioitu.
TASO 0 Olematon	Projektijohtamisen prosesseja ja toimintatapoja ei ole olemassa ja projektijohtamisen tarpeellisuutta ei ole havaittu.

Projekti-instituutin kyselytutkimuksessa arvioitiin vastaajan edustaman organisaation projektitoiminnan kypsyytaso. Kypsyyssmallin kolmen osa-alueen lisäksi arviointi kattaa myös neljännen osa-alueen, projektien onnistumisen arvioinnin. Toisin kuin kolmelle ensimmäiselle osa-alueelle, projektien onnistumiselle ei määritetä arvioinnissa kypsyytaso, sillä projektien onnistuminen ei suoraan kuvaa organisaation projektikulttuurin kypsyyttä, vaan heijastelee sitä, millaisia tuloksia projektijohtamisen avulla saadaan aikaan organisaatiossa. Tutkimuksen vastaajamäärä oli 97, joista julkisen sektorin osuus oli 37 %. Korkeimmalle tasolle ei yltänyt kaikilla osa-alueella mikään organisaatio, tasolle 4 ylsi n. 10 % ja tasolle 3 yli 30 % vastaajista. Vastanneista organisaatioista suurimman osan kypsyytaso sijoittuu tasolle 2 (yli 40 %), tason 1 osuus oli n. 10 %.

PHKK:n tivi-projektikulttuuria kuvannee tällä hetkellä parhaiten taso 2. Tällä tasolla joihinkin projektijohtamisen prosesseihin liittyen käytetään samanlaisia käytäntöjä eripuolilla organisaatiota. Projektijohtamisen sujuvuus riippuu kuitenkin pitkälti yksittäisen toimijan ammattitaidosta. Seuraavalle tasolle pääseminen edellyttäisi muun muassa prosessien vakiointia ja varmistamista, että kaikki toimivat kuvattujen prosessien mukaan.

6 TIETOJÄRJESTELMÄPROJEKTIN ONNISTUMINEN

Erilaisista projekteista ja niiden aikaansaannoksista uutisoidaan lähes päivittäin. Esimerkiksi tieto- ja viestintäjärjestelmien kohdalla kerrotaan yhteiskunnallisesti merkittävistä viivästymisestä tai jonkin järjestelmän käyttöönoton siirtämisestä kuukausikaupalla. Tivi-projektien onnistumistutkimukset 1980-luvulta näyttävät joissakin suhteissa parempia tuloksia kuin 2000-luvun alussa. (Forselius ym. 2005,7.)

Projekti-instituutin (2011) tutkimuksen mukaan kypsempi projektitoiminta näyttää tulosten valossa vähentävän selvästi epäselvistä tavoitteista ja heikosta suunnittelusta johtuvia ongelmia. Kypsimmissä organisaatioissa on käytössä organisaatiokohtainen projektimalli, joka tukee projektin tavoitteiden asettelua ja suunnittelua. Kypsimmissä organisaatioissa projektin omistajien ja projektipäälliköiden osaaminen on korkeammalla tasolla, mikä heijastuu selkeämmin asetettuina tavoitteina ja laadukkaampana suunnitteluna. Projektikulttuurin kypsyystaso näyttää olevan selvästi yhteydessä projektin onnistumiseen.

6.1 Onnistumisen määritelmiä

Tietojärjestelmäprojektit ovat liiketoiminnan kehityshankkeita, joilla toteutetaan strategiaa. Strategian laatijana on yleensä ylin johto, toimeenpanijana projektiryhmä ja kohteena henkilökunta. Onnistuneissa projekteissa kaikki kolme saadaan saman tavoitteen taakse, epäonnistuneissa ei. (Myllymäki yms. 2011, 21.)

Myllymäen ym. mukaan (2006, 225; 2010,8) tietojärjestelmäprojektit ovat investointeja, joilta liiketoiminnan on lupa odottaa tuottoja samaan tapaan kuin muiltakin investoinneilta. Tietojärjestelmäprojektit kuitenkin onnistuvat harvoin niin, että niiden budjetit ja aikataulut sekä toiminnalliset tavoitteet pitäisivät.

The Standish Groupin lanseeraaman ajattelumallin mukaan projektin onnistuminen voidaan jakaa kolmeen vaihtoehtoon:

- Projekti on onnistunut, jos se valmistuu aikataulussa ja budjettinsa puitteissa tuottaen ne piirteet ja toiminnot, jotka on määritelty etukäteen.
- Projekti on joutunut vakaviin vaikeuksiin, jos projekti valmistuu ja projektin tulokset otetaan käyttöön, mutta aikataulu tai budjetti ylittyi tai tuotti vähemmän piirteitä tai toimintoja kuin etukäteen oli määritelty.

- Projekti on epäonnistunut, jos projekti keskeytetään tai projektin tuloksia ei oteta käyttöön. (Myllymäki ym. 2010,7.)

Aikataulu, kustannukset ja laatu ovat perinteisesti olleet keskeiset tekijät, joiden perusteella projektin tavoitteiden saavuttamista on arvioitu. Nykyisissä suosituksissa painotetaan vahvasti myös laajempien vaikuttavuusnäkökulmien merkitystä. (Sjöblom 2006, 74.)

6.2 Onnistuminen Päijät-Hämeen koulutus konsernissa

PHKK:ssa on kokemusta onnistuneista, vaikeuksiin joutuneista ja epäonnistuneista projekteista. Esimerkkejä löytyy projekteista, joissa on onnistuttu saamaan tavoitellut tulokset, mutta aikataulu on pettänyt tai sisäinen työmäärä on kasvanut huomattavasti arvioitua suuremmaksi. Edellä mainituissa tapauksissa voitaneen puhua osittaisesta onnistumisesta tai osittaisesta epäonnistumisesta. Tarkempaa onnistumisen arviointia vaikeuttaa se, että tivi-projektien onnistumiselle ei ole olemassa tarkkaa määritelmää, luokittelua eikä mittaristoa. (Rauhala 2012.)

Kallion (2012) mukaan julkisen hallinnon projektien erityispiirteitä ovat kilpailutuksen raskaus ja kiinteä rahoitus. Avoimessa kilpailutuksessa on tehtävä yksityiskohtaiset vaatimusmäärittelyt ja varattava riittävästi aikaa, jotta kilpailutus voidaan tehdä. Tämä viivästyttää liikkeelle lähtöä projekteissa, mutta toisaalta johtaa perusteelliseen asioiden valmisteluun ja näin parempaan onnistumiseen projekteissa. PHKK:n epäonnistuneilla tietojärjestelmähankeilla on kaikissa taustalla puutteet valmistelussa.

Myös Myllymäen (2011, 12–13) analysoimassa 58 tietojärjestelmäprojektissa lähes kaikissa epäonnistumisen taustalla olivat valmisteluvaiheen ongelmat ja puutteet. Valmisteluvaiheen puutteellisuuden syyt löytyvät projektin ulkopuolelta: projektisalkun hallinnasta, projektikulttuurin puutteista, hallintotavan puutteista tai ongelmista organisaation johtamiskulttuurissa. Analyysin mukaan suurin osa vaikeuksiin joutuneista hankkeista (81 %) kärsi projektinhallinnan ongelmista. Yleisiä (71 %) olivat sekä liiketoiminnan kehittämisen ongelmat että tietojärjestelmän rakentamisen ongelmat. Tietojen hallinnan ongelmat (43 %) ja projektin tulosten käyttöönoton ongelmat (23 %) olivat selvästi harvinaisempia. Yhteenlaskettuna prosenttiosuuksista tu-

lee enemmän kuin 100 %, mikä kertoo siitä, että projektit ovat yleensä moniongelmais-
sia.

7 PROJEKTIENTHALLINTAMALLIT

PMBOK, A Guide to the Project Management Body of Knowledge on laajasti hyväksytty ja yleinen projektinhallinnan standardi. Virallisesti se on amerikkalainen ANSI-standardi, mutta lähes kaikki projektinhallinnan koulutusohjelmat niin Suomessa kuin muualla Euroopassa tukeutuvat sen määritelmiin ja prosessimalliin. PMBOK on myös SIP2004-projektin (Suomalaiset it-projektimallit) tärkein viitekehys. (Forselius ym. 2009, 7-8.)

SIP2004-projektin pohjalta on syntynyt ”Program Management TOOLKIT for software and systems development”. Tästä on tehty suomenkielinen käännös (kirja Hankhallinnan työkalupakki CD:ineen), joka tarjoaa käytännöllistä ja tehokasta apua tieto- ja viestintäjärjestelmien kehittämiseen. (Forselius ym. 2009,8.)

Kansainvälisen projektinhallinnan standardi ISO-21500 on julkaistu syyskuussa 2012 (ISO-21500 2012). Kyseistä projektinhallinnan standardia hyödyntää esimerkiksi Suomen puolustusvoimat omassa projektiohjeessa (Puolustusvoimien projektiohje 2012). Myös julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta on valmistele massa suosituksia kehittämisprojektin ohjaukseen ja projektinhallintaan. Näiden suositusten on määrä olla valmiina 2012 (JHS 2011).

Saaren (2010) mukaan hyvä projektimalli on johdon työkalu tehdä johtamisesta sujuvaa, tarkoituksenmukaista ja varmistaa it-investointien strategiakytkentä. Projektimalli sisältää prosessit, menetelmät ja myös käytännön toimintatapoja kaiken projektimuotoisen toiminnan johtamiseen. Hyvä projektimalli on selkeä ja eheä kokonaisuus johtamisprosesseja, jotka on kytketty toisiinsa yhteisellä terminologialla.

Oleellinen kysymys projektimallin laatimisessa on tasapainoilu geneerisen mallin ja yksityiskohtaisen, vain tietynlaisiin projekteihin soveltuvan mallin välillä. Liian yleinen malli ei ehkä tuo riittävästi lisäarvoa käytännön työhön. Liian pitkälle jalostettu malli puolestaan sopii usein vain tietyn tyyppisiin projekteihin (esimerkiksi yrityksen strategiaan hankkeisiin), mutta muunlaiset projektit väistävät sitä. Kaikkiin tilanteisiin pätevää patenttiratkaisua ei ole, vaan organisaation tarpeet ja kulttuurin kypsyyt pro-

jektimaiseen työskentelyyn määräävät sen kuinka korkealle rima asetetaan. (Ollikainen 2011.)

Kaupallisesti tunnettuja projektimalleja ovat muun muassa Propps, PPS, Prince2 ja ABC Projektimalli, joista kolme ensimmäistä ovat laajalti tunnettuja. ABC Projektimallin lähtökohtana ei ole ollut yksittäisen organisaation tai projektityypin tarpeet, ja siksi se on hyvin geneerinen. Moduuliluonteensa ansiosta se soveltuu hyvin käytettäväksi myös muiden mallien kanssa. Mallista voidaan valita vain ne osat, jotka antavat lisäarvoa omiin käytäntöihin. Mallin perusajatus soveltuu hyvin yhteen esimerkiksi PPS-mallin kanssa. Koska ABC Projektimalli on hyvin geneerinen, se ei aina tarkempia ohjeita haluttaessa ole riittävä. Geneerisyys kuitenkin mahdollistaa sen käyttämisen erityisesti useita malleja yhtenäistettäessä. ABC Projektimallissa projektin johtaminen kytketään myös projektisalkun hallintaan. Se sisältää myös terminologiaosan ja projektiluokituskäytännön olennaisena osana mallia. (Projektinstituutti 2011.)

8 TIVI-PROJEKTINHALLINNAN KEHITTÄMINEN

8.1 Hankkeet ja projektit johtamisen välineinä

Liiketoiminnan kehittämisen viidestä johtamistasosta (kuva 5) kolme keskimmäistä koskettaa suoranaisesti projektijohtamista. Ylimpänä on liiketoiminnan johtaminen, josta kaikki tuote- ja kehittämisideat saavat alkunsa. Sen alla olevaa tasoa kutsutaan kehittämissalkun hallinnaksi. Salkkuun kertyvät kaikki toteuttamiskelpoiset kehittämisideat, joiden toteutus hankkeina ja projekteina käynnistetään resurssi- ja kilpailutilanteen salliessa tai vaatiessa. Salkku jakautuu hankkeisiin, joiden mukaisesti keskimmäistä tasoa kutsutaan hankejohtamiseksi. Hankkeet jakautuvat edelleen yhteen tai useampaan projektiin ja tasoa neljä nimetään projektinhallinnaksi. Alinta tasoa kutsutaan tuotehallinnaksi, jolla keskeiset johtamiskysymykset liittyvät tuotteen tai palvelun kehittämisen teknisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Forselius, Dekkers, Karvinen, Kosonen 2009,11.)



Kuva 5. Johtamistasot ja tivi-projektinhallinnan kehittäminen (Forselius ym. 2009,11)

Tivi-projektienhallinnan kehittäminen on käytännön tason johtamisen kehittämistä ja osa PHKK-tasoisien projektinhallinnan kehittämisen kokonaisuutta. Hankehallinnan työkalupakin kuva (liite 6, kuva 9) esittelee hankkeiden ja projektinhallinnan yleisen viite-kehiksen ja kuvaa hyvin tivi-projektinhallinnan viitekehiksen myös PHKK:ssa.

8.2 Nykytilan selvitystyö

Lähtötilanteen kartoittamiseksi PHKK:ssa käynnistettiin helmikuussa 2011 sisäinen kehitysprojekti, joka nimettiin Tjp-projektisapluunaksi (jatkossa TJP-projekti). Projektin tavoite oli kartoittaa, koota yhteen ja tuoda helposti henkilöstön saataville tivi-kehitysprojektien hallinta- ja dokumentointiohjeet sekä käytännöt. Lisäksi tavoite oli kirjata ylös projektinhallinnan ongelmakohtia. TJP-projektissa keskityttiin hankintapäätöksen jälkeiseen sisäiseen projektointiin ja käyttöönottoprojektiin toimittajan kanssa, hankintaan liittyvien toimintojen jäädessä selvityksen ulkopuolelle (kuva 5).

TJP-projektin alussa käytössä olleet projektien dokumenttipohjat kerättiin ja koottiin yhteen. Projektin aikana dokumenttipohjat käytiin projektiryhmän kesken huolellisesti kohta kohdalta läpi ja niihin tehtiin samalla parannuksia. TJP-projekti hyödynsi omas-

sa projektissaan samoja päivitettyjä dokumenttipohjia saaden samalla käytännön kokemuksen niiden käytöstä. Yhteenveto projektin aikaansaannoksista:

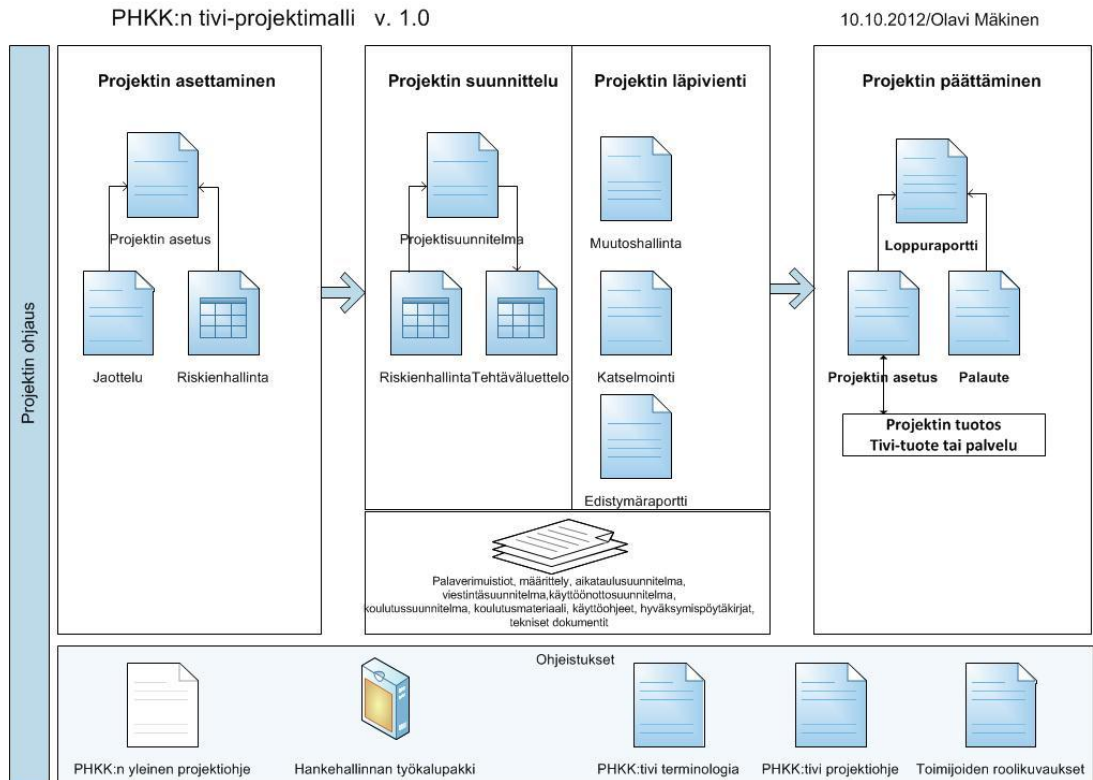
- Projektinhallinnan kehittämiseen liittyvä terminologia määriteltiin.
- Projektien dokumenttipohjat kerättiin yhteen paikkaan ja muokattiin selkeämpään ja ajantasaisempaan muotoon.
- Projektin- ja resurssinhallinnassa havaitut ongelmakohdat ja puutteet dokumentoitiin.
- Projektinhallinnan osa-alueella käytössä olevat tietojärjestelmät kartoitettiin ja dokumentoitiin.
- Tuotos julkaistiin tietohallinnon intrassa.

Nykytilan kartoituksessa selvisi, että organisaatiossamme on joitakin vahvoja ja hyviä projektinhallinnan käytäntöjä, mutta yhteistä selkeää dokumentoitua projektimallia ei ole tivi-projekteille olemassa. Projektiosaamisen kehittäminen ja projektimallin luominen nähtiin kartoituksen pohjalta erittäin tarpeelliseksi.

9 PHKK:N TIVI-PROJEKTIMALLI

Yhteinen projektimalli säästää työtä, vähentää epätietoisuutta, parantaa viestintää projekteissa ja helpottaa johdon sitoutumisen saavuttamista projekteihin. Suositeltavaa on lähteä pienestä liikkeelle ja täydentää mallia sitä mukaa, kuin käyttäjiltä tulee palautetta ja toiveita. (Ollikainen 2011)

Pienestä liikkeelle lähteminen on myös PHKK:n tivi-projektimallin lähtökohta. Taivotteena on geneerinen ja helposti omaksuttava malli. Ymmärrettävyyttä ja käyttöönottoa on pyritty helpottamaan visualisoimalla projektimalli (kuva 6).



Kuva 6. PHKK:n tivi-projektimalli

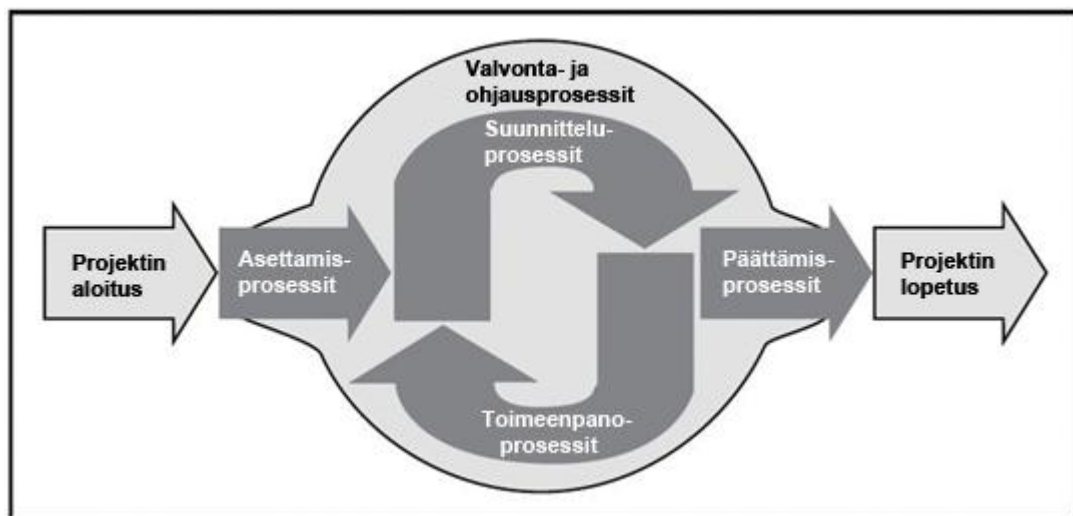
PHKK:n tivi-projektimalliin on kerätty tietojärjestelmäprojektien kannalta keskeisimmät dokumenttipohjat ja ohjeistukset. Mallin perustana on TJP-projektin tuotos. Tietotekniikan liiton tivi-ammattilaisille tarkoitettu hankehallinnan työkalupakki ja PHKK:n yleinen projektiohje täydentävät mallia. Projektimallin kehittäminen tukee omalta osaltaan organisaation kokonaisarkkitehtuurin kehittämistyötä.

Painopisteenä PHKK:n tivi-projektimallissa on projektin asettamiseen, suunnitteluun, läpivientiin ja projektin päättämiseen liittyvät asiat. Projektin asetusta edeltävät hanke-tason vaiheet jäävät ensimmäisen version ulkopuolelle. Mallia täydennetään käyttäjiltä saadun palautteen perusteella ja sitä mukaa kuin projektihallintaprosessi kehittyy. Projektimallin osien (kappaleet 9.1 – 9.9) esittelyn yhteydessä on pyritty tuomaan esille lähtötilanne, tivi-projektimallin mukainen tilanne ja jatkokehitysehdotukset.

9.1 Prosessit

PMBOK (2008,41) ryhmittelee projektin johtamisprosessit viiteen prosessiryhmään:

- Asettaminen (initiating)
- Suunnittelu (planning)
- Toimeenpano (executing)
- Valvonta ja ohjaus (controlling)
- Päättäminen (closing)



Kuva 7. Projektijohtamisen prosessiryhmät (PMBOK 2008, 40)

PMBOK kuvaa projektijohtamisen prosessimallina, joka koostuu viidestä prosessiryhmästä (kuva 7) ja 42 eri prosessista (Forselius ym. 2005, 17; PMBOK. 2008, 41). Lähtötilanteessa PHKK:ssa prosessit on pääosin kuvattu TKI-projektitoiminnan osalta, mutta tivi-projektien prosesseja ei erikseen ole kuvattu. PHKK:ssa prosessien kuvaaminen on meneillään, joten tivi-projektien prosessit kannattaa kuvata prosessien kuvaamisen edetessä ja ottaa prosessikuvaukset mukaan tivi-projektimalliin.

9.2 Terminologia

Lähtötilanteessa tivi-terminologian kuvaukset puuttuvat. Tivi-projektimallissa on kuvattu keskeinen tivi-järjestelmien kehittämiseen liittyvä termistö. Esimerkkeinä kuvatuista termeistä mainittakoon hanke, projekti, osaprojekti, aliprojekti, tivi-projekti, projektimalli, kehittämissalkku ja sovellussalkku.

9.3 Dokumenttipohjat

Projektijohtamisen prosessien lopputuloksina syntyy dokumentteja. Asettamisprosessin lopputuloksena syntyy asetuskirje, suunnitteluprosessien tuloksena projekti-suunnitelma, valvontaprosesseista syntyy määräaikaishraportteja ja päättämisprosesseista projektin loppuraportti. Suorittamisprosesseista syntyy varsinainen tavoitteena oleva tivi-palvelu tai tuote. (Forselius ym. 2005, 17.)

Lähtötilanteessa PHKK:n tietojärjestelmäprojektien dokumenttipohjia on olemassa, mutta ne ovat hankalasti löydettävissä. Yleisimmin käytetty olemassa olevista dokumenttipohjista on projektin asetusdokumentti, mutta projektipohjien systemaattiseen käyttöön ei ole sitouduttu (Kallio 2012). Dokumentoinnin taso vaihtelee projektien välillä ja turhaa työpanosta käytetään dokumenttipohjien etsimiseen tai sitten dokumentti luodaan ilman mallia. Organisaation yleiset projektiohjeet ja joitakin yleisiä dokumenttipohjia (yksinkertaisen projekti-suunnitelman malli + hankkeen loppuraportti) löytyy Korista, mutta eivät ole sellaisenaan käyttökelpoisia tivi-projekteille. Yleisissä dokumenttipohjissa painotetaan ulkopuoliseen rahoitukseen liittyviä asioita, jotka eivät ole tarpeellisia sisäisissä tivi-projekteissa ja toisaalta niistä puuttuu tivi-projektien kannalta tärkeitä kohtia.

Tivi-projektimallissa dokumenttipohjat on koottu yhteen paikkaan ja tehty erillinen luettelo olemassa olevista pohjamalleista (liite 1). Dokumenttipohjat on käyty huolellisesti kohta kohdalta läpi ja varmistettu, että ne ovat ajan tasalla. Kaikkiin pohjadokumentteihin on lisätty numero-otsikointi lukemisen helpottamiseksi ja dokumenttien versionumeroksi on määritelty v1.0. Tivi-projektimalli sisältää kaikkiaan 10 erilaista dokumenttipohjaa.

9.3.1 Projektien jaottelu

Projektin jaottelussa PHKK:n projektit jaotellaan kolmeen eri vaativuusluokkaan: pienet projektit/tehtäväkokonaisuudet, keskikokoiset projektit ja suuret projektit. Projektien jaotteludokumentissa luetaan tyypillisiä tunnusmerkkejä kullekin vaativuusluokalle ja kuvataan, mitä dokumentteja projektin tulee tuottaa. Luokittelu määritellään projektin asetuksessa ja sen tarkoitus on auttaa hahmottamaan projektin laajuutta ja projektin vaatimaa ohjausta. PHKK:n tivi-projektimallin 3-osainen jaottelu:

1) Pienet projektit / tehtäväkokonaisuudet

Pienellä projektilla / tehtäväkokonaisuudella tarkoitetaan 1- 2 henkilön tehtäviä, työmäärältään enintään 10 henkilötyöpäivää. Laajuuden arvioinnissa on huomioitava projektin kustannukset ja vaikuttavuus. Esimerkkinä on uuden palvelimen hankinta ja käyttöönotto.

2) Keskikokoiset projektit / tehtäväkokonaisuudet

Keskikokoisella projektilla tarkoitetaan projektia, johon osallistuu 2 - 6 henkilöä ja työmäärä on noin 10 - 50 henkilötyöpäivää. Laajuuden arvioinnissa on huomioitava projektin kustannukset ja vaikuttavuus. Esimerkkeinä keskikokoisesta projektista on järjestelmien kehitysprojektit tai useamman kuin yhden palvelimen hankinta ja käyttöönotto.

3) Suuret projektit / tehtäväkokonaisuudet

Suurella projektilla tarkoitetaan projektia tai hanketta, johon osallistuu 6 henkilöä tai enemmän ja työmäärä on yli 50 henkilötyöpäivää. Laajuuden arvioinnissa on huomioitava projektin kustannukset ja vaikuttavuus. Esimerkkeinä suuresta projektista / hankkeesta on uuden, suurta käyttäjäryhmää koskevan järjestelmän hankinta, testaus ja käyttöönotto tai palvelinalustan ja järjestelmän versionvaihto.

PHKK:n jaottelussa on yhtäläisyyksiä kaupallisen ABC Projektimallin kolmen luokan jakoon, jossa jako tehdään projektin vaatiman projektinjohtamispansoksen mukaan:

- A) Erityisen haastava ja ainutkertainen projekti, jossa projektijohtaminen on suunniteltava kyseiselle projektille erikseen. Tällaista vaihetta voidaan nimittää esimerkiksi strategiseksi prosessiksi.
- B) Tavanomainen projekti, johon perusprojektimalli yleensä soveltuu ja on tarkoituksenmukainen
- C) Projekti, jossa vaaditaan salkunhallinnan kannalta minimitoimenpiteet (Projektinstituutti 2011.)

Hankehallinnan työkalupakki määrittelee seitsemän erilaista projektityyppiä (asiakas-kohtainen ohjelmistoprojekti, ohjelmistotuoteprojekti, ohjelmistoversioprojekti, tivi-palveluprojekti, valmisohjelmiston konfigurointiprojekti, tietokonversioprojekti, integrointiprojekti). Kukin projektityyppi vaatii erilaista johtamista ja projektityypitys vaikuttaa hankkeen jakamiseen projekteikseen tai osaprojekteiksi. PHKK:n tivi-projektimallissa projektin asetukseen ei ole tässä vaiheessa otettu mukaan Hankehallinnan työkalupakin mukaista projektien tyyppiluokittelua. Tyyppiluokittelun ottaminen mukaan on kirjattu kehittämisehdotuksena tivi-projektimallin seuraavaan versioon.

9.3.2 Projektin asetus

Hanketason vaiheessa ”projektin asettaminen”, kuvataan projektin sisältö ja rajaukset lyhyesti ja dokumentoidaan projektille asetettavat keskeiset tavoitteet ja tulokset sekä projektien arviointikriteerit. On tärkeää myös mainita, mihin hankkeeseen projekti liittyy. (Forselius ym. 2005,31.)

Lähtötilanteen verrattuna tivi-projektimallin asetusdokumenttiin (liite 2) tulevat uusinakohtina projektin jaottelu (kokoluokitus), omistajuus, liittymät strategiaan ja projektin arviointikriteerit. Omistajuuden määrittely ja kytkös strategiaan ovat kysymyksiä, jotka on oltava mietittynä ennen projektin käynnistämistä ja siksi niiden paikka projektin asetuksessa on tärkeä. Myllymäki ym. (2011, 21) korostaa strategisen kytköksen merkitystä projekti-ideoille tai jo pidemmälle edenneille projekti-ideoille kysymyksillä: minkä strategisen tavoitteen projektin on tarkoitus täyttää ja onko strateginen tarve niin pitkäikäinen, että se on tavoitteena vielä 3-8 vuoden kuluttua, kun projekti on valmis? Saaren mukaan (2010) organisaation projektien strategiamukaisuuden varmistaminen on projektimallin keskeisin tehtävä!

Useimmiten tietojärjestelmäprojektit ovat liiketoiminnan kehitysprojekteja, joissa tietojärjestelmien ja IT-asioiden merkitys vaihtelee. On olennaista, että liiketoiminnan kehitysprojektin omistajuus on liiketoiminnassa; hallinnon järjestelmien osalta se voi olla yritysjohdossa tai hallinnossa ja epäsuorasti liiketoimintaa hyödyntävien IT-pitoisten projektien osalta omistajuus voi olla tietohallinnossakin. (Myllymäki ym. 2011, 64.)

9.3.3 Projektisuunnitelma

Projektin asettamista seuraavassa vaiheessa, projektin suunnittelussa tuotetaan suunnitelma, johon toteutuen projekti voidaan toteuttaa. Se vastaa edellistä vaihetta tarkemmin projektin johtamisen osa-alueisiin liittyviin kysymyksiin. (Forselius ym. 2005,33.)

PHKK:n projektisuunnitelmapohjassa on lueteltu, millaisia dokumentteja projektin toteutuksen aikana tyypillisesti syntyy. Tivi-projektimallin dokumenttipohjaan on lisätty järjestelmäkuvaus, jonka tietohallinto ja pääkäyttäjät yhdessä laativat kaikista tietojärjestelmistä.

9.3.4 Tehtäväluettelo

Projektisuunnitelmassa luetellaan päätehtävät eli mitä täytyy tehdä, jotta tavoite toteutuisi. Tehtäväsuunnitelma esitetään yleensä myös erillisenä dokumenttina, jossa myös aikataulus. Tivi-projektimalli sisältää Excel-dokumenttipohjan, jossa tehtävät on ryhmittely päätehtävittäin/tehtävittäin. Jokaiselle tehtävälle on nimetty vastuuhenkilö, alku- ja loppupäivä, todellinen valmistumispäivä, hyväksymispäivä sekä mahdollinen huomautus.

9.3.5 Edistymäraportti

Projektin johtoryhmä voidaan kutsua portinvartijaksi, joka vahtii projektia ja päästää sen eteenpäin, esimerkiksi seuraavaan vaiheeseen jos läpimenoedellytykset ovat täytyneet. Johtoryhmän kokoukset pidetään aina projektin vaiheen vaihtuessa, kuitenkin vähintään kuukauden tai kahden välein. Kokouksen rungon muodostaa projektipäällikön tekemä edistymäraportti. (Forselius ym. 2009, 51–52.)

TJP-projektissa ei havaittu, että edistymäraportin valmista dokumenttipohjaa ei ole valmiina olemassa. Asia on tullut esille vasta projektimallin luonnosteluvaiheessa. Forseliuksen ym. (2009, 51) mukaan edistymäraportin sisällön perusasiat ovat seuraavat:

- lyhyt yhteenveto ja kuvaus kokonaistilanteesta
- tärkeimmät tapahtumat edellisen johtoryhmän kokouksen jälkeen

- projektin (projektisuunnitelmaan verrattuna)
 - o tulokset
 - o laajuus
 - o henkilöstö
 - o laatu
 - o aikataulu
 - o työmäärät
 - o viestintä
 - o rahan käyttö
 - o riskit

Edistymäraportti on projektinhallinnan kannalta tärkeä dokumentti. Jatkokehityksessä PHKK:n tulee määritellä oma tietosisältö edistymäraportille ja luoda tivi-edistymäraportin dokumenttipohja. Projektimalliin kannattanee kuvata edistymäraportin kytkökset muihin dokumentteihin kuten johtoryhmän kokousmuistioon.

9.3.6 Riskienhallinta

Hanketason riskianalyysi tehdään, ennen kuin hankkeen läpiviemistä varten tarvittavat projektit asetetaan. Hanketason riskianalyysin tehtävänä on tunnistaa tekijät, jotka uhkaavat hankkeen läpivientä tai hankkeen lopputulosta. Projektitason riskienhallinnassa keskitytään lähinnä projektien sisäisten riskien hallintaan. Riskienhallinta on jatkuva prosessi, ja riskianalyysi on syytä toteuttaa kaikkien hankkeen ja projektin kannalta merkittävien päätöksentekotilanteiden yhteydessä. (Forselius ym. 2009, 31.)

Riskienhallinta tarkoittaa projektiin kohdistuvien riskien tunnistamista ja näiden riskien hallintaa. Ensimmäinen riskianalyysi tehdään projektin asettamisvaiheessa. Ennen projektin aloittamista, projektisuunnitelmaa tehtäessä, riskianalyysi tehdään uudelleen. (Forselius ym. 2009, 48.)

Tivi-projektimallissa riskienhallinnan Excel-dokumenttipohja sisältää 4 valmiiksi ryhmiteltyä kategoriaa: liiketoimintariskit, henkilöresursseihin kohdistuvat riskit, sovellettavaan tekniikkaan kohdistuvat riskit ja hankkeen lopputulokseen kohdistuvat riskit. Arvioivia riskejä on kaikkiaan 29 kpl. Ohjeistus riskianalyysin tekemisestä on lisätty uutena kohtana projektin asetusdokumenttiin.

9.3.7 Katselmointi

Projektin katselmointiin ei ole olemassa PHKK:n tivi-projekteissa vakiintunutta käytäntöä. Katselmointi nähdään kuitenkin tärkeäksi kehittämiskohteeksi ja katselmoinnin dokumenttipohja on otettu mukaan projektimalliin. Katselmointi on päätetty ottaa mukaan syyskuussa 2012 käynnistyvässä tietovarastoprojektissa ja kehittää näin käytännön kokemuksen kautta katselmointiprosessia. JHS-suosituksissa katselmointiprosessi on kuvattu osaksi laadunvarmistusta.

9.3.8 Muutospyyntö

Tivi-projekteissa muutosehdotuksia tulee kesken projektin useammin kuin muiden toimialojen projekteissa ja muutostenhallinta on tavallisesti projektin onnistumisen keskeisiä tekijöitä (Forselius ym. 2005, 47). PHKK:n tivi-projektimallissa on oma dokumentti muutosehdotuksille ja siihen sisältyy esimerkiksi muutoksen kuvaus, vaikutukset aikatauluun, vaikutukset kustannuksiin, vaikutukset resursseihin ja päätös muutoksen hyväksymisestä. Muutosehdotukset käsitellään projektin johtoryhmän kokouksessa (Forselius ym. 2009, 52).

9.3.9 Loppuraportti

Projektin loppuraportin avulla projektipäällikkö voi välittää tulevaa varten kokemuksia, jotka arvioidaan hyödyllisiksi. Loppuraportissa on mahdollista välittää liiketoimintajohdolle jatkokehitysideoita. (Forselius ym. 2005, 57.)

Forseliuksen ym. (2005,56) mukaan loppuraportilla tulee tivi-projektia kokonaisuutena tarkastella ennen muuta projektin asetuksessa määriteltyjä projektin arviointikriteerejä vasten. Loppuraportilla pitäisi kertoa kaikki sellaiset projektin aikana esiintulleet havainnot, joista voi olla apua tuleville, samantyyppisille projekteille. PHKK:n Tivi-projektimallissa asetusdokumenttiin lisätyt arviointikriteerit mahdollistavat loppuraportissa projektin onnistumisen tarkastelun arviointikriteerejä vasten.

Forseliuksen ym. (2005,57) mukaan loppuraportille pitää olla selvät arkistointiohjeet. Raporttien on oltava löydettävissä niin kauan, kuin uusia ja samantyyppisiä tuotteita ja palveluja organisaatiossa tehdään tai teetetään. PHKK:n tivi-projektimallissa

arkistointiohjeistusta ei ole. Arkistointiohjeistus tulisikin ehdottomasti ottaa mukaan projektimallin seuraavaan versioon ja mahdollistaa näin kerätyn kokemuksen siirtyminen hyödynnettäväksi jatkohankkeissa.

9.4 Projektien ohjeistukset ja käytännöt

Lähtötilanteessa PHKK:ssa on olemassa hyviä tivi-projektien käytäntöjä, mutta niiden dokumentointi on puutteellinen tai ne ovat vaikeasti saatavilla, eikä niiden käyttöön ole sitouduttu. Projektikäytännöt ovat pääosin tietohallinnon toimijoiden tiedossa, mutta niitä ei ole koko organisaatiotasoisesti tiedotettu. Yleistason ohjetta tietojärjestelmäprojektien hallintaan ei ole olemassa. PHKK:n toteuttamiin TKI-projekteihin on olemassa PCM-malliin (Project Cycle Management eli hankehallintakierto) pohjautuva projektiohjeistus. Ohjeiston tarkoitus on tarjota hyvä kokonaiskuva projektin koko elinkaaren aikaisiin toimintatapoihin ja ohjeisiin. (PHKK 2012.)

Lähtötilanteessa yleinen projektiohje löytyy melko helposti Korista LAMK:n ja Salpauksen sivustoista (palvelut/projektitoiminta), mutta Yhteisten palvelun sivustolta ohjetta ei löydy. Yhteisten palveluiden projekteissa ohjeistus jää näin helposti huomaamatta ja hyödyntämättä. Tämä melko yleisellä tasolla kirjoitettu ohjeistus täydentää soveltuvien osin myös tivi-projektiohjeistusta ja on siksi otettu mukaan tivi-projektimalliin. Tivi-projektimalli pitää sisällään projektin ohjeistuksille varatun kansion, jonne kuuluvat yleisen projektiohjeen lisäksi tivi-projektiohje, tivi-terminologia, toimijoiden roolimäärittelyt sekä Hankehallinnan työkalupakki.

9.5 Toimijoiden roolit

Lähtötilanteessa projektin toimijoiden roolit on määritelty v. 2006 ja hyväksytty johtoryhmässä ja tämä voimassa olevan määrittely on julkaistu intrassa (liite 3). Määrittelyn tarkoitus on kuvata eri osapuolien vastuut projektityössä. Määrittely on tehty hyvin karkealla tasolla ja tämän perusteella projekteissa toimija ei tarkalla tasolla tiedä, mitä häneltä odotetaan ja mitä odottaa muilta toimijoilta. Nykyisen määrittelyn hyöty ei näin käytännön projektityössä ole paras mahdollinen.

Kehittämistarpeet toimijoiden roolien täsmentämisen osalta on aiemmin tunnistettu ja roolien tarkempi määrittely on tehty lähes valmiiksi 2010 aloitetun työn pohjalta. Määrittelyä ei kuitenkaan kaikelta osin ole viety loppuun asti, hyväksytty viralliseksi

versioksi eikä julkaistu. Määrittely tulisi saattaa loppuun välittömästi tai julkaista nykyinen versio sellaisenaan, jotta sitä voidaan hyödyntää täysimääräisesti tivi-projektimallissa. Tarkennettu määrittely mahdollistaa sen, että aiempaa paremmin tiedostetaan, mitä kultakin projektiin osallistuvalla toimijalla odotetaan missäkin vaiheessa, jolloin niin sanottu harmaan (ei kenellekään kuuluvan) työn alue pienenee. Tarkennettu määrittelyä voidaan hyödyntää jo projektin suunnitteluvaiheessa mietittäessä resursseja, tehtäviä ja vastuuta.

Tivi-projektimallin uusitus roolimäärittelyssä toimijat ovat toimittaja, omistaja, pääkäyttäjä, palvelun tekninen ylläpitäjä, tietohallinnon yhteyshenkilö ja työasemaratkaisun vastuuhenkilö. Toimijat ja heidän tehtävät on määritelty erikseen kehitysprojekteille, jatkokehitysprojekteille ja ylläpitovaiheen tietojärjestelmille. Esimerkiksi kehitysprojekteissa on määritelty, mitä vastuuta ja tehtäviä toimijoilla on projektin eri vaiheissa (Liite 4, vastuut ja roolit projektin käyttöönotossa). Toimittajanhallinta on projekteissa osa-alue, jossa usein suuria ongelmia. Toimittajan tehtävien tarkempi määrittely tuo pohjaa ja tukea paremmalle toimittajanhallinnalle. Toimittajanhallinnan kehittämiseksi on selkeä tarve ja se kannattaa ottaa mukaan projektimallin jatkokehitykseen.

Kehitysprojekteissa on usein kiireisiä vaiheita etenkin käyttöönoton yhteydessä ja tällöin vastuurajat on joskus järkevää ylittää, jotta saadaan asiat projektissa tehdyksi. Tärkeää on kuitenkin, että tämä tehdään tiedostaen yhteisellä sopimuksella pohjautuen ja näin vähennetään ristiriitoja ja epäselvyyksiä projektityössä.

9.6 Resurssien hallinta

Projekti-instituutin (2011b) mukaan joissakin organisaatioissa projektimalli kattaa myös ohjeistuksen projektien resurssienhallintaan, projektisalkun johtamiseen sekä useasta projektista koostuvien ohjelmien johtamiseen

Nykytilanteessa resurssienhallintaa tukevaa tietojärjestelmää ei ole PHKK:ssa käytössä, eikä resurssienhallinta sisälly myöskään tivi-projektimallin ensimmäiseen versioon. Etenkin viimeisen muutaman vuoden aikana tehdyissä isoissa yhtäaikaisissa tietojärjestelmien käyttöönottoprojekteissa selkeämpi tehokkaampi resurssienhallinta olisi ollut hyödyllinen. Resurssienhallinnan kehittäminen kannattaa ottaa mukaan projektimallin jatkokehitykseen.

9.7 Projektin sisäisen työmäärän ja kustannusten seuranta

Lähtötilanteessa Yhteisten palvelujen joissakin yksiköissä (muun muassa Viestintä- ja markkinointi) on käytössä oma tietojärjestelmä työajan kohdistukseen, johon kirjataan myös tivi-projekteihin käytetty työaika. PHKK-tason yhtenäistä käytäntöä tai ohjeistusta ei työajan kohdistamisesta projekteille ole olemassa, eikä myöskään yhteiskäytössä olevaa työmäärän kohdistamiseen soveltuvaa tietojärjestelmää. Näin projekteihin käytettyä sisäistä kokonaistyömäärää ei kyetä arvioimaan kuin hyvin karkealla tasolla, eikä projektin tarkkaa kokonaiskustannusta voida selvittää.

Joissakin yksittäisissä tietojärjestelmäprojekteissa on projekteihin tehty työaika kirjattu systemaattisesti Excel-lomakkeeseen ja saatu näin tarkempaa tietoa projektiin käytetystä työpanoksesta. Seurannan perusteella on todettu, että käytetty aika on ollut usein huomattavasti suurempi kuin karkeissa arvioissa ennen projektin alkua. (Rauhala 2012.)

Koska yhteistä tietojärjestelmää ei ole, päätettiin Excel-pohjainen lomakepohja ottaa mukaan Tivi-projektimallin dokumenttipohjiin. Excel-pohjaa hyödynnetään parhaillaan useammassa eri projektissa.

9.8 Projektinhallintajärjestelmä

Julkisrahoitteisten projektien hallintaan on PHKK:lla ollut käytössä oma tietojärjestelmä. Se ei ole kuitenkaan ollut käyttökelpoinen Tivi-projektien hallinnassa. Nykyistä projektinhallintajärjestelmää ollaan parhaillaan korvaamassa uudella, koska se ei vastaa julkisrahoitteisen projektitoiminnan nykyisiä tarpeita. Hankinnan yhteydessä pyritään huomioimaan järjestelmän käytön laajentaminen tulevaisuudessa kattamaan kaikki PHKK:ssa toteutettavat projektityypit (esimerkiksi sisäiset tivi-kehittämisprojektit ja yritys yhteistyöprojektit).

9.9 Dokumenttipohjien ja ohjeistuksen löytäminen

Lähtötilanteessa tietojärjestelmäprojektien dokumenttipohjia on olemassa, mutta niitä on vaikea löytää. Dokumenttipohjat pitää erikseen etsiä projektin edetessä ja tämä tapahtuu lähinnä pyytämällä materiaalia edellisiin projekteihin osallistuneilta ihmisiltä.

TJP-projektissa tietohallinnon intraan lisättiin oma sivu, joka sisältää projektien dokumenttipohjat ja kansiorakenteen tuleville ohjeistuksille. Ajantasaiset dokumentit, ohjeistus ja esimerkit on näin mahdollista löytää yhdestä paikasta (kuva 8).

Tietohallintopalvelut

Sijainti: KEHITYSHANKKEET -> YHTEISET -> PROJEKTINHALLINTA ->

TH:n kehittämisprojektienhallinta

Tavoite

Kartoittaa ja koostaa TH:n nykyisen tietojärjestelmäprojektien hallinta- ja dokumentointiohjeet ja käytännöt

- Luoda pohja-aineistoa koko konsernia käsitteväälle projektinhallinnan kehittämistyölle
- Ohjeistus on tarkoitettu ensisijaisesti tietohallinnon henkilöstölle
- Parantaa TH:n projektiossaamista

Pidemmän aikavälin tavoitteet

- Organisaatiossa on yhtenäinen ja toimiva toimintamalli- ja käytäntö tietojärjestelmäprojektinhallinnassa

Eteneminen:

Vaihe 1
aikaväli: Q1/2011 - Q3/2011

- nykytilan kartoitus
- arvioidaan toimintamalleja ja työkaluja sekä mahdollisia kehitystarpeita asiassa

Vaihe 2
aikaväli: Q4/2011

- Julkaistaan yhtenäiset projektidokumentointipohjat
- Kirjataan toimintamalliin ja työkaluihin liittyvät kehitystarpeet
- Arviointi

Jatkokehitys
aikaväli: Q1/2012 -->

- jatkautuu

Lopputulokset

- Ohjeet
- Kuvaukset
- Projektidokumentointipohjat

Projektidokumentaatio aitassa
X:/YPA/TH/Docs/Yhteiset/Palvelut/Projektimalli

Name	Date modified	Type	Size
00_projektidokumenttiluettelo.docx	17.11.2011 9:22	Microsoft Word -a...	34 KB
01_projektien-jaottelu.docx	21.6.2011 10:52	Microsoft Word -a...	28 KB
02_projektin-asetus-pohja.docx	11.11.2011 10:40	Microsoft Word -a...	36 KB
03_projektisuunnitelman-pohja.docx	1.9.2011 14:28	Microsoft Word -a...	44 KB
04_projektin-tehtävluettelo-pohja.xlsx	1.9.2011 14:56	Microsoft Excel -la...	23 KB
05_riskienhallinta.xlsx	22.6.2011 11:09	Microsoft Excel -la...	17 KB
06_katselmoitintyökirja-pohja.docx	21.6.2011 14:35	Microsoft Word -a...	28 KB
07_muutospyyntölomake-pohja.docx	22.6.2011 11:00	Microsoft Word -a...	29 KB
08_loppuraportti_palaute-pohja_luonnos.docx	30.11.2011 11:56	Microsoft Word -a...	34 KB
08_loppuraportti-pohja.docx	22.6.2011 12:35	Microsoft Word -a...	32 KB
09_projektin_työmääräseuranta.xls	17.11.2011 9:19	Microsoft Excel 97...	62 KB

Kuva 8. Tivi-projektimalli tietohallinnon intrassa

Ohjeistuksiin lisättiin Word-dokumentti, jossa kuvataan projektimallin sisältö lyhyesti. Lisäksi ohjeistuksiin on mahdollista tallettaa Hankehallinnan työkalupakki sähköisessä muodossa.

Uusia dokumenttipohjia on hyödynnetty muutamissa tietohallinnon sisäisissä projekteissa ja palaute on ollut positiivista. Dokumenttipohjien on koettu palvelevan tarpeita ja niiden avulla on saatu yksityiskohtaisemmin kuvattua, mitä projektissa toteutetaan

ja mitä tarvitsee ottaa huomioon ennen toteutusvaiheen käynnistämistä (ks. liite 5, IT-koordinaattori Marko Järvisalon haastattelu).

10 YHTEENVETO

Projektinhallinnan kehittämisen kannalta on olennaisen tärkeää tuntea olemassa oleva lähtötilanne. Opinnäytetyössä lähtötilanne ja kehitystarpeet saatiin varsin hyvin kartoitettua ja sen pohjalta luotua lähtötasoa pidemmälle menevä Tivi-projektimalli. Nämä ovat asioita, jotka on kannattanut tehdä, vaikka organisaatiossa lopulta päätettäisiin oman projektimallin sijaan tehdä jatkokehitystä kaupalliseen mallin pohjalta.

PHKK:n tivi-projektimalli yhtenäistää projektinhallinnan dokumentointia ja sisältää projektiohjeistuksia, mutta esimerkiksi resurssienhallinnan haasteisiin se ei vielä tässä vaiheessa tarjoa ratkaisua. Projektimallin kehittäminen vaatiikin jatkotoimenpiteitä muun muassa resurssienhallinnan, yleisen projektiosaamisen ja prosessien kuvaamisen suhteen. Lisäksi tarvitaan päätöksiä tietohallinnon johdolta projektimallin käyttöönoton ja jatkokehityksen osalta.

Tivi-projektimallin ensimmäinen versio tulee jalkauttaa nopealla aikataululla, jotta tehty työ saadaan hyödynnettyä. Tämä tarkoittaa keskeisten toimijoiden perehdyttämistä ja sitouttamista sekä projektimallin julkaisua siten, että se on koko henkilökunnan saatavilla Korissa. Tivi-projektiohjeisto tulee liittää osaksi PHKK:n toiminnanohjauksen ohjeistoa - ja näin varmistaa, että ohjeisto saa virallisemmän statuksen ja toisaalta ohjeisto myös löytyy paremmin.

Mallin nimeäminen ja visuaalinen ulkoasu ovat asioita, jotka kannattaa tuoda mukaan jalkautuksen yhteydessä. Visualisoinnissa voi hyödyntää valmista projektimallikuvaa (kuva 6) lisäämällä siihen hyperlinkit dokumenttien mallipohjiin ja ohjeistuksiin. Näin malli avautuu Korista helposti hahmotettavana kokonaisuutena ja tarvittava dokumentti ohjeistuksineen on suoraan saatavilla. Tivi-projektimalli kannattaa sijoittaa osaksi yleisiä projektinhallinnan Kori-sivustoja, jolloin se täydentää PHKK-tason yleistä projektimallia. Jatkokehityksessä kannattaa ohjeistuksen täydennyksen lisäksi huomioida, kuinka tivi-projektimalli saadaan kytkettyä organisaatiossa hanketasolle.

PHKK:ssa projektitoiminnan kehitystyö on tähän asti keskittynyt lähinnä julkisrahoitteisiin projekteihin, joissa projektien prosesseja on kehitetty tukemaan onnistu-

vaa projektien hallinnointia. Sisäinen projektitoiminta on jäänyt vähemmälle huomiolle ja projektitoiminnan kehitystyön tulokset eivät ole välttämättä heijastuneet sisäisiin projekteihin. Sisäisten kehitysprojektien merkitys on kuitenkin kasvanut, joten niiden hallintaan pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Ensimmäisen vaiheen tavoitteeksi tulisi ottaa tivi-projektikulttuurin kypsyystason nostaminen tasolta 2 tasolle 3. Tivi-projektitoiminnan kypsyystasoa tulisi arvioida osana PHKK:n toiminnan arviointia ja kehittämistä.

Monimutkaisessa toimintaympäristössä systemaattisen työskentelytavan ja dokumentoinnin vaikutus on erittäin suuri. Projektimalli luo edellytykset yhtenäiselle työskentelytavalle ja näin parantaa toiminnan tehokkuutta. Parhaimmillaan se vähentää konflikteja päivittäisessä projektityössä ja näin parantaa työilmapiiriä. Organisaatiomme on iso ja tietojärjestelmäprojekteja suhteellisen usein, mikä mahdollistaa projektikulttuurin kehittämisen ja ylläpitämisen.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ammattikorkeakoululaki> [viitattu 10.10.2012].

Eskonsipo, M. 2012. Palveluvastaava. Päijät-Hämeen koulutus konsernin Tietohallintopalvelut. Sähköpostikysely 16.10.2012.

Forsberg, K., Mooz, H., Cotterman, H. 2003. Projektinhallinta, malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Forselius, P., Dekkers, C., Karvinen, M., Kosonen M. 2009. Hankehallinnan työkalupakki tieto- ja viestintäjärjestelmien kehittämiseen. Kariston Kirjapaino Oy.

Forselius, P., Karvinen, M., Kosonen M. 2005. Tivi-projektien johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Fuas-liittouma. 2012. Saatavissa: <http://www.fuas.fi> [viitattu 8.3.2012].

Ilmavirta, A. 2012. Toimitusjohtaja. Päijät-Hämeen koulutus konserni. Esitelmä 26.4.2012. Lahti: Tietohallinnon yksikköpalaveri, Felmannia.

ISO 21500 2012. Guidance on Project Management. Saatavissa:

http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=50003 [viitattu 27.9.2012].

itSMF Finland ry. 2012. Parhaat käytännöt/ITIL. Saatavissa: <http://www.itsmf.fi/itil> [viitattu 29.8.2012].

JHS-suositukset. 2011. Kehittämiprojektien ohjaus ja hallinta julkisessa hallinnossa.

Saatavissa: [http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/projects/project-](http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/projects/project-management/kehittamisprojektien-ohjaus-ja-hallinta-julkisessa-hallinnossa)

[management/kehittamisprojektien-ohjaus-ja-hallinta-julkisessa-hallinnossa](http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/projects/project-management/kehittamisprojektien-ohjaus-ja-hallinta-julkisessa-hallinnossa) [viitattu 20.9.2012].

JHS-suositukset. 2012. Julkishallinnon parhaat käytännöt käytössänne. Saatavissa:
http://www.kuntait.fi/ratkaisut_ja_palvelut/ratkaisuja_tietohallinnon_kehittamiseen/jhssuositukset [viitattu 25.9.2012].

Kallio, T. 2012. Tietohallintojohtaja. Päijät-Hämeen koulutus konsernin Tietohallinto-palvelut. Haastattelu 15.3.2012 ja sähköposti 22.10.2012.

Kangasaho, T. 2012. Tommi Kangasahon esitys Amk-päivillä 7-9.5.2012. Saatavissa:
http://amk.arcada.fi/images/Tommi_Kangasaho.pdf [viitattu 27.9.2012].

Kartturi. 2011. Korkeakoulujen kokonaisarkkitehtuurin menetelmäopas. Helsinki: Unigrafia Oy.

Kettunen E. 2010. Kuntien tietotekniikka 2010. Kuntaliiton kysely. Saatavissa:
http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/tyk_kartoitus2010verkkoon.pdf [viitattu 15.10.2012].

Kilpinen, T. 2012. Viestintäjohtaja. Päijät-Hämeen koulutus konsernin Viestintä- ja markkinointipalvelut. Sähköpostikysely 6.9.2012.

Kokonaisarkkitehtuuri. 2012. Valtiovaranministeriön kokonaisarkkitehtuuri. Saatavissa:
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Kokonaisarkkitehtuuri.pdf [viitattu 29.8.2012].

Kori. 2012. PHKK:n intranet. Saatavissa:
<https://kori.phkk.fi/ypa/hallinto/info/Sivut/aloitussivu.aspx> [viitattu 3.9.2012].

Laki julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta 10.6.2011/634. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110634?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tietohallinnon> [viitattu 15.10.2012].

LAMK. 2012. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa:
<http://www.lamk.fi/esittely/Sivut/default.aspx> [viitattu 9.9.2012].

Myllymäki, R., Hinkka, T., Dahlberg, T. & Uimonen, B. 2010. Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu. Helsinki: Laserpaja Oy.

Myllymäki, R., Hinkka, T., Hirvensalo, J. & Hämäläinen, J. 2011. Onnistunut tietojärjestelmäprojekti. Helsinki: Laserpaja Oy.

Ollikainen, A. 2011. Projektinhallintablogi. Saatavissa:

<http://projektinhallinta.blogspot.fi/2011/12/projektimalli-on-yhteinen-sopimus.html>

[viitattu 24.8.2012].

PHKK. 2012. PHKK:n esittely. Saatavissa:

<http://www.phkk.fi/esittely/Sivut/default.aspx> [viitattu 20.9.2012].

PMBOK. 2008. A Guide to project Management Body of Knowledge – 4th edition.

Saatavissa: <http://www.pmi.org/en/PMBOK-Guide-and-Standards/Standards-Library-of-PMI-Global-Standards.aspx> [viitattu 29.10.2012].

Puolustusvoimien projektiohje. 2012. Saatavissa:

<http://www.doria.fi/handle/10024/77077> [viitattu 27.9.2012].

Ruuska, K. 2008, Pidä projekti hallinnassa. Gummerus Kirjapaino Oy.

Projektiohje. 2011. PHKK:n projektiohje Korissa. Saatavissa:

https://kori.phkk.fi/ypa/projektitoiminta/hallinta/Documents/PHKK_projektiohjeisto_15022011.pdf [viitattu 16.10.2012].

Projekti-instituutti. 2011. Projektimalli organisaation projektijohtamisessa. Saatavissa:

<http://www.projekti->

[instituutti.fi/files/4/Projektimalli_organisaation_johtamisjarjestelmassa.pdf](http://www.projekti-instituutti.fi/files/4/Projektimalli_organisaation_johtamisjarjestelmassa.pdf) [viitattu

8.10.2011].

Projekti-instituutti. 2011b. Projektitoiminnan kypsyystaso Suomessa 2011, Saatavissa:

http://www.projektiinstituutti.fi/yritys/ajankohtaista/projektitoiminnan_kypsyystasotutkimuksen_tulokset.1197.news [viitattu 1.12.2011].

Rainisto, V. 2012. Tilapalvelupäällikkö. Päijät-Hämeen koulutus konsernin kiinteistöpalvelut. Sähköpostikysely 11.9.2012.

Rauhala, M. 2012. Tietojärjestelmäpäällikkö. Päijät-Hämeen koulutus konsernin tietohallintopalvelut. Haastattelut 4.9.2012 ja 18.10.2012.

Saari, T. 2010. Yhtenäinen projektimalli osana it:n johtamista. Hetky 1/2010. Saatavissa: http://www.projekti-instituutti.fi/files/529/Hetky_1_2010_TS.pdf [viitattu 24.8.2012].

Salpaus. 2012. Koulutuskeskus Salpauksen esittely. Saatavissa: <http://www.salpaus.fi/esittely/Sivut/default.aspx> [viitattu 20.9.2012].

Sofigaten tietohallintomalli 2009. Sofigate Oy. Laine Direct Oy.

Sjöblom, S. 2006. Kohti projektoitunutta julkishallintoa. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.). 2006: Projektityhteiskunnan käänköpuolia. Tampere: Yliopistokustannus. ISBN 951-662-955-5.

Tietotekniikan liitto ry. 2012. Saatavissa: <http://www.ttlry.fi/> [viitattu 10.9.2012].

Tietovarastoraportti. 2012. PHKK:n tietovarastoraportti. Saatavissa: <https://kori.phkk.fi/ypa/raportointi/Sivut/aloitussivu.aspx> [viitattu 10.10.2012].

Tuoterengas. 2012. Tuoterankaan esittely. Saatavissa: <http://www.tuoterengas.fi/esittely/Sivut/default.aspx> [viitattu 20.9.2012].

Valtiovarainministeriön tiedote. 79/2011. 2011. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20110817Valtio/name.jsp [viitattu 29.8.2012].

Valtiovarainministeriön tiedote 154/2012. 2012. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20120828Hankev/name.jsp [viitattu 29.8.2012].

Projektipohjadokumenttien luettelo

Käytössä olevien projektipohjadokumenttien lista.

1. Projektien jaottelu ja tarvittavat dokumentit

01_projektien-jaottelu.docx

2. Projektin asetus -pohja

02_projektin-asetus-pohja.docx

3. Projektisuunnitelman pohja

03_projektisuunnitelman-pohja.docx

4. Projektin tehtäväluettelon pohja

04_projektin-tehtäväluettelo-pohja.xlsx

5. Riskienhallinta

05_riskienhallinta.xlsx

6. Katselmointipöytäkirjan pohja

06_katselmointipöytäkirja-pohja.docx

7. Muutospyyntölomakkeen pohja

07_muutospyyntölomake-pohja.docx

8. Loppuraportin pohja

08_loppuraportti-pohja.docx

9. Palautteen pohja

09_palaute-pohja.docx

10. Projektin työajan seuranta

10_projektin_työmääräseuranta.xls

Projektin asetukset

projektin asettaja / yksikkö	
pvm	
aloittamisaika	
lopettamisaika	
projektipäällikkö	

1. Projektin taustatietoja

1.1. Projektin tausta, ongelman kuvaus, hanke johon projekti liittyy

Liittyykö projekti johonkin laajempaan hankkeeseen ja mihin hankkeeseen?

1.2. Miksi projekti käynnistetään ja kuka projektin omistaa?

Projektin käynnistämiseen vaikuttavat organisaation sisäiset ja ulkoiset vaatimukset. Projektin omistaminen, esim. toiminnon johto/tietojärjestelmän omistaja.

1.3. Projektin jaottelu

Onko kyseessä pieni projekti, keskikokoinen projekti vai suuri projekti? Projektin jaottelussa vaikuttavia tekijöitä ovat mm. projektin kustannukset ja vaikuttavuus.

Katso projektien jaottelu "Projektien jaottelu" -dokumentista (01_projektien-jaottelu.docx).

Jaottelu vaikuttaa mm. tarvittavan projektihallinnan laajuuteen ja resursointiin.

2. Projektin tavoite, lopputulos

2.1. Projektin tavoite

2.2. Mitkä ovat konkreettisia lopputuloksia?

3. Projektin sisältö tai vaiheet sekä aikataulu

Esim.

- 1. Aloitus/esiselvitys*
- 2. Nykytilan kartoitus*
- 3. Määrittely*
- 4. Suunnittelu*
- 5. Toteutus*
- 6. Testaus*
- 7. Projektin päätös*

Arvio projektin aikataulusta. Aikataulu kannattaa tehdä vaihetasolla.

4. Arvioitu hyöty projektista

5. Kustannusarvio / tarvittavat resurssit

Kertakustannukset	xx e
Ylläpitokustannukset	xx e
Lisenssit	xx e
Konsultointi	xx e
Laitteisto	xx e
Työmääräarvio, substanssi/asiakas	xx htp
Työmääräarvio, Tietohallintopalvelut	xx htp
Muuta (kerro mitä)	

Tarvittavien resurssien tarkempi kuvaus:

(liitteenä voi olla tarvittaessa laajempi excel taulukko)

6. Toteuttamisen / toteuttamatta jättämisen riskit

Esim. tekniset, toiminnalliset riskit, henkilö- ja talousriskit.

6.1. Toteuttamisen riskit

6.2. Toteuttamatta jättämisen riskit

7. Rajaukset ja liittymät

7.1. Rajaukset

Rajaukset, mitä ei kuulu tähän projektiin

7.2. Liittymät muihin projekteihin

Selkeitä liittymiä (esim. tehtävien, aikataulun tai resurssien osalta) eli onko vaikutuksia muihin projekteihin.

7.3. Liittymät muihin järjestelmiin

Tarvitaan uusia liittymiä toisiin järjestelmiin vai tarvitseeko jo olemassa olevia liittymiä muuttaa. Mitkä ovat ko. järjestelmät ja millaisia tietoja tulee siirtää.

7.4. Liittymät strategiaan

Miten huomioidaan projektin kytkös konsernin strategiaan. PHKK:ssa hankittavat järjestelmät tulee olla kaikille tulosalueille yhteiskäyttöisiä – miten tämä asia projektissa ja sen valmistelussa on huomioitu?

8. Projektin arviointikriteerit

Projektin onnistumista arvioidaan seuraavilla kriteereillä:

Kriteeri	Kriteerin kuvaus	Arviointitapa/mittari
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Projektin arvioinnin aikataulu ja vastuuhenkilöt kuvataan projektisuunnitelman liitteessä.

Konsernin johtoryhmä 8/2006, 5.6.2006

Eri toimijat

Kussakin järjestelmässä on tunnistettavissa seuraavat toimijatahot

- omistaja (toiminnallinen tarve)
- sisällöllinen pääkäyttäjä (järjestelmän toimintatapa, sisällön ylläpito, neuvonta, versiokehitys/toiminnallinen, lisenssien riittävyys, käyttöoikeudet)
- tietotekninen pääkäyttäjä (versiopäivitykset/tekninen, tekninen kehitys)
- palvelinratkaisun ylläpitäjä (palvelinratkaisun ylläpito, kehitys, varmistukset)
- työasemaratkaisun vastuuhenkilö (työasemaratkaisun ylläpito, kehitys)
- tietoliikenne- ja palvelinratkaisun vastuuhenkilö (tietoliikenneyhteyksien ylläpito ja kehitys)
- toimittaja (yhteyshenkilö, sopimus, seuranta, laskutus)

Tietohallintopalveluissa laaditaan kuvaukset tietojärjestelmien hankinnalle, ylläpidolle ja kehitykselle

- kullekin tietojärjestelmälle tulee löytyä sen eri toimijoille vastuutahot
- määrittely käynnissä.

Eri toimijoiden kuvaukset

Omistaja

- Järjestelmän tarve ja käyttötarkoitus
- Budjettivaraus (varat kehittämiseen ja ylläpitoon)
- Pääkäyttäjän nimeäminen
- Sopimus, sen seuranta ja ylläpito

Pääkäyttäjä

- Ohjelman/sovelluksen lisenssien riittävyys
- Versiokehitys: tarpeen määrittely (halutut toiminnallisuudet, laajennukset), koordinointi tarvittavien tahojen kanssa (esim. toimittajan kanssa) sekä teknisen ylläpidon tiedottaminen
- Versiopäivitys: koordinointi, tiedotus (toimittaja, käyttäjät, helpdesk), tarve, yhteys teknisiin vastuuhenkilöihin, aikataulu, testaus
- Käyttöoikeudet, määrittely/tekeminen: järjestelmä, web
- Yhteyshenkilö toimittajaan
- Yleinen tiedotus käyttäjille
- Koulutuksen järjestäminen (tilaa kouluttajalta/kouluttaa itse)
- Käyttäjien ohjeistus (dokumentit, ohjelmaneuvonta)
- Tietojärjestelmä- ja henkilörekisteriselosteen täyttäminen ja päivittäminen (ks. tietojärjestelmäselosteet, henkilörekisteriselosteet)

Tietotekninen pääkäyttäjä

- Yhteistyö pääkäyttäjän kanssa
- Versiopäivitykset/tekninen
- Tekninen kehitys

Palvelinratkaisun ylläpitäjä

- Tiedotus pääkäyttäjille

<p>1.5. Käyttöönotto- projektit <i>otetaan uusi tieto-</i> <i>järjestelmä käyttöön</i></p>	<p>Projektipäällikkö (koko projekti)</p> <ul style="list-style-type: none"> Vastuussa PHKK:n puolelta koko projektista (myös osaprojekteista). Avustaa toimittajaa projektin ohjausryhmän, toimittajan ja PHKK:n välisen projektiryhmän kokousten valmistelussa. Käy toimittajan projektipäällikön tekemän projektisuunnitelman läpi PHKK:n puolelta. Informoi PHKK:n puolelta projektiin nimetyille asiantuntijoille palaveriaajat ja ohjeistaa valmistautumisen ja vastaa työpaajoissa tulleiden tehtävien valmistumisesta, tarvittaessa kokoaa yhteenvedon. (PHKK:ssa ei ole muualla kuin opetuksen puolella käytössä resurssivarausjärjestelmää, sähköpostijärjestelmän kalenteri ei ole resurssivarausjärjestelmä). <p>1. Tiedotus</p> <ul style="list-style-type: none"> tarkentaa toimittajan tekemää tiedotussuunnitelmaa koko projektin aikana eri kohderyhmille <ul style="list-style-type: none"> toimittajan projektipäällikkö projektiin osallistuvat PHKK:n asiantuntijat ohjausryhmä projektiryhmä tulevat käyttäjät PHKK:n henkilökunta <p>2. Aikataulu</p> <ul style="list-style-type: none"> koko projektin ja sen eri osuuskien aikataulun suunnittelu, hallinta ja mahdolliset muutokset yhdessä toimittajan projektipäällikön kanssa (huomioitava osaprojektien aikataulutus, esim. liittymät muihin järjestelmiin) yllä olevan läpikäynti ja arviointi TH yhteyshenkilön kanssa priorisointi ja vaiheistus vastaa PHKK:n puolen aikataulusta tekee sähköpostijärjestelmään kalenterivaraukset työryhmien palaveriin. <p>3. Suunnittelu ja määrittely (toimittajan kanssa)</p> <ul style="list-style-type: none"> Tietojärjestelmän käyttötapauksien tarkentaminen (toimintatapakuvaus miten järjestelmää meillä käytetään ja mihin) prosessikuvauksien tarkennus tietojärjestelmään tulevan tietosisällön ja rakenteen suunnittelu konversiot <ul style="list-style-type: none"> selvittää onko konvertoitavaa materiaalia, jos on niin mitä mistäkin järjestelmästä tuodaan. Konvertoitavien tietojen yhdistäminen (vastaa että materiaali on oikeaa). testiympäristön ja koulutusympäristön tarpeellisuus tietojärjestelmän ulkoasun suunnittelu ja määrittely tarvittavien raporttien suunnittelu ja määrittely käyttöoikeudet; järjestelmän käyttöoikeuksien suunnittelu ja määrittely (esim. millaisia käyttöoikeuksia tarvitaan ja keille) kokoaa PHKK:lta tarvittavat asiantuntijat suunnitteluun mukaan Liittymät (toimittajan kanssa) <ul style="list-style-type: none"> liittymien tietosisällön määrittely ja suunnittelu käyttötapausten suunnittelu, toimintatapakuvaus (toimintaketju) siitä 	<p>Tietohallintopalvelujen nimeämä henkilö käyttöönottoprojektiin</p> <ul style="list-style-type: none"> On TH:n henkilö projektin teknisiin asioihin. Yhteystaho ja koordinointi TH:n muihin asiantuntijoihin, joita projektissa tarvitaan <ul style="list-style-type: none"> tarvittaessa osaprojektointi Osallistuu projektipäällikön kanssa katselmoiteihin, joissa käydään läpi ovatko aikataulu, resurssit ja työmäärä realistisia Käy kokonaisuutta läpi esimiehen ja toimintojen vetäjien kanssa. <p>1. Tiedotus</p> <ul style="list-style-type: none"> hoitaa tiedotuksen TH:n asiantuntijoille, lähiesimiehelle ja tarvittaessa TH:n johtoryhmälle. <p>2. Aikataulu</p> <ul style="list-style-type: none"> toimittajan ja PHKK:n projektipäällikön tekemän aikataulun läpi käynti ja arviointi tietohallintopalveluiden osalta ilmoittaa projektipäällikölle TH:n asiantuntijat työryhmien palaveriin <p>3. Suunnittelu ja määrittely</p> <ul style="list-style-type: none"> tuotantoympäristön ja mahdollisen testiympäristön ja koulutusympäristön suunnittelu yhdessä toimittajan ja projektipäällikön kanssa osallistuu suunnittelu- ja määrittelypalaveriin erikseen sovitulla tavalla (ei oletuksena kaikkiin palaveriin) PHKK:n työasemaympäristöön mahdollisesti vaadittavien asennuksien organisointi jos palvelin tulee PHKK:n ylläpitoon välittää toimittajan ilmoittamat vaatimukset ko. palvelimen vastaavalle avustaminen konversioiden suunnittelussa toimittajan tekemän varmistus- ja palautussuunnitelman ja määrittelyn läpikäynti ja hyväksyntä Liittymät <ul style="list-style-type: none"> liittymien tekninen suunnittelu ja määrittely yhdessä substanssipuolen ja toimittajan kanssa sisältäen tarvittavat virhe- ja tapahtumalokit avustaminen virhetilanteiden määrittelyssä (ks. projektipäällikön vastaava kohta). toimittajan tuottamien liittymädokumenttien läpikäynti ja kommentointi <p>4. Toteutus</p> <ul style="list-style-type: none"> tuotantoympäristön ja mahdollisen testiympäristön toteutus yhdessä toimittajan ja TH:n asiantuntijoiden kanssa koordinoi TH:n puolen toteutuksen valmistumisen <p>5. Testaus</p> <ul style="list-style-type: none"> käy läpi testaussuunnitelman ja ottaa tarvittaessa kantaa siihen valvoo projektipäällikön kanssa että testaus tulee asiallisesti tehdyksi 	<p>Projektipäällikkö (koko projekti)</p> <ul style="list-style-type: none"> Kokonaisvastuu koko projektista (myös osaprojekteista) ja sen kustannuksista. Tunnistaa asiakkaan tarpeen Tuntee oman tietojärjestelmän ja sen mahdollisuudet Esittelee tietojärjestelmän eri mahdollisuudet ja vaihtoehdot ja suosittelee PHKK:lle parhaiten soveltuvaa ratkaisua Tekee kokonaisuuden kattavan projektisuunnitelman. Projektin ohjausryhmän ja toimittajan ja PHKK:n välisen projektiryhmän kokousten valmistelu ja vetäminen, pöytäkirjojen tekeminen. <p>1. Tiedotus</p> <ul style="list-style-type: none"> laatii tiedotussuunnitelman pohjan koko projektin aikana eri kohderyhmille <ul style="list-style-type: none"> asiakkaan projektipäällikkö ohjausryhmä projektiryhmä toimittajan asiantuntijat <p>2. Aikataulu</p> <ul style="list-style-type: none"> kokonaisvastuu aikataulusta projektin ja sen eri osuuskien aikataulun suunnittelu, hallinta ja mahdolliset muutokset yhdessä PHKK:n projektipäällikön kanssa priorisointi ja vaiheistus <p>3. Suunnittelu ja määrittely</p> <ul style="list-style-type: none"> kokonaisvastuu suunnittelusta ja määrittelystä konsultoi PHKK:n tietojärjestelmän käyttötapauksien tarkentamisessa (toimintatapakuvaus miten järjestelmää PHKK:lla käytetään ja mihin) konsultoi PHKK:n prosessikuvauksien tarkennuksessa ohjaa tietojärjestelmään tulevan tietosisällön ja rakenteen suunnittelua konversiot <ul style="list-style-type: none"> suunnittelee konversiot testiympäristön ja koulutusympäristön tarpeellisuuden selvittäminen PHKK:n kanssa tietojärjestelmän ulkoasun suunnittelu ja määrittely tarvittavien raporttien suunnittelu ja määrittely käyttöoikeudet; järjestelmän käyttöoikeuksien suunnittelu ja määrittely (esim. millaisia käyttöoikeuksia tarvitaan ja keille) tietojärjestelmän työasemaympäristön kuvaus ja vaatimukset PHKK:n tietojärjestelmän vaatiman palvelinympäristön kuvaus ja määrittely varmistuksen ja palautuksen suunnittelu, määrittely ja kuvaus (vastaa tietojärjestelmän tietojen ja tietokannan varmistuksesta ja palauttavuudesta) Liittymät
--	---	--	--

	<p>kuka tekee ja mitä tekee.</p> <ul style="list-style-type: none"> - virhetilanteiden määrittely (luokittelu, mikä on virhetilanne), ennakointi, toimenpiteet (miten saadaan tieto virhetilanteesta ja mitä tehdään) ja virheen selvitys - toimittajan tuottamien liittymädokumenttien läpikäynti ja kommentointi o testaussuunnitelma (toimittajan runkoon) <ul style="list-style-type: none"> - käyttötapausten suunnittelu, toimintatapakuvaus (toimintoketju) siitä kuka tekee ja mitä tekee (tietojärjestelmä ja liittymät) - virhetilanteiden määrittely ja luokittelu o käyttöönottosuunnitelma <ul style="list-style-type: none"> - jonka pohjalta tehdään käyttöönotto <p>4. Toteutus (toimittajan avustuksella)</p> <ul style="list-style-type: none"> o suunnittelun ja määrittelyn toteutus o tietojärjestelmästä riippuen pohjatietojen syöttäminen järjestelmään o jos on konversioaineisto jo olemassa olevasta tietosisällöstä, niin sen oikeellisuuden tarkistus (ennen tietojärjestelmään vientiä ja sen jälkeen kun se on järjestelmään siirretty) o käyttäjätunnusten (sisältäen käyttöoikeudet) tekeminen järjestelmään <p>5. Testaus</p> <ul style="list-style-type: none"> o testaussuunnitelman mahdollinen tarkennus mm. käyttötapausten osalta o varmistaa että testaus tulee kunnolla tehdyksi o testaa koko järjestelmän testaussuunnitelman mukaisesti o toiminnallisuuden testaamisen ja tietosisällön oikeellisuuden vastuu (myös liittymät) o kirjaa ja raportoi testauksen tulokset o testaa toimittajan tekemät muutokset ja korjaukset <p>6. Koulutus</p> <ul style="list-style-type: none"> o koulutussuunnitelma yhdessä toimittajan kanssa, sisältäen mm. <ul style="list-style-type: none"> - koulutettavat henkilöt - koulutettavien käyttöoikeudet ja -tunnukset - aikataulu - ohjelma - informointi (TH, koulutettavat, esimiehet, jne.) - jos tarvitaan työasema-asennuksia, käy etukäteen TH:n yhteyshenkilön kanssa asian läpi o käyttäjäkoulutus (ostaa tai pitää itse) o koulutustilanvaraukset o koulutustilan testaus ennen koulutuksia <p>7. Tuotantokäyttö</p> <ul style="list-style-type: none"> o käyttöönottosuunnitelman tarkennus (mm. tehtävät jotka tulevat olla valmiina ennen kuin tuotantokäyttö voi alkaa) o otetaan järjestelmä käyttöön suunnitelman mukaisesti <p>8. Dokumentointi</p> <ul style="list-style-type: none"> o Käyttäjien käyttöohjeet o pääkäyttäjän käyttöön tarvitsemat omat ohjeet 	<ul style="list-style-type: none"> o tietoteknisten testausten valvonta <p>6. Koulutus</p> <ul style="list-style-type: none"> o koulutustilojen toimivuuden varmistus (tietoliikenne) o organisoivat mahdolliset työasema-asennukset koulutusluokkiin o tarvittaessa käyttäjäkoulutuksissa avustaminen PHKK:n projektipäällikön aloitteesta <p>7. Tuotantokäyttö</p> <ul style="list-style-type: none"> o käy läpi käyttöönottosuunnitelman tarkennuksen ja tarkentaa sitä tarvittaessa o organisoivat TH:n puolelta tuotantokäyttöön vaadittavien tehtävien toteutusta <p>8. Dokumentointi</p> <ul style="list-style-type: none"> o Toimittajalta tulevan teknisen dokumentaation tallennus ja tarkistus o järjestelmäkokonaisuus-kuvauksen päivittäminen o Liittymien/tietojensiirtojen yleiskuva (piirretty kuva yleisellä tasolla mitä tietoja siirtyy minnekin ja mihin aikaan) o Palvelin- ja työasemapuolen vastuuhenkilöt dokumentoivat omalta osaltaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - liittymien suunnittelu ja määrittely yhdessä asiakkaan kanssa sisältäen tarvittavat virhe- ja tapahtumalokit - virhetilanteiden määrittely (luokittelu, mikä on virhetilanne), ennakointi, toimenpiteet (miten saadaan tieto virhetilanteesta ja mitä tehdään) ja virheen selvitys - liittymäkuvausten tekeminen ja päivitys o testaussuunnitelma <ul style="list-style-type: none"> - asiakkaan testaussuunnitelman runko (käyttötapausten suunnittelu, toimintatapakuvaus (toimintoketju) siitä kuka tekee ja mitä tekee (tietojärjestelmä ja liittymät) kirjauksen ja raportoinnin suunnittelu) - toimittajan oman testaussuunnitelman mahdollinen tarkennus o käyttöönottosuunnitelma <ul style="list-style-type: none"> - jonka pohjalta tehdään käyttöönotto <p>4. Toteutus</p> <ul style="list-style-type: none"> o suunnittelun ja määrittelyn toteutus ja dokumentointi o informoi asiakasta toteutetuista toimituksista ja lähettää niistä dokumentit (esim. toimitus- ja liittymäkuvaukset) o tukee projektipäällikölle kuuluvassa toteutuksessa <p>5. Testaus</p> <ul style="list-style-type: none"> o testaa koko järjestelmän (tekninen ja toiminnallinen) ja osatoimitukset oman testausmallinsa mukaisesti ja dokumentoi ja raportoi testauksen asiakkaalle, ennen kuin järjestelmä annetaan asiakkaan testattavaksi o vastaa testauksessa esiin tulleiden virheiden korjaamisesta o aikatauluttaa PHKK:n testauksessa raportoitujen virheiden korjaukset ja testaa korjaukset ennen asiakkaalle toimittamista ja informoimista <p>6. Koulutus</p> <ul style="list-style-type: none"> o koulutussuunnitelma o kouluttaa vähintään pääkäyttäjät <p>7. Tuotantokäyttö</p> <ul style="list-style-type: none"> o käyttöönottosuunnitelman tarkennus (mm. tehtävät jotka tulevat olla valmiina ennen kuin tuotantokäyttö voi alkaa) o otetaan järjestelmä käyttöön suunnitelman mukaisesti <p>8. Dokumentointi</p> <ul style="list-style-type: none"> o dokumentaationsuunnitelma sisältäen <ul style="list-style-type: none"> - versionhallinta - testaussuunnitelma - käyttöönottosuunnitelma - järjestelmän toiminnan dokumentointi - määrittelydokumentointi - toimitusten ja korjausten dokumentointi
--	---	--	--

	<ul style="list-style-type: none">○ muutostenhallinta <p>9. Kustannukset</p> <ul style="list-style-type: none">○ seuraa ja pitää kirjaa kustannuksia○ käy kustannuksia läpi budjetista vastaavan/omistajan kanssa		<ul style="list-style-type: none">- muutostenhallinta- liittymien dokumentointi- teknisen ympäristön dokumentointi- varmistus- ja palautussuunnitelma- pääkäyttäjäohje- käyttäjien ohjeen pohja <p>9. Kustannukset</p> <ul style="list-style-type: none">○ vastaa kustannusarviossa pysymisestä○ seuraa kustannuksia ja raportoi ne ohjausryhmälle <p>10. Tuki</p> <ul style="list-style-type: none">○ antaa asiakkaalle laajuuteen nähden riittävän tuen projektin aikana (tehostettu tuki)○ yhteyshenkilö hyvin tavoitettavissa
--	--	--	--

IT-KOORDINAATTORI MARKO JÄRVISALON HAASTATTELU

Kuvaisitko kokemuksia liittyen Tietohallinnon intra-sivuilta löytyviin projektien mallipohjiin! Missä projekteissa olette hyödyntäneet mallipohjia?

Vastaus: Projektimallia on hyödynnetty kahdessa eri tietovarasto projektissa ”Johdon raportointi” ja ”Henkilöstöraportointi”.

Miten olette hyödyntäneet (kaikkia mallipohjia)?

Vastaus: Projektimallia on käytetty alkaen projektin koon arvioinnista. Projektin asetukset on se dokumentti, joka on täytetty yhteistyössä asiakkaan kanssa. Projektin asetusten yhteydessä olemme yhdessä asiakkaan kanssa täyttäneet projektisuunnitelman dokumentaation.

Kun projekti on käynnistetty, projektimallin dokumentaatiota on käytetty kaikilla osa-alueilla.

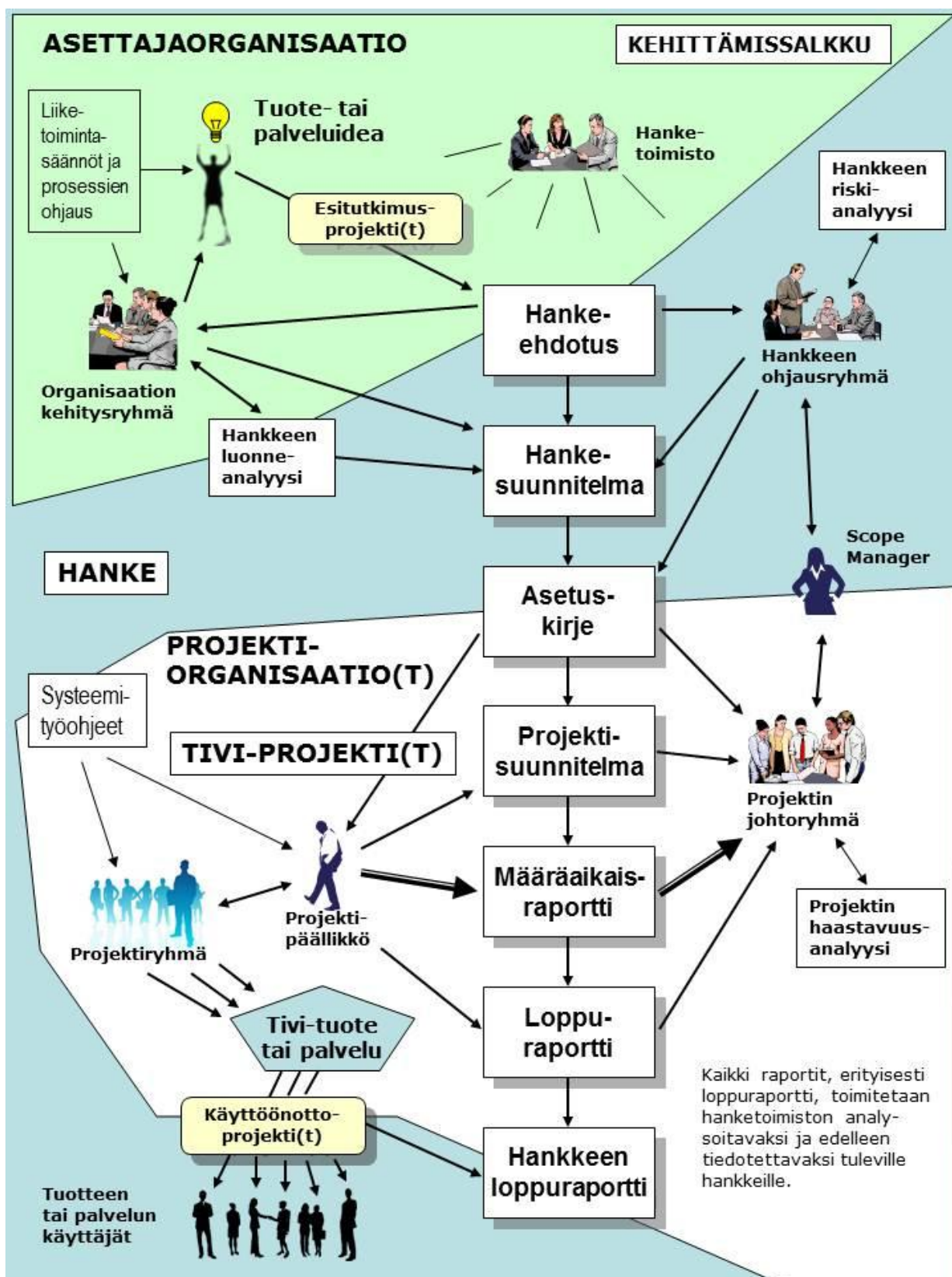
Mitä hyvää ja huonoa olette havainneet mallipohjissa, miten niitä pitäisi kehittää?

Vastaus: Projektimalli palvelee minun tarpeitani ja olemme siten saaneet yksityiskohde-
taistemmin kuvattua, mitä tulemme tässä projektissa toteuttamaan. Projektimalli on paljastanut käytön yhteydessä, mitä tarvitsee ottaa huomioon ennen toteutusvaiheen käynnistämistä. Erityisen hyvä piirre mallissa on työmäärien arviointi, joka jää helposti tekemättä sisäisissä projekteissa. Projektin tehtäväluettelo voisi olla MS-Project, jotta olisi helpompaa seurata tehtävien ja tehtäväluetteloiden valmiusastetta.

Olen omassa projekteissa lisännyt Excel ehdollisia funktioita seuraamaan kuinka monta tehtävää on valmistunut ja kuinka paljon on vielä tekemättä. Excel on käytännöllinen työväline tiedon keruulla ja hallinnoinnille mutta ei mahdollista resurssientyöajan seurantaan yhtä tehokkaasti, kuin MS-Project. Perusprojektisapluunassa mukana oleva hallinnollinen Excel taulukko, johon koostetaan henkilöiden käyttämä työaika mukaan, on erinomainen.

Seuraavissa projekteissa, kun luemme loppuraportin voimme jo etukäteen lukea tarkasti kuinka paljon aikaa tähän projektiin on käytetty 😊

Projektien jaottelussa voisi olla ”rastiruutuun” arviointi projektin koosta ja vielä kenttä, jossa lukee perusteet tälle arviolle. Loppuraportissa ei ole mitään, mitä muuttaisin. Erityisesti minua ”viehättää” tuo loppuraportin palauteosio;)



Kuva 9. Tivi-projektien johtamisen kokonaiskuva (Forselius ym. 2009,13)