



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiina Penttilä

Sidosryhmäjohtaminen yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteissa

Opinnäytetyö
Syksy 2022

Insinööri (ylempi AMK), Teknologiaosaamisen johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Insinööri (ylempi AMK), Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä: Tiina Penttilä

Työn nimi: Sidosryhmäjohtaminen yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteissa

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 88

Liitteiden lukumäärä: 0

Taloudelliset ja toiminnalliset muutokset ovat tuoneet jo pitkään haasteita kuntien ja kaupunkien toimintaan. Toimintatapojen ja ympäristön muuttuessa niiden on etsittävä uusia toimintamalleja tavoitellessaan tehokasta, taloudellista ja kannattavaa projekti- ja sidosryhmätoimintaa. Julkinen organisaatio toimii ympäristönsä kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa, ja yhä useammat sidosryhmät vaikuttavat sen toimintaan. Kokonaistaloudellisesti kestävä ja vakaan projekti- ja sidosryhmätoimintamallin hioutuminen ja ylläpitäminen vaativat jatkuvaa perehtymistä organisaation toimintaan ja tapahtuviin muutoksiin. Toimintaan vaikuttavat lisäksi globaalit muutokset, jotka tuovat projektitoimintaan entistä enemmän ennakoimattomia haasteita.

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation sidosryhmät ja tutkia, miten sidosryhmätoimintaa toteutetaan julkishallinnollisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksella selvitettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat sidosryhmien sujuvaan yhteistyöhön, projektien onnistumiseen ja organisaation menestymiseen kohdekaupungissa. Tutkimuksen kohteena olivat yhdyskuntatekniikan rakentamisen projektit ja niihin kuuluvien sidosryhmien vaikutus projektien etenemiseen. Tutkimuksessa käsiteltiin julkisen organisaation hallinnollista rakennetta ja projektitoimintaa yleisesti julkishallinnollisessa toimintaympäristössä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointia ja dokumenttien tarkastelua.

Tutkimuksessa tehtyjä havaintoja peilattiin projekti- ja sidosryhmähallinnan teoriaan, ja saatujen tulosten perusteella luotiin prosessikuvaus kohdeorganisaatioon projekti- ja sidosryhmäjohtamisen kehittämiseksi. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella sidosryhmäjohtamista kohdeorganisaatiossa tulee tarkastella laajempuna kokonaisuutena, sillä kohdeorganisaation sidosryhmäjohtamiseen liittyy vallitsevan projektitoimintakulttuurin lisäksi kaupungin organisaatorakenteeseen ja konserniohjeisiin pohjautuvat toimintamallit. Keskeisenä sidosryhmäjohtamisen perustana ovat projekti- ja sidosryhmätoiminnan prosessit, joissa otetaan huomioon julkishallinnollisen toimintaympäristön erityispiirteet.

¹ Asiasanat: sidosryhmät, sidosryhmäjohtaminen, projektityö, hankesuunnittelu, yhdyskuntatekniikka

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Technology

Degree programme: Master's Degree in Technology Competence Management

Specialisation: Technology Competence Management

Author: Tiina Penttilä

Title of thesis: Stakeholder management in the municipal engineering building projects of construction

Supervisor: Beata Taijala

Year: 2022

Number of pages: 88

Number of appendices: 0

For a long time, financial and functional changes have brought challenges to municipal organizations and their functionality. As external practices and the environment change, the municipal organizations must find new ways to achieve practical, financial, and efficient project- and stakeholder/public activity. Public organization works continuously hand in hand with its surrounding environment, where more and more stakeholders have influence on its functionality. Totally sustainable and stable project and stakeholder procedure improvement and maintenance need continuous orientation to its internal and external changes from the organization. Activities are affected by global circumstances, which bring project activity groups more spontaneous challenges.

The research was made to survey stakeholders of an organization and investigate how their activities are put into practice in public administration. The thesis disclosed the factors stakeholder fluent collaboration, projects and the whole organization and the stakeholder's success in the target city. Subjects were a development project of the municipal engineering and the stakeholders' effect on the project's progress. The research sidelined partially the public organization's administrative structure and the project activities generally in public administrative operating. The research method was observation and document checking.

Observations made during the research were compared to theory on project and stakeholders and according to the results, the flow diagram to the target organization project activity and stakeholders' leadership improvement. According to the result of the research stakeholders' leadership in the target organization must be taken as a whole, because the target organization's stakeholder leadership used also postpositionally prevalent project activity culture. Municipal organization's structure and corporation's instructions-based procedure count on special creatures.

¹ Keywords: stakeholders, stakeholder management, project work, project planning, community technics

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	8
2 SIDOSRYHMÄHALLINTA YHDYSKUNTATEKNIIKAN PROJEKTEISSA.12	
2.1 Projektitoiminta.....	13
2.1.1 Projektinhallinta.....	17
2.1.2 Projektin	20
2.2 Projektin riskit.....	26
2.3 Projektiliiketoiminta.....	27
2.4 Projektin sidosryhmät	29
2.4.1 Sidosryhmien tunnistaminen	31
2.4.2 Sidosryhmäanalyysi ja sidosryhmien priorisointi	32
2.4.3 Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa	34
2.4.4 Sidosryhmien yritys- ja sosiaaliset vastuut sekä arvot	36
2.5 Verkosto-osaaminen ja strategiatyöskentely	38
2.6 Johtaminen ja johtajuus projekteissa.....	40
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ	43
3.1 Julkisorganisaatio.....	43
3.2 Kuntakonserni osana organisaatiota	45
3.3 Kohdeorganisaation rakenne.....	47
3.4 Yhdyskuntatekniikan rakentamisen projektien sidosryhmät kohdeorganisaatiossa	51
3.5 Yhdyskuntatekniikan rakentamisen projektien sidosryhmien kiinnostuksen taso .	52
3.6 Projektit yhdyskuntatekniikan rakentamisen yksikössä kohdeorganisaatiossa	53
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS	56
4.1 Havainnointi laadullisena tutkimusmenetelmänä.....	56
4.2 Toteutus	59

4.3	Analyysi.....	59
5	TULOKSET	62
5.1	Haasteet yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteissa kohdeorganisaatiossa	62
5.2	Kohdeorganisaatiossa ilmenevät ongelmat.....	66
5.3	Projekti- ja sidosrymähallinnan toimintaprosessit kohdeorganisaatiossa	71
5.3.1	Projektitoiminnan prosessi	72
5.3.2	Sidosryhmätoiminnan prosessi	74
5.3.3	Projekti- ja sidosryhmäjohtamisen prosessi	76
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	78
6.1	Sidosryhmähaasteista sidosrymähallintaan.....	78
6.2	Sidosrymähallinnasta sidosryhmäjohtamiseen.....	81
	LÄHTEET	83

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Projektin tavoitteet Arton ym. mukaan.	14
Kuvio 2. Projektin tavoitteet Kerznerin mukaan.	15
Kuvio 3. Onnistuneen projektin kriteerit Pelinin ja Pelinin mukaan.	16
Kuvio 4. Projektin toteutus Arton ym. kuviota mukaillen.....	22
Kuvio 5. Infrarakentamisen viisi päävaihetta Lindholmin ja Junnosen kuviota mukaillen...22	
Kuvio 6. Projektin jakaminen kolmeen vaiheeseen Lehtosen kaaviota mukaillen.....	23
Kuvio 7. Projektisalkunhallinnan kolme tavoitetta Lehtosen mukaan.....	25
Kuvio 8. Tutkimuskohteena olevan kaupungin organisaatiokaavion periaatekuva.	48
Kuvio 9. Kaupunkiympäristön toimialan organisaatiokaavio	49
Kuvio 10. Toimialakohtaisen yksikön organisaatiokaavio	50
Kuvio 11. Kohdeorganisaation yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekti jaettuna Lehtosen ym. viitekehyksen mukaisesti kolmeen eri vaiheeseen.	72
Kuvio 12. Projektin esivaihe kohdeorganisaatiossa	73
Kuvio 13. Varsinainen projekti kohdeorganisaatiossa.....	73
Kuvio 14. Projektin jälkivaihe kohdeorganisaatiossa.	74
Kuvio 15. Kohdeorganisaation projektiprosessin mukainen sidosryhmähallinnan tavoitemalli.....	75
Kuvio 16. Kohdeorganisaation projekti- ja sidosryhmäjohtamisen prosessi.....	77
Taulukko 1. Ongelma-alueet suomalaisessa organisaatiossa Lehtosen ym. mukaan.	23

Taulukko 2. Sidosryhmien kiinnostuksen taso Juutisen matriisimallin mukaan.....	33
Taulukko 3. Sidosryhmien valta-intressi-verkko Kerznerin mukaan.....	34
Taulukko 4. Esimerkki sisäisten- ja ulkoisten sidosryhmien kiinnostuksen tasosta tutkittavan kohteen rakentamisen projektissa Juutisen matriisimalliin sovitettuna.	52
Taulukko 5. Tyypillisiä ongelmia ja kehittämistarpeita kohdeorganisaation projekti- hallinnassa ja sidosryhmäjohtamisessa Lehtosen ym. ongelma-alueita mukailten.	63

sekä 24. helmikuuta 2022 syttynyt Ukrainan sota ovat luoneet epävarmuutta kaikkeen toimintaan, myös projektitoimintaan ja projektien toteuttamiseen. Valtiovarainministeriö on myös korostanut tiedotteessaan (13.4.2022) , että kuntatalouden näkyymiin tuo tällä hetkellä runsaasti epävarmuutta, muun muassa Venäjän hyökkäys Ukrainaan sekä koronaepidemian jatkuminen.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on sidosryhmähallinnan ja -johtamisen haasteet erilaisissa yhdyskuntatekniikan rakentamisprojekteissa. Tutkimuksella pyritään selvittämään tekijöitä, jotka vaikuttavat sidosryhmien sujuvaan yhteistyöhön, hankkeiden onnistumiseen ja lopulta koko organisaation ja sidosryhmien menestymiseen. Tutkimuksessa sivutaan myös tutkimushetkellä tapahtuneita ennakoimattomia maailmanlaajuisia tilanteita, jotka vaikeuttavat projektien sujuvaa etenemistä tai niiden toteutumista. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa projekti- ja sidosryhmäteoriaan pohjautuva prosessi, jonka avulla kohdeorganisaatio tunnistaa toimintansa kannalta merkittävimmät sidosryhmät ja hallitsee sekä johtaa sidosryhmätoimintaansa alati muuttuvassa ympäristössä.

Tässä työssä on käytetty kvalitatiivista tutkimusotetta syventyen tutkimuskohteeseen ja tutkimusongelmaan tarkoituksena kuvata sitä mahdollisimman ymmärrettävällä tavalla. Projektinhallintaa ja sidosryhmäjohtamista on tarkasteltu tässä tutkimuksessa laajemmin yleisellä tasolla, sillä samat projektinhallinnan ja sidosryhmäjohtamisen teoriat pätevät yleisesti myös muihin ympärillämme tehtäviin projekteihin. Tutkimuksessa sivutaan strategiajohtamista ja julkishallinnollista toimintaympäristöä, sillä toimintaympäristö antaa tutkimuskohhteessa tapahtuvalle projektitoiminnalle sen ominaiset piirteet. Tutkimuksen aikana tehtyjä havaintoja peilataan sidosryhmä- ja projektitoiminnan teoriaan ja kohdeorganisaatiossa ilmeneviin haasteisiin. Saatujen tietojen avulla pyritään parantamaan yhdyskuntatekniikan rakentamishankkeiden sidosryhmäjohtamista ja luomaan prosessikuvaus kohdeorganisaation projekti- ja sidosryhmäjohtamisesta.

Tavoitteena tässä tutkimuksessa on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisilla toimenpiteillä projektin sidosryhmiä hallitaan ja johdetaan yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteissa?

- Miten sidosryhmäjohtamista voidaan parantaa yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteissa?

Tutkimustyö on kohdennettu kaupunkiympäristön toimialan yhdyskuntatekniikan rakentamisen yksikköön, keskisuudessa kaupungissa, jossa asukasluku on yli 50 000, mutta alle 100 000 henkilöä. Asukasluku määrää esimerkiksi valtuutettujen vähimmäismäärän kuntalain (L 10.4.2015/410) 16 §:n mukaisella tavalla ja vaikuttaa siten kaupungin hallinnolliseen rakenteeseen. Tutkimuksen kohteena oleva yhdyskuntatekniikan rakentamisen yksikkö investoi vuosittain noin kymmenellä miljoonalla eurolla (vuosien 2015–2021 keskiarvo) erilaisiin uudis- ja saneerauskohteisiin. Erilaisia hankkeita yhdyskuntatekniikan rakentamisen yksikkö toteuttaa vuosittain useita kymmeniä, ja hankkeiden toteutustapoina käytetään pääosin yksikkö- tai kokonaishintaurakoita. Samassa organisaation tulosalueessa toimivat muun muassa yhdyskuntasuunnittelu, katujen kunnossapito, puistotoimi sekä kone- ja kuljetuskeskus. Tutkimus keskittyy pääosin yhdyskuntatekniikan rakentamishankkeisiin sivuten siihen liittyvää yhdyskuntasuunnittelua. Tutkimuksesta on rajattu pois samaan tulosalueeseen kuuluvat katujen kunnossapito, puistotoimi sekä kone- ja kuljetuskeskus.

Kompleksisessa ympäristössä menestyvät organisaatiot ovat huomanneet, että yksinkertaisia sääntöjä luomalla suunnataan energia olennaisiin asioihin ja toimitaan luovasti epävarmoissakin oloissa (Juuti & Luoma 2009, 173). Ahosen ym. (2015, 17–18) mukaan johtamista tapahtuukin yhä useammin verkostomaisissa rakenteissa, jotka jakautuvat ja muuttuvat sopeutuakseen ympärillä oleviin muutoksiin. Ahonen ym. korostavat, etteivät verkostotkaan ole itseohjautuvia, vaan ne tarvitsevat johtajuutta omien sekä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Projekteissa mukana oleminen on Virtasen (2000, 17) mukaan ikään kuin tehokasta työtehtävien organisointia muuttuvassa toimintaympäristössä. Kokonaismenestymisen ratkaisee Ahosen ym. (2015, 51) mukaan kuitenkin organisaation kollektiivinen tietoisuus ja älykkyys. Virtanen (2000, 93–94) korostaakin, ettei projekti saa olla pelkästään itse tarkoitus, vaan sen tulee olla käyttäjälleen ja osallisille lisäarvoa tuova hyödyllinen palvelu tai tuote.

Projektitoiminnalla tulee olla yhteys yrityksen strategian toteutumiseen palvellen yrityksen päämäärien toteutumista, jolloin toiminta tukee muutakin kuin ainoastaan projektityön suunnitelmallista ja tehokasta suorittamista (Arto, Martinsuo & Kujala 2008, 13–46). Kamenskyn

(2015, 61) mukaan sellaiset organisaatiot menestyvät, joiden henkilöstö, omistajat ja asiakkaat ovat tyytyväisiä organisaation toimintaan. Kamensky (2015, 21) painottaakin juuri vuorovaikutuksen olevan erilaisten suhteiden ja verkostojen tuotosta, ja se ratkaisee lopulta organisaation lopullisen menestyksen. Pelin ja Pelin (2003, 139) korostavat myös, ettei projekteja voi ajatella enää yksittäisinä hankkeina, vaan kokonaisuutena, joita tulee hallita keskitetysti.

2 SIDOSRYHMÄHALLINTA YHDYSKUNTATEKNIIKAN PROJEKTEISSA

Arton ym. (2008, 26) mukaan projekti on *”ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama, ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus”*. Projektin toteuttamisen aikana saadaan aikaan muutos olemassa olevaan tilanteeseen, missä päämäärä sitoo projektin toimittajan ja asiakkaan liiketoiminnallisiin ja strategisiin tavoitteisiin. Muusta toiminnasta sen Arton ym. mukaan erottaa projektin toimintakokonaisuuden ainutkertaisuus. Tähän ainutkertaisuuteen vaikuttavat muun muassa toteutus, työtapo, päämäärä, edellisestä projekteista poikkeava organisaatio, muuttunut olosuhde tai uudet erityisvaatimukset. Virtasen (2000, 19) mukaan projektit eivät kuitenkaan ole systemaattisesti toteutettuja tai järjestelmällisiä, vaan projekteissa tulisi jopa unohtaa juuri tuo ainutkertaisuuden ihanne ja hyväksyä kaoottisuuden tosiasia riskeineen. Virtanen kuitenkin korostaa, että tavoitteellisuus tekee projektin, ja kaikki projektit ovat omalla tavallaan uniikkeja. Projektiksi Pelin ja Pelin (2020, 11) kutsuukin selaista työkokonaisuutta, joka tehdään määritellyn kertaluontoisen tuloksen aikaansaamiseksi hän korostaa, ettei projekti kuitenkaan synny vain nimittämällä työtä projektiksi.

Tässä tutkimuksessa käytetään projektista myös termiä hanke. Virkki ja Somermeri (1993, 13–14) määrittelevät näiden termien suhdetta siten, että hanke on kehittämiskokonaisuus, joka pilkotaan osasuorituksiksi, joista käytetään nimeä projekti. Toisaalta Saaren (2022) mukaan suomen kielessä hanke-termi ei kuitenkaan aina tarkoita samaa asiaa kuin projekti, sillä Saaren mukaan hankkeen määritelmä riippuu sen käyttäjästä ja kontekstista, jolloin hanketta voidaan pitää projektin lähikäsitteenä, jolla voi olla useita eri merkityksiä. Julkisella sektorilla hanke-termiä käytetään kuitenkin niin vakiintuneesti, että hanke-termin käyttäminen on jopa selkeämpää viestintää kuin projektista puhuminen, Saari toteaa.

Tässä luvussa tarkastellaan projektitoimintaa, projekteja ja projekteihin kuuluvia sidosryhmiä yhdyskuntatekniikan rakentamisen näkökulmasta syntyneiden aiheeseen pääosin suomalaisen viitekehyksen kautta. Tutkimuksen kohteena olevaan kohdeympäristöön perehdytään tarkemmin luvussa 3.

2.1 Projektitoiminta

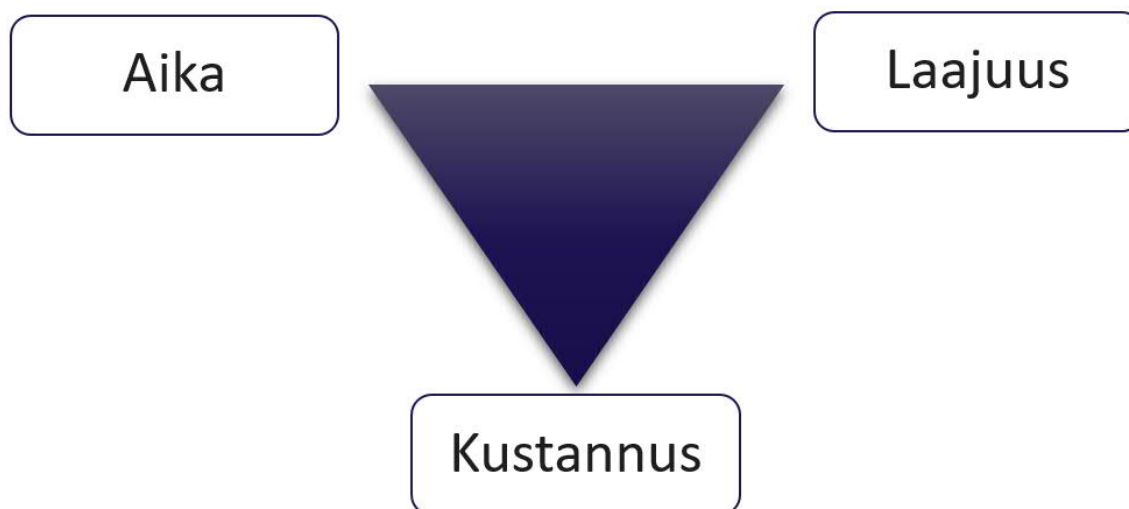
Jalavan ja Virtasen (1996, 35) mukaan projektitoimintaa on ollut kautta aikojen erilaisissa muodoissa, ja projekteissa toimimiselle on sekä useita ehtoja että edellytyksiä. Pelin ja Pelin (2020, 12–14) mukaan yhä suurempi osa toiminnasta voitaisiin organisoida nykyisin projekteina, sillä ulkoisten toimitusprojektien lisäksi projekteja voidaan muodostaa sisäisistä kehittämisprojekteista. Pelin ja Pelin toteaaakin projektiin liittyvän tietynlaisen suunnitelmallisuuden, suunnittelun ja projektin ohjauksen sekä niiden avuksi kehitetyt menetelmät. Pelin ja Pelin korostaa samalla, että myös organisaation ja henkilöstön on kehityttävä jatkuvasti nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Virtasen (2000, 30) mukaan projektityön määrittelyn haasteena onkin usealta eri alalta löytyvät projektin soveltamisalueet.

Pelin (2020, 20–21) ryhmittelee projektit niiden luonteen perusteella erilaisiin tuotekehitys-, tutkimus-, toimitus- ja investointiprojekteiksi sekä toiminnan kehitysprojekteiksi. Pelin ja Pelin (2020, 87) jaksottaa toteutettavan projektin ajallisesti peräkkäisiin vaiheisiin, missä kunkin vaiheen sisällä projekti jaetaan rinnakkaisiin osaprojekteihin. Projekteja voidaan Pelin ja Pelin mukaan myös jaotella projekteissa tehtävän työn mukaisesti huomioiden, että projekteja eivät ole kuitenkaan jatkuvat rutiinimaisesti tehtävät työt. Virtanen (2000, 31) jakaa projektityön suunnitteluun, käynnistykseen, toimeenpanoon ja jälkikäteisarviointiin, kun taas Lanningin, Roihan ja Salmisen (1999, 21) mukaan projektityö on hallinnan suunnittelua, organisointia, valvontaa ja ohjausta, joille kaikille on kehitetty omat menetelmänsä ja työkalunsa. Lanning ym. (1999) korostavatkin juuri suunnittelun olevan projektin tavoitteen määrittelyä, ratkaisutavan valintaa sekä aikataulu- ja kustannussuunnittelua, missä organisointi pitää sisällään paitsi organisaation muodostumisen myös resurssin käytön suunnittelun, ohjauksen ja valvonnan. Valvonta Lanningin ym. mukaan ylläpitää edistymisen seurantaa ja varmistaa samalla, että projekti etenee suunnitelman mukaisesti. Laamasen ja Tinnilän (2009, 129) mukaan projekti koostuu tietyistä tehtäväkokonaisuuksista, joita tyypillisesti ovat projektin perustaminen, suunnittelu, toteutus ja päättäminen.

Jalava ja Virtanen (1996, 103) pitävät projektitoiminnan tavoitteiden määrittelyä, asettamista ja tärkeysjärjestystä sekä keinojen ja työtapojen löytämistä projektitoiminnan suunnittelun perusedellytyksinä. Pelin ja Pelin (2020, 22) toteaaakin itse projektijohtamisen olevan tulosjohtamista selkeimmillään projektille asetettujen ajallisten, sisällöllisten, laadullisten ja talou-

dellisten tavoitteiden vuoksi. Projekteihin sisältyvä tietynlainen ennakoimattomuus tekee Arton ym. (2008, 26) mukaan projektien tehtävistä monimutkaisia, kun toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama kokonaisuus muodostuu tehtävien välisistä keskinäisistä suhteista. Kokonaisuudesta muodostuu tuolloin oleellinen osa projektin monimutkaisuutta, kun projektin tehtävät toteutetaan tietyssä järjestyksessä ajallisesti, kustannuksiltaan sidotusti sekä tietyllä laajuudella. Virtanen (2000, 31) korostaa projektityössä ja projektien elinkaaren hallinnassa aikataulussa pysymisen tärkeyttä, sillä aika on juuri se resurssi, mitä projektit voivat menettää, mutta eivät voi sitä saada takaisin.

Päämäärä asettaa Arton ym. (2008, 24–35, 23–324) mukaan projektille liiketoiminnalliset odotukset ja tavoitteet. Päämäärästä sekä aika- ja kustannusrajoitteista Arton ym. johtavat projektin kolme toisistaan sidoksissa olevaa tavoitetta: laajuus, aika ja kustannus. Projektin liiketoiminnalliset odotukset ja tavoitteet ovat esitettyinä kuviossa 1.

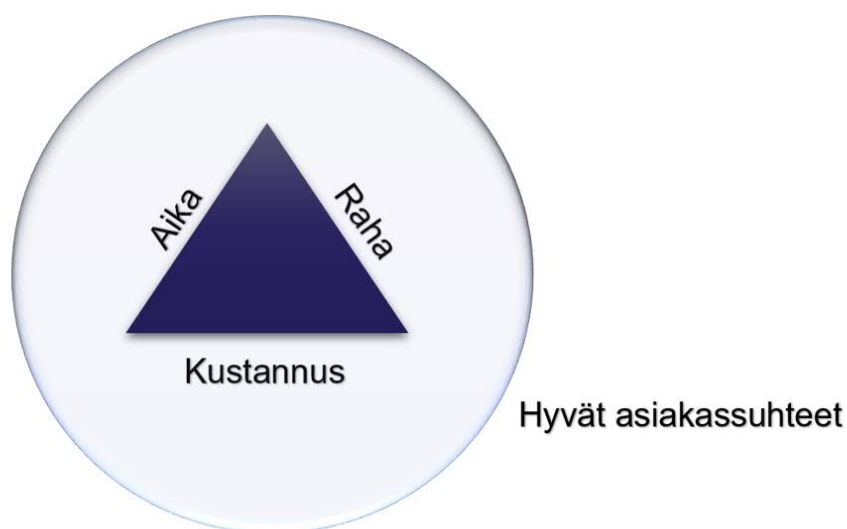


Kuvio 1. Projektin tavoitteet Arton ym. (2018, 32) mukaan.

Arton ym. kuvailevat laajuustavoitteen projektin tuloksena tai tuotteena sekä sille asetettavina vaatimuksina. Heidän mukaansa yksittäisten tehtävien vaatimaan aikaan voidaan vaikuttaa esimerkiksi resursseja lisäämällä, mutta tällä on suora vaikutus projektin kokonaiskustannuksiin. Kustannustavoite liittyy projektin määrittelyyn, kun projekti toteutetaan en-

nalta määritetyssä budjetissa. Projektien keskeisin haaste Arton ym. mukaan onkin onnistuminen päämäärän, odotusten ja vaatimusten mukaisesti. He korostavat erilaisten ristiriitailanteiden ja ongelmien aiheutuvan monesti siitä, että projektin sidosryhmillä on omia erilaisia päämääriään ja odotuksiaan, osapuolet tekevät omia tulkintojaan asioista tai osapuolilla ei ole käytössään yhteneviä projektitietoja. He kuitenkin muistuttavat, että ristiriitailanteista löytyy usein myös myönteinen puoli: uusien mahdollisuuksien löytäminen, uudet projekti-ideat ja tai projektien laajentaminen. Oppimista tapahtuu heidän mukaansa niin projektin sisällä, kuin niiden välillä unohtamatta oppimista myös yksilötasolla.

Mikäli projekti on tarkoitus toteuttaa ulkopuoliselle asiakkaalle, on projektilla Kerznerin (2017, 5–6; 2015, 40) mukaan ajan, kustannusten ja suorituskyvyn lisäksi myös neljäs tavoite: hyvät asiakassuhteet. Kerznerin mukaiset tavoitteet on esitetty kuviossa 2.

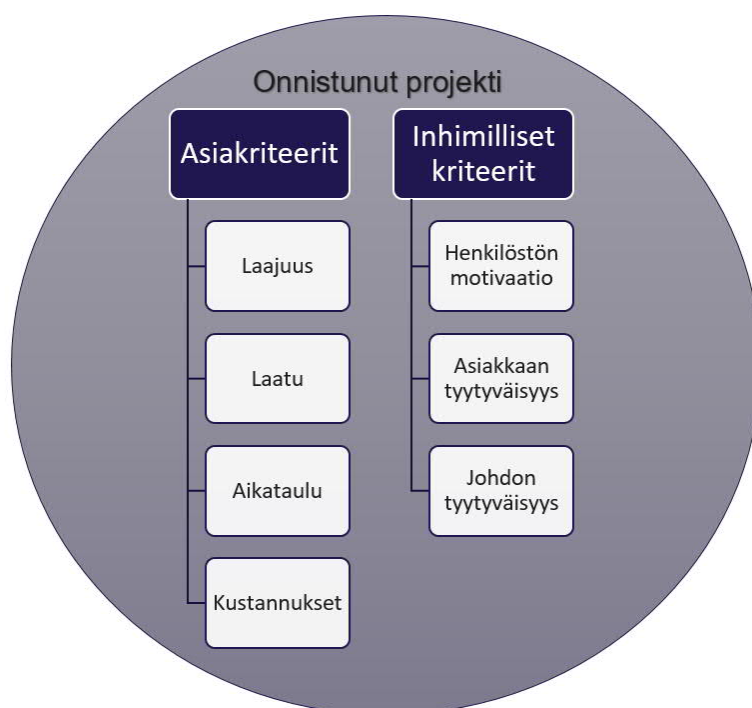


Kuvio 2. Projektin tavoitteet Kerznerin (2017) mukaan.

Junnonen ja Kankainen (2020, 28) määrittelevät projektin osatekijöiksi ajan, kustannukset ja resurssit, jotka kaikki muodostavat rajoitteet projektin toteuttamiselle. Projektin tavoitteet muodostuvat Junnoson ja Kankaisen mukaan laajuus- ja laatutasotavoitteista, ja tavoitteiden taustalla ovat kustannusvaatimukset, yhteiskunnalliset tai muut vaatimukset. Halonen

(2021, 6) pitää tärkeänä projektityön suunnitelmallista toimintaa, missä varmistetaan projektin tulosten kiinnittymistä organisaation pysyviin struktuureihin.

Virtasen (2000, 137) mukaan projektin onnistumisen kannalta onkin tärkeää analysoida projektin onnistumisen hyviä ja huonoja puolia, jolloin kyse on hänen mukaansa kritiikistä sen kokonaisvaltaisessa merkityksessä. Projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseksi on Arton ym. (2008, 31–35) mukaan otettava huomioon myös eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten täytyminen. Projektikäsitettä ei Pelinin ja Pelinin (2020, 24) mielestä osata käyttää oikein, sillä projektijohtamisen tarjoamat todelliset mahdollisuudet usein laiminlyödään. Pelin toteaa, että projektin onnistuminen on selkeästi mitattavissa, mutta nostaa samalla esille kysymyksen siitä, onko projekti todella saavuttanut sille asetetut tavoitteet ja onko asiakas tyytyväinen lopputulokseen. Pelinin ja Pelinin (2003, 16–18) mukaan projektin onnistumisella on tietyt kriteerit ja erilaiset mittarit. Projektia voidaan sanoa heidän mukaansa onnistuneeksi, kun projektissa tietyt asia- ja inhimilliset kriteerit täyttyvät. Onnistuneen projektin kriteereitä Pelinin ja Pelinin mukaan on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Onnistuneen projektin kriteerit Pelinin ja Pelinin (2003, 16-18) mukaan.

Lehtosen ym. (2006, 9) mukaan projektien strategista roolia ei organisaatiossa välttämättä tiedosteta, vaikka yksittäisen projektin onnistuminen voikin määrätä, kuinka hyvin strategisesti määritetyt muutokset organisaatiossa käytännössä toteutuvat. He korostavatkin organisaation olevan yhä useammin moniprojektitympäristöjä, joissa on käynnissä useita samanaikaisia projekteja, joita johdetaan toisistaan irrallisina ja operatiivisina työsuorituksina. Organisaation johdolla näyttäisi heidän mukaansa olevan yleisesti varsin puutteellinen tieto projektien muodostamasta kokonaiskuvasta, ja projektien parissa työskentelevillä taas olevan heikko käsitys projektien roolista strategian toteuttajana. Vaikka projekti sinänsä on ainutlaatuinen ja itsenäinen kokonaisuus, ei sitä voida tarkastella Ruuskan (2012, 57–62) mukaan kuitenkaan irrallaan sen toimintaympäristöstään. Kerzner (2017, 733) korostaakin projektin strategisen suunnittelun eroavan muista strategisen suunnittelun muodoista siinä mielessä, että se tehdään useimmiten keskijohdon tasolla.

2.1.1 Projektinhallinta

Projektinhallintaan liittyy aina Pelinin ja Pelinin (2003, 28–31) mukaan hallinnollisia toimia ja tapoja, jotka ovat yleensä hyvin rutiininomaisia ja aikaa vieviä tehtäviä. Niitä on myös sitä enemmän, mitä suuremmasta projektista on kyse. Heidän mukaansa hallinnollisia tehtäviä vähentämällä voitaisiin henkilöstön tehokkuutta parantaa, sillä silloin henkilöstölle jää enemmän aikaa varsinaisten projektien johtamiseen ja tekemiseen. He korostavat projektinhallinnan alueella olevan myös erityisiä tunnettuja projektinhallintamalleja, joilla voidaan kuvata organisaation kypsyttää projektinhallinnan osaajana. Heidän mukaansa onkin erityisen hyvä tutustua erilaisiin projektinhallintamalleihin, mikäli organisaation projektinhallinnan prosesseja ei ole vielä määritelty.

Kerzner (2017, 4) korostaa, että projektinhallinta on suunniteltu hyödyntämään juuri olemassa olevia resursseja entistä paremmin. Projektinhallinta pitää hänen mukaansa sisällään suunnittelua, organisointia, ohjaamista, resurssinhallintaa ja valvontaa päämääränä saavuttaa ennalta määritelty tavoite. Työ organisaatiossa tulisikin hänen mukaansa sujua sekä vaaka- että pystysuuntaisesti, ja vaaka- sekä pystysuuntaisen asioinnin tulisi sujua keskenään hyvien tapojen mukaisesti. Kerzner painottaa, että tällainen pystysuora työn-

kulku on edelleen linjajohtajien vastuulla, mutta vaakasuorasta työskentelystä vastaa hänen mukaansa projektipäällikkö, jonka ensisijaisena tehtävänsä on kommunikoida ja koordinoida toimintaa horisontaalisesti eri linjaorganisaatioiden välillä.

Arton ym. (2008, 36–38) jakavat projektinhallinnan osa-alueisiin ja tarkastelevat niitä kolmesta erilaisesta näkökulmasta. Ensimmäinen tapa heidän mukaansa on tarkastella projektinhallintaa tietoa-alueittain ja prosessein jakaen ne seuraaviin projektinhallinnan osa-alueisiin:

Projektin kokonaisuuden hallinta: Tavoitteiden määrittely, tavoitteiden tarkentaminen projektin aikana ja muutosten hallinta siten, että kaikki projektin osa-alueet saadaan hallintaan ja niiden riippuvuuksia hallitaan. Projektinhallintaan liittyvä projektisuunnitelma on eräs keskeinen projektikokonaisuuden hallinnan työkalu.

Laajuuden hallintaan: Varmistetaan, että projektin tuloksena toteutettava tuote täyttää sille asetetut vaatimukset ja että tuote toteutetaan tehokkaasti, ilman ylimääräistä tai tarpeetonta työtä.

Aikataulun hallintaan: Projekti toteutetaan ja saadaan valmiiksi sovitussa ajassa huomioon ottaen työn määrittely, tehtävien väliset riippuvuudet, aikataulun ohjaus ja muutosten hallinta.

Kustannusten hallintaan: Kustannusarviointiin, budjetointiin ja kustannusten seurantaan liittyvät toiminnot, joilla varmistetaan projektin toteutus koko yrityksen toiminnan kannalta liiketaloudellisten periaatteiden mukaan kannattavasti ja kustannustehokkaasti.

Resurssien ja henkilöstön hallintaan: Resurssien oikea-aikainen saatavuus ja niiden riittävyys ja tehokas käyttö projekteissa, millä tuetaan aikataulun hallintaa. Henkilöstön hallintaan liittyviä tehtäviä ovat projektiorganisaation, tehtävien ja vastuiden suunnittelu, projektihenkilöstön hankkiminen ja projektiryhmän yhteistoiminnan kehittäminen.

Viestintään eli kommunikaation hallintaan: Tiedon siirtyminen ja vuorovaikutukset projektin eri osapuolten ja sidosryhmien kesken.

Riskienhallintaan: Projektin riskit tunnistetaan ja arvioidaan.

Hankintojen hallintaan: Ulkopuolisten resurssien etsintä, valinta ja käyttö sekä erilaisiin hankintoihin liittyvien sopimusten ja yhteistyön hallinta ja toimitusten seuranta

Laadunhallintaan: laadun suunnittelu, varmistus ja valvonta.

Toisessa näkökulmassa Arton ym. (2008, 38) mukaan projektinhallinta voidaan nähdä osaamisena ja ominaisuuksina, jolloin projektiorganisaation toimimista, vuorovaikutusta ympäröivään organisaatioon ja suhdetta ulkoiseen toimintaympäristöön voidaan pitää tietynlaisena projektiorganisaation osaamisvaatimuksina. Kuitenkin puhtaan projektihallinnan lisäksi projektiorganisaatiossa tarvitaan heidän mukaansa teknistä, liiketoiminnallista ja muuta projektiin liittyvää alakohtaista vahvaa osaamista.

Kolmannessa projektinhallinnan näkökulmassa Arto ym. (2008, 40) lähestyvät projektinhallintaa ohjeina, työvälineinä ja dokumentaationa. Tuolloin projektinhallinnan työvälineinä käytetään havainnollistavia kaavioita, työpohjia ja erilaisia työvälineitä, joilla pyritään vähentämään kaoottisuutta ja projektiin liittyvää epävarmuutta.

Lehtosen ym. (2006, 119–120) mukaan projektihenkilöstön tulisi sisäistää moniprojektiympäristön näkökulma ja projektien strateginen rooli sekä nähdä projektit jatkumona ja tietynlaisena kokonaisuuden osina. Pelinin ja Pelinin (2003, 24–27) mukaan liiketoiminnan tärkeimmässä osassa ovatkin hyvin määritellyt ja toteutettavat projektinhallinnan prosessit. Heidän mukaansa projektinhallinnan standardien, metodien ja ohjeistusten luomiseen on varattava riittävästi aikaa ja hyvän pohjan ohjeiden kehittämiseksi antaakin Pelinien mukaan alan kansainväliset standardit. Oleellista Pelinin ja Pelinin mukaan projektinhallinnan prosessien määrittelyssä on juuri oikean tarkkuustason löytäminen, sillä tällöin saadaan ihmiset sitoutumaan paremmin tehtyihin päätöksiin ja toimintatapoihin. Ruuska (2012, 271–285) muistuttaakin projektin olevan tietynlainen oppimisprosessi, mistä henkilöiden ohella myös organisaation pitää oppia. Projektien epäonnistuminen johtuu hänen mielestään tavallisesti juuri hallinnan ja menetelmien riittämättömyydestä.

Haapio ja Sipilä (2013, 56–57 ja 80) korostavat sopimuksen merkitystä projekteissa, sillä sopimus tukee tavoitteiden saavuttamista ja ehkäisee epäselvyyksiä, aikaviiveitä, ongelmia ja riitoja. He korostavat hyvän sopimuksen olevan teknisten, kaupallisten ja oikeudellisten

asioiden hallittu kokonaisuus, mutta muistuttavat sopimuslukutaidon auttavan täsmentämään tehtäviä ja jakamaan riskejä sekä vastuita. Heidän mukaansa kaikkien projektiin osallistuvien on tärkeää ymmärtää esimerkiksi tarjousten ja sopimusten perusasiat. Haapio ja Sipilä muistuttavat, että erityisesti rakennusala on tunnetusti herkkä ongelmille ja erimielisyyksille. Artto ym. (2006, 299) korostavat, että asiakkaan näkökulmasta katsottuna projektitkokonaisuuden tulisi näyttäytyä hyvin koordinoituna ja toteutettuna kokonaisuutena eikä joukkona sekalaisia kiisteleviä osaprojekteja.

2.1.2 Projektin

Projekti katsotaan Arton ym. (2008, 100) mukaan alkavaksi siitä hetkestä, kun projektimahdollisuus on tunnistettu ja projektia on ryhdytty määrittelemään. Aloitus- ja määrittelyvaihe ovatkin Arton ym. mukaan erityisen merkittävä projektin kokonaisuuden kannalta, koska silloin määritetään päämäärä, tavoitteet ja toteutustapa. Alkuvaiheen päätösten tulee sopia keskenään yhteen ja tukea projektin menestyksellistä toteuttamista sekä tavoitteeseen pääsemistä. Projektin elinkaaren Virtanen (2000, 73) määrittelee perusvaiheisiin, joita ovat projektin tavoitteiden määrittely, projektin suunnittelu, projektin toimeenpano ja projektin päättäminen.

Arton ym. (2008, 44) muistuttavat projektin olevan aina asiakkaan, ja asiakkaan tarve on useimmiten juuri se syy, minkä vuoksi koko projektia harkitaan. Virtanen (2000, 79–81) puolestaan toteaa projektin käynnistämiseen liittyvien motiivien olevan myös monisyisempiä, vaikka usein puhutaankin projektin ainoana motiivina olevan aito tarve. Motiivit ovat Virtasen mielestä tavallisesti niin päällekkäisiä ja toisiinsa kietoutuneita, ettei motiivivia pystytä täysin erottamaan toisistaan.

Projekti tulee Arton ym. (2008, 101, 292, 296) mukaan toteuttaa kokonaisuutena tavoitteiden mukaisesti halliten tehtävien keskinäisiä riippuvuuksia, koordinoiden projektinhallinnan toteutusta ja johtamalla eri tietoaalueita. Projektiin kuuluvat heidän mukaansa tavoitteiden määrittely ja tarkentaminen projektin aikana sekä muutosten hallinta. Määrittelyvaiheessa selvitetään heidän mukaansa projektin tavoite ja sidosryhmät sekä aloitus- ja määrittelyvaiheessa tehdään tärkeitä päätöksiä päämäärästä, tavoitteista ja toteutustavasta. He korostavatkin juuri projektin varhaisen vaiheen merkitystä, kun luodaan näkemystä yhteisestä

päämäärästä, ja he muistuttavat projektin menestyksellisen toteutumisen vaativan alkuvaiheen päätösten yhteensovituksen. He muistuttavat selkeän vastuunjaon sopimisen projektin alkuvaiheessa säästävän epäselvyyksiltä. Vastuunjako tulee tehdä sekä projektin sisällä, että sidosryhmien kesken. Heidän mukaansa projektiryhmän työskentelyyn vaikuttavat myös yksittäisten henkilöiden osaamisen ja kapasiteetin lisäksi ryhmädynaamiset tekijät ja inhimilliset tekijät.

Arton ym. (2006, 100) jakavat projektin toteutuksen seuraavasti:

Aloitus- ja määrittelyvaiheessa luodaan projektisuunnitelma, jossa määritellään projektin päämäärä, tavoitteet ja tunnistetaan muutos- ja ongelmanratkaisutarpeet. Projektin riskit ja riskien vaikutukset määritelyihin tavoitteisiin tunnistetaan riskianalyysin avulla, ja analyysi sisällytetään projektisuunnitelmään. Tavoitteet ja projektin tärkeimmät toimintatavat tulee määrittellä eri sidosryhmien yhteisissä projektin määrittely- ja aloituskokouksissa.

Suunnitteluvaiheessa syntyy tarkennettu projektisuunnitelma, missä on tunnistettu projektin toteutukseen liittyvät tehtävät ja toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden perusteella laaditaan projektin tehtävien ja työn toteutussuunnitelma. Suunnitelma sisältää aikataulun sekä resurssi- ja kustannusrakenteen. Projektiorganisaation kokoonpano vastuineen kuvataan viimeistään suunnitteluvaiheessa, mutta projektipäällikkö ja projektiryhmän jäsenet on usein nimetty jo määrittelyvaiheessa.

Toteutusvaiheessa tarkentuu projektitiimin keskinäiset vastuut, toimintatavat, töiden sisältö sekä resurssitarpeet.

Ohjausvaiheessa seurataan projektin etenemistä kustannus- ja aikataulukraportoinnin sekä teknisten spesifikaatioiden vertailemisen avulla, ja tuolloin pyritään paljastamaan poikkeamat suhteessa tavoitteisiin ja suunnitelmiin.

Projektin päättäminen on vaihe, jolloin projekti on luovutettu, siinä toteutettu tuote on toimitettu laitudokumenttien kera tai se on otettu käyttöön sekä asiakkaalta on saatu hyväksyminen vastaanottamisesta. Projektin päättämiseen kuuluu päättämis- tai palautekokouksen pitäminen ja projektin loppuraportin laadinta. Projektia tulisi arvioida yhdessä asiakkaan kanssa, ja asiakastyytyväisyypalautetta kerätä oppimisen edistämiseksi.

Projektin toteutus Arton ym. mukaan on esitetty myös kuviossa 4.



Kuvio 4. Projektin toteutus Arton ym. (2006, 100) kuviota mukaillen.

Junnonen ja Kankainen (2020, 10, 28) toteavat, että rakennushanke ositetaan erilaisiin vaiheisiin, jotta hanketta voidaan hallita ja ohjata. Heidän mielestään infrahankkeiden vaiheet ovat vastaavat kuin talonrakennushankkeissa, mutta toimintaan liittyvistä erityispiirteistä johtuen eri vaiheiden nimitykset vaihtelevat. Rakentamiselle tyypillisenä piirteenä Junnonen ja Kankainen pitävät toiminnan kertaluontoisuutta ja osapuolten jatkuvaa vaihtumista. Lindholm ja Junnonen (2012, 7) vaiheistavat infrarakentamisen osa-alueet viiteen päävaiheeseen seuraavasti: tarveselvitys, ohjelmointi, suunnittelu, rakentaminen ja käyttö. Kuviossa 5 on havainnollistettu päävaiheet ja eri päävaiheiden sisältö tarkemmin.



Kuvio 5. Infrarakentamisen viisi päävaihetta Lindholmin ja Junnoson (2012, 7) kuviota mukaillen.

Lehtonen ym. (2006, 37) taas jakavat projektityön toteuttamisen kolmeen eri vaiheeseen seuraavasti:

Esivaihe sisältää tulevan projektin tarpeen määrittelyn ja siihen tarvittavat esiselvitykset.

Varsinainen projekti muodostuu ohjausryhmän alaisuudessa tehtävästä suunnittelusta, projektin käynnistyksestä ja projektin läpiviennistä arvioinnista päätösvaiheeseen.

Projektin jälkivaihe sisältää projektin seurannan ja jälkivaiheen hoidon.

Projektityön jaottelu Lehtosen mukaan on esitetty myös kuviossa 6.



Kuvio 6. Projektin jakaminen kolmeen vaiheeseen Lehtosen (2006, 37) kaaviota mukaillen.

Lehtonen ym. (2006, 9–10) pitävät erilaisia projekteja organisaatiossa merkittävänä muutoksen ja uudistumisen välineinä ja projektitoimintaa oleellisena osana organisaation strategista johtamista. Heidän mukaansa projektitoiminnan epämääräisyys ja irrallisuus projektitoiminnassa johtavat kuitenkin usein heikkoon sitoutumiseen, epäselvyyksiin rooleissa ja vastuun jakautumisessa. Taulukossa 1 on nostettu esille juuri suomalaisessa organisaatiossa havaittuja ongelmia ja kehittämistarpeita moniprojektiympäristön hallinnassa Lehtosen ym. mukaan.

Taulukko 1. Ongelma-alueet suomalaisessa organisaatiossa Lehtosen ym. (2006,10) mukaan.

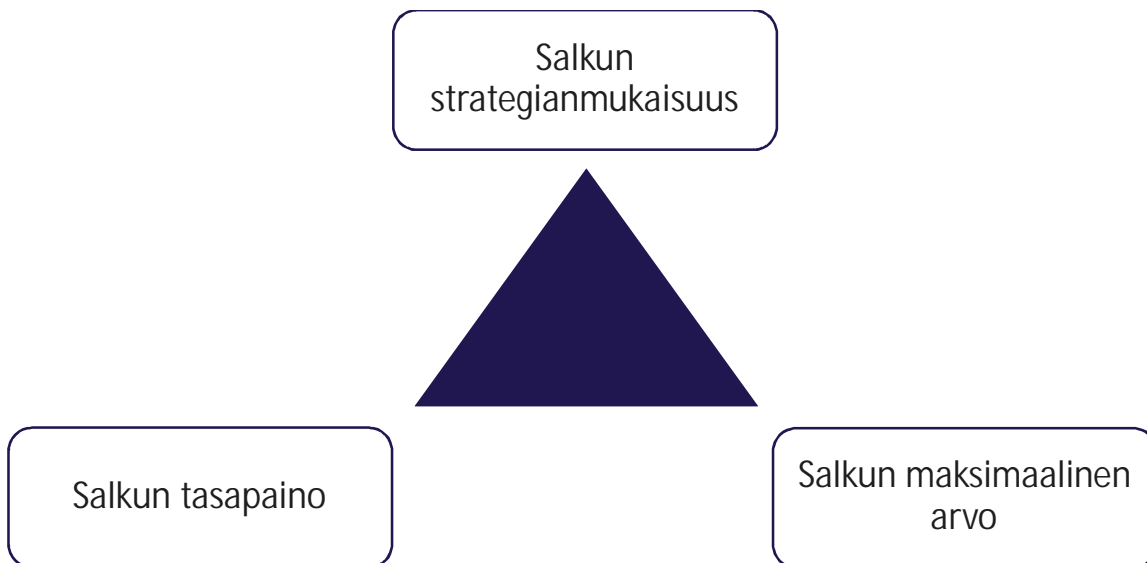
Ongelma-alueet	Esimerkkejä ongelmien ilmenemisestä
Puutteelliset toimintatavat yksittäisten projektien hallinnassa.	Ei yhtenäistä mallia tai prosessia projektien läpiviemiseksi. Kustannuksien ja resurssien käytön seuranta puutteellista. Projektien kokonaisvaltainen jälkiarviointi ja tulosten hyödyntäminen puutteellista.
Ongelmat sitoutumisessa projekteihin.	Projektit viivästyvät jäädessään muiden tehtävien jalkoihin. Projekteilta puuttuu johdon tuki.

Ongelma-alueet	Esimerkkejä ongelmien ilmenemisestä
Epäselvät roolit ja vastuut.	Useilla tahoilla oikeus käynnistää uusia projekteja. Projektipäällikön valtuudet määrittelemättä tai epäselviä. Ohjausryhmätoiminta puutteellista tai tehotonta. Ei yhteistä näkemystä siitä, kuka vastaa projektikokonaisuudesta.
Puutteet projekteja koskevassa viestinnässä ja projektitiedon hallinnassa.	Ei yhtenäistä toimintatapaa projektitiedon raportoinnissa ja dokumentoinnissa. Johdolla ei ole kokonaiskuvaa käynnissä olevista projekteista.
Projektien keskinäiset riippuvuudet epäselviä.	Päällekkäiset projektit. Projektit viivästyvät, kun joudutaan odottamaan tietoja ja tuloksia toisista projekteista.
Resurssien, osaamisen ja menetelmien puute projektikokonaisuuksien hallinnassa.	Ei yhtenäisiä projektinvalintaperusteita. Ei käytäntöjä projektikokonaisuuksien tarkasteluun ja siihen liittyvään päätöksentekoon. Projekteja ei keskeytetä, vaikka ne osoittautuisivat kannattamattomaksi.
Projektien yhteys strategiaan epäselvä.	Projektien tavoitteet ovat irrallaan strategiasta. Projektit eivät toteuta strategiaa.
Puutteellisen projektimaisen liiketoiminnan johtaminen ja kehittymätön projektikulttuuri.	Projektityön arvostus on vähäistä. Projektityölle ei myönnetä riittävästi työaikaa.

Lehtonen ym. (2006, 12–13) korostavatkin monen edellä taulukossa mainitun ongelman johduttavan juuri siitä, ettei muutosprojektien muodostamaa kokonaisuutta ja projektien yhteyttä organisaation strategisiin tavoitteisiin ymmärretä ja organisaatiossa ei ole yhteisesti ymmärrettyä tapaa tarkastella edellä mainittuja asioita. He korostavatkin moniprojektitympäristön liiketoimintatavoitteiden saavuttamista mahdollisimman tehokkaasti projektisalkunhallinnalla, minkä avulla tuotetaan kokonaisvaltainen projektin hallinta- ja johtamistapa: salkun tasapaino, salkun strategianmukaisuus ja salkun maksimaalinen arvo. Ruuska (2012, 23) toteaa projektitoiminnan leikkaavan perusorganisaation toimintokohtaisia yksikkörajoja, ja

useat samanaikaisesti käynnissä olevat hankkeet muodostavat sellaisen projektikokonaisuuden, jota kutsutaan juuri projektisalkuksi. Arton ym. (2006, 388–392) mukaan projektien johtaminen projektisalkkuna voi tuoda yritykseen uusia työvälineitä, menetelmiä ja käytäntöjä, joita ohjaavat strategiset päämäärät. Heidän mukaansa projektisalkulla tarkoitetaan samanaikaisten projektien ja projektimahdollisuuksien kokonaisuutta, joissa strategisten päämäärien lisäksi on keskenään yhtenevät resurssit. He korostavat, että samaan projektisalkkuun kuuluvilla projekteilla on yleensä yksi yhteinen päätöksentekoeelin, joka tarkastelee projekteja kokonaisuutena varmistaen, että toteutettavien projektien joukko tukee koko yrityksen strategiaa. He muistuttavat, että projektisalkulla tavoitellaan yhteistä etua, ei yksittäisen projektin etua, ja strategian edun mukaisesti resurssit tulee kohdistaa oikein. Heidän mukaansa johtamisen kannalta kannattaakin pohtia, millä tavoin rinnakkaiset ja toisiaan seuraavat projektit saadaan yhdessä toteuttamaan ja uudistamaan strategiaa.

Kuviossa 7 on esitettyä projektisalkunhallinnan kolme tavoitetta Lehtosen (2006) mukaan.



Kuvio 7. Projektisalkunhallinnan kolme tavoitetta Lehtosen (2006) mukaan.

Projektisalkun **arvolla** tarkoitetaan organisaatiolle tärkeitä asioita, kuten tuotot, säästöt, laadulliset mittarit, projektin avaamat strategiset mahdollisuudet, asiakas- ja henkilöstöhyödyt. Projektisalkun **strateginen tavoite** on pitää yllä yhteyttä organisaation strategian ja projektitoiminnan välillä. Kolmas projektisalkun tavoite on **tasapainoinen** salkku. Projektisalkku

voidaan tasapainottaa esimerkiksi projektityypin, markkinoiden, teknologioiden ja tuotelinjojen suhteen. Projektisalkunhallinnalle voidaan asettaa myös muita organisaatiolle keskeisiä tavoitteita. (Lehtonen ym. 2006, 12–14.)

Lehtonen ym. (2006, 79–84, 93) korostavat projektitoiminnan tarkastelua sen strategisesta näkökulmasta. Silloin heidän mukaansa tulee strategianmukaisten projektinvalintojen ja tehokkaan toteuttamisen lisäksi tarkastella koko projektijoukkoa kokonaisuutena projektisalkunhallinnan avulla ja pohtia, mihin suuntaan projektijoukkoa tulisi kehittää ja suunnata. Tällaisella salkkukatselmoineilla pyritään heidän mukaansa edistämään strategian toteutumista, varmistamaan projektijoukon tasapainoisuutta, uudistamaan strategiaa ja seuraamaan projekteja. He korostavat projektitasolta saatavan merkittävää tietoa strategian arvioinnin ja uudelleensuuntaamisen kannalta, sillä käynnissä olevat projektit sisältävät paljon strategiatyön kannalta olennaista tietoa muun muassa asiakastarpeista ja organisaatiossa kehitettävästä uudesta osaamisesta. Keskijohdolla on heidän mukaansa erittäin keskeinen rooli strategian ja projektityön yhdistämisessä. Lehtosen ym. (2006, 124,180) mukaan julkisen sektorin tarpeet salkunhallinnalle ovat hyvin samankaltaisia kuin yksityisellä sektorilla: tehokkaampi resurssien käyttö, parempi kokonaiskuva kehitystoiminnasta ja projektityön sitominen paremmin määritettyyn strategiaan. Voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa tavoitteena ei heidän mukaansa ole optimaalinen tuotto vaan pikemminkin suurimmat mahdollisimmat säästöt. He korostavatkin, että projektisalkunhallinta on osa yhä useamman organisaation johtamisjärjestelmää.

2.2 Projektin riskit

Projektille tyypilliset riskit on Virtasen (2000, 140) mukaisesti jaoteltu kolmeen eri riskityyppiin: teknisiin, kustannuksiin ja aikatauluihin liittyviin. Sidosryhmien kielteisissä vaikutuksissa kysymys on Juutisen (2016, 129) mukaan toiminnan riskeistä. Arton ym. (2006, 195) mukaan suunnitellut projektit voivat epäonnistua tavoitteidensa saavuttamisessa. Mutta toisaalta heidän mukaansa projektin aikana voi tulla esiin mahdollisuuksia, joiden ansiosta projektin lopputulos on asetettuja tavoitteita merkittävästi parempi, ja tuolloin riski ja riskien hallinta on merkittävä osa projektinhallintaa. Projekteihin vaikuttavat riskit voidaan jakaa Arton ym. (2006, 197–199) seuraavasti: 1) Puhtaat riskit, jotka koostuvat epäsuotuisista tapahtumista, kuten vahingoista, onnettomuuksista tai menetyksistä. 2) Liiketoimintariskit,

jotka projektiympäristössä tarkoittavat melkeinpä mitä tahansa riskin määritelmään sopivia asioita, joilla voi olla vaikutuksia projektiin, sen tavoitteisiin tai hyötyihin. 3) Rahoitusriskeihin liittyen projektin rahoituksen hallintaan. 4) Alueellisiin riskeihin, jotka ovat tietyn maantieteellisen, poliittisen tai hallinnollisen alueen olosuhteista johtuvia riskejä. Infrahankkeiden menestyksellinen riskienhallinta Lindholmin ja Junnoson (2012, 74–75) mukaan perustuu hyvään muutosten hallintaan, sillä infrahankkeiden lähtötiedot ovat epävarmoja, niiden varmentamien tapahtuu hitaasti ja hankkeet ovat täynnä huomattavia epävarmuustekijöitä.

Pelinin ja Pelinin (2020, 221) mukaan projekteissa käytettävä aika on aina rajallista, ja ensisijaisesti on tunnistettava projektin kriittiset alueet ja luokiteltava riskin suuruus ja todennäköisyys. Riskin suuruus tulee Artto ym. (2006, 199) mukaan ottaa huomioon päätöksenteossa, sillä riskinottoa sekä suhtautuminen riskiin vaikuttavat päätökseen siitä, halutaanko riski ottaa vai halutaanko sitä karta. Hyvällä ennakoinnilla ei Pelinin ja Pelinin (2020, 219) mukaan ehkäistä kaikkia mahdollisia ongelmia, mutta ongelmia tulee huomattavasti vähemmän. Pelin haastaakin kartoittamaan aikaisemmissa vastaavissa projekteissa toteutuneet ongelmat, sillä samat ongelmat luultavasti toistuvat uudessakin projektissa. Pelinin ja Pelinin (2020, 231) mukaan riskejä voidaan poistaa kehittämällä projektisuunnitelmaa ja etsimällä vaihtoehtoisia toimenpiteitä. Yritystoiminnalle Arton ym. (2006, 85) mukaan riskinotto on myös osa liiketoimintaa, sillä suurempiin riskinottoihin liittyy usein suurempien voittojen mahdollisuus. Laesterä ja Silomäki (2022, 5) korostavat, ettei kunta verorahoitteisena toimijana voi hakea absoluuttista hyötyä riskiä ottamalla, vaan sen toiminnan tulee olla mahdollisimman riskitöntä, turvaavaa ja tuottavaa.

2.3 Projektiliiketoiminta

Projektiliiketoiminta on päämäärien saavuttamista tavoitteellisesti ja johdetusti, missä päämäärät voivat liittyä omistajan, asiakkaiden tai muiden sidosryhmien odotusten täyttämiseen, kasvuun, kannattavuuteen tai joidenkin ei-kaupallisten arvojen toteutumiseen. Tutkimusalueena projektiliiketoiminta on taipaleensa alkuvaiheessa, vaikka erilaisia projekteja onkin tehty läpi historian aina muinaisilta ajoilta aina nykypäivään asti. Yksittäiseen projektiin keskittyvä projektinhallinnan käsitys on vakiintunut kautta maailman tutkimuksen ja standardoinnin myötä, mutta vallitsevana kehityssuuntana on projektin tarkastelu osana laajempaa asiayhteyttä. (Artto ym. 2006, 13–46.) Lehtosen ym. (2006, 123–124) mukaan kunnissa ja

julkisissa organisaatioissa tulisikin panostaa enemmän projektikokonaisuuksien hallintaan yksittäisten projektien sijasta, sillä julkisen sektorin projektisalkunhallinnan tarpeet, kuten tehostettu resurssin käyttö, kehitystoiminnan parempi kokonaiskuva ja projektityön sitominen strategiaan, ovat hyvin samankaltaisia kuin yksityisellä sektorilla.

Arto ym. (2006, 16–17) korostavat myös, että yksittäisen projektihallinnan sijasta tarkasteltaisiin hankkeita osana ympäristöään, missä hallitaan useita projekteja kerralla ja edetään projektista toiseen oppimalla. Tarve luovuudelle ja innovaatioille on korostunut, eikä katse ole pelkästään kustannustehokkaassa ja teknisessä toteutuksessa. Haasteeksi projektitoiminnassa on Arto ym. mukaan muodostunutkin projektin toteuttaminen nopeatempoisesti lukuisten eri osapuolten rajapinnassa ja laajassa verkostossa. Lehtosen ym. (2006, 119) mukaan projekti voi hyötyä tiedon jakamisesta projektin aikana saamalla toimintaehdotuksia tai muuta apua projektiorganisaation ulkopuolisilta tahoilta. Moniprojektitympäristön näkökulma ja projektin strateginen rooli tulisikin nähdä Lehtosen ym. mukaan arvokkaana oppimistilaisuutena, joka palvelee niin organisaation tulevaisuuden toimintaa kuin sidosryhmiä. Pelinin ja Pelinin (2020, 153–154) korostaa moniprojektioorganisaatiossa johtamisen olevan kuitenkin haastavaa ja johtamisen tueksi tarvittavan yhtenäistä suunnittelu- ja ohjauksenkäytäntöä. Pelinin ja Pelinin mukaan moniprojektitympäristössä useat projektit kuormittavat yhteisiä resursseja ja asiantuntijaryhmiä, ja henkilöt ovat projektissa mukana vain sen ajan, kun heidän osaamistaan tarvitaan.

Virtasen (2000, 91) mukaan on myös varmistettava, että kaikki projektin osalliset tähtäävät samaan päämäärään, kohti yrityksen liiketoimintaidea tai julkisen sektorin toimintaorganisaation strategista tavoitetta. Projektinohjauksen tärkeäksi elementiksi Virtanen (2000, 94) nostaa käyttäjälähtöisyyden ja sen ylläpidon koko projektin elinkaaren ajan. Projektin tekevätkin juuri ihmiset, toteaa Virtanen (2000, 85 ja 91), ja korostaa yhden tärkeimmän lähtökohdan projektisuunnittelulle olevankin projektiin osallistuvien sitouttamisen. Projektitoimintakulttuuriin vaikuttaa Virtasen (2009, 90 ja 196) mukaan koko organisaation suhtautuminen tavoitteisiin ja ohjaukseen. Organisaatio voi hänen mukaansa esimerkiksi toteuttaa kehittämishankkeita kurinalaisesti sidotussa projektiliiketoimintakulttuurissa, missä projektin toteutus on kontrolloitua etenemistä, tai joustavassa analyttisessä projektitoimintakulttuurissa, missä projekti ja projektin tavoitteet täsmentyvät matkan kuluessa. Valinta edellä mainittujen

osalta ei Virtasen mukaan ole kuitenkaan ole normatiivinen, ja yksittäisten projektien onnistuminen sekä tuloksellisuus tuleekin peilata koko organisaation tavoitteisiin ja näiden tavoitteiden toteutumiseen.

Ruuska (2012, 159) nostaa esille myös projektitoiminnan kokousten pääsäännön: Osallistujien lukumäärä on pyrittävä minimoimaan ja kokousten luonne ja tavoite määräävät, keitä tarvitaan asioiden eteenpäin viemiseksi. Jos tarvitaan päätöksiä, kutsutaan paikalle riittävät valtuudet omaavat henkilöt. Mikäli kyse on asiantuntijapalaverista, paikalle kutsutaan ne, joilla on sanottavaa käsiteltävästä asiasta, Ruuska painottaa ja lisää, ettei yhdessä ja samassa palaverissa pidä käsitellä kaikkia mahdollisia asioita. Kerzner (2017, 331) pitääkin haasteena juuri sitä, etteivät kaikki sidosryhmät lainkaan ymmärrä projektinhallintaa, eikä valitettavasti enemmistöä sidosryhmistä ole myöskään koulutettu siihen, kuinka toimia oikealla tavalla sidosryhmänä.

Lehtosen ym. (2006, 32) mukaan varsinkin linjaorganisaatiossa projektin sisältämän tiedon vaihtaminen ja kokonaisuusien kehittäminen sekä hallinnointi voivat muodostua ongelmaksi, mikäli projekti rajoittuu vain tietyn osaston sisälle. Tuolloin tiedonvaihto, kokonaisuusien kehittäminen ja hallinnointi saattavat estyä. Laamanen ja Tinnilä (2009, 24) pitävät myös projektissa syntyneen osaamisen ja kokemusten siirtoa muun organisaation käyttöön haasteena, jolloin pidemmän aikavälin tuloksellisuutta ei myöskään voida turvata. Ahosen ym. (2015, 87–88) mukaan kuitenkin yhteistyöllä, verkostoitumalla ja asiantuntijarajoja ylittämällä julkinen sektori luo mahdollisuuksia asiakaslähtöisten sekä innovatiivisten palveluiden syntymiselle.

2.4 Projektin sidosryhmät

Tässä ja seuraavissa (2.4.1–2.4.4) sidosryhmiin liittyvissä luvuissa tarkastellaan sidosryhmäteoriaa hyvin yleisellä tasolla, sillä sidosryhmiin liittyvät teoriat pätevät yksittäisten projektien lisäksi myös muussa liiketoiminnassa.

Projektin sidosryhmiä ovat kaikki eri osapuolet, kuten organisaatiot, järjestöt, viralliset ja epäviralliset yhteenliittymät ja tahot tai niitä edustavat ja muut yksittäiset henkilöt, joihin projektilla on vaikutusta tai joilla on mahdollisuus vaikuttaa projektiin ja sen onnistumiseen

(Arto ym. 2006, 31–35). Kamensky (2015, 107) määrittelee sidosryhmiksi ne organisaatiot ja ihmiset, joilla on kahdensuuntainen panos-vastike-suhde yrityksen kanssa. Luoma-aho (2006, 127) taas korostaa, että myös ne tahot, jotka eivät suoraan vaikuta projektiin, mutta voivat halutessaan aktivoitua ja vaikuttaa yrityksen tai organisaation toimintaan kielteisesti tai myönteisesti, ovat myös organisaation sidosryhmiä. Laamasen ja Tinnilän (2009, 135) mukaan organisaation sidosryhmän muodostavat ne yksilöt tai ryhmät, joilla on kykyä tuottaa haluttuja tuloksia ja joilla on kiinnostusta organisaation menestykseen.

Arton ym. (2006, 41–44) mukaan projektilla on siis useita sidosryhmiä, jotka kohdistavat projektiin odotuksia ja vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti projektin lopputulokseen. Näistä tärkeimmät sidosryhmät näkyvät projektissa selkeimmin, ja juuri nuo sidosryhmät osallistuvat usein myös johto- tai projektiryhmän työskentelyyn. Arto ym. (2006, 31–35) korostavat, että sidosryhmien tarpeiden ja odotusten tyydyttäminen vaatii usein erilaisten ja keskenään mahdollisesti ristiriidassakin olevien vaatimusten tasapainottamista. Vaatimukset voivat Arton ym. mukaisesti liittyä eri tavoitteisiin, ja ne voivat olla sekä tunnistettuja tarpeita, että tunnistamattomia odotuksia. Mäntyneva (2016, 126–128) muistuttaa, etteivät kaikki sidosryhmät ole keskenään yhtä tärkeitä, vaan projektin menestyksellisen toteutuksen kannalta vain tiettyjen sidosryhmien tuki on keskeisessä roolissa. Hän korostaa, että yksittäisien sidosryhmien projektiin kohdistamien odotusten johtamisessa kannattaa pyrkiä tunnistamaan ja eriyttämään sidosryhmien projektiin liittyvät motiivit ja odotukset toisistaan.

Sidosryhmäajattelussa oletetaan yhteistyötä harjoittavien organisaatioiden menestyvän paremmin kuin organisaatiot, jotka eivät harjoita yhteistyötä (Luoma-aho 2006, 39). Wasieleski (2017, 16) toteaaakin, että sidosryhmien etuja tulee rakentaa samansuuntaiseksi, ja kehottaa yrityksen johtajia sekä yrittäjiä pohtimaan, millainen yritys arvoineen halutaan luoda. Haasteen projekteihin tuokin juuri Arton ym. (2006, 41–44) mukaan sidosryhmien moninaisuus, kun pitää hallita erilaisia odotuksia ja vaatimuksia. Tärkeimmät voimavarat sidosryhmistä löytyvätkin Liappiksen (2019, 28) mukaan juuri organisaation omasta henkilöstöstä ja asiakkaista.

Arton ym. (2006, 46) mukaan sidosryhmäsuhteista tulee huolehtia koko projektin elinkaaren ajan, ja sidosryhmäsuhteiden johtamisesta sekä johtamisen kehittämisestä tulisi tehdä osa

organisaation jatkuvaa toimintaa. Sidosryhmäsuhteiden johtaminen koostuu Arton ym. mukaan sidosryhmien tunnistamisesta, tiedonkeruusta sidosryhmiltä, sidosryhmien tehtävien ja roolien tunnistamisesta, sidosryhmien vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtämisestä, sidosryhmästrategian määrittämisestä, sidosryhmätoiminnan ennustamisesta ja ennakkoinnista sekä sidosryhmien johtamisesta. Luoma (2018, 39) nostaa esille sidosryhmänäkökulman keskeisimmäksi tavoitteeksi yhteisen hyvän maksimoinnin ja haittavaikutusten minimoinnin. Kerznerin (2017, 331) mielestä haasteena on myös se, etteivät kaikki sidosryhmät lainkaan ymmärrä projektinhallintaa, eikä valitettavasti enemmistöä sidosryhmistä ole koulutettu, kuinka toimia oikealla tavalla sidosryhmänä.

Muuttuvan maailman keskellä organisaatiot kohtaavat useita erilaisia sidosryhmiä – tahoja – jotka vaikuttavat tai vaikuttuvat organisaation toiminnasta. Organisaatioita ei nähdä enää ainoastaan vain neutraaleina rakenteina, vaan jopa vihan tai rakkauden kohteena, sillä nopean tiedonvälityksen myötä tilanteet saattavat vaihdella hyvinkin nopeasti ja saada myös dramaattisia käännteitä. Sidosryhmien viestintä onkin muuttunut askeleen vaativampaan suuntaan, sillä tarpeiden ja toiveiden lisäksi nykyään ilmaistaan myös tunteita. (Aula 2008, 79–91.)

2.4.1 Sidosryhmien tunnistaminen

Juutisen (2016, 125) mukaan yrityksen tehtävänä on tunnistaa kaikki sidosryhmät, joihin yritys omalla toiminnallaan vaikuttaa, ja ne tahot, jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat tai voivat vaikuttaa tarkasteltavaan yritykseen. Kerzner (2017, 332) korostaakin sidosryhmäsuhteiden hallinnan alkavan juuri sidosryhmien tunnistamisesta. Arton ym. (2006, 41) mukaan projektissa tulee tunnistaa sidosryhmien lisäksi myös sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Mikäli oleellisia sidosryhmiä jää tunnistamatta, voi Arton ym. mukaan projektin etenemisen aikana tulla esiin erilaisia riskejä, jotka voivat myöhemmin haitata projektin etenemistä tai projektin päämäärän saavuttamista. Jokainen sidosryhmä onkin Kerznerin (2017, 332) mielestä olennainen osa projektin kokonaisuutta.

Arton ym. (2006, 41) mukaan kaikilla projekteilla on vähintään sellaiset tyypilliset sidosryhmät, joihin projektilla on suora ja välitön yhteys. Tällaisia sidosryhmiä ovat heidän mukaansa projektipäällikkö ja projektiin osallistuvien henkilöiden, ryhmien ja yritysten muodostama

projektiorganisaatio. Muita sidosryhmiä Arton ym. mukaan ovat muun muassa käyttäjä, tilaaja, projektin omistaja, toimittajat ja palveluntarjoajat, viranomaiset, rahoittajat, media, muut kohderyhmät, kilpailijat, projektiin osallistuvien henkilöiden lähipiiri tai perheet sekä yhteiskunta kokonaisuudessaan. Lindholm ja Junnonen (2012, 82) korostavat juuri infra-hankkeella olevan useita erityyppisiä sidosryhmiä, kuten valtio, kunnat, tienkäyttäjät, yksittäiset maanomistajat, urakoitsijat ja hankkeessa toimivat suunnittelijat.

Sidosryhmien moninaisuus Artto ym. (2006, 43) tuokin haasteita erilaisten odotusten ja vaatimusten hallintaan. Juutinen (2016, 127) korostaakin toiminnalle tärkeimpien avainsidosryhmien kartoittamista, sillä Juutisen mukaan sidosryhmillä odotukset saattavat olla keskenään hyvinkin ristiriitaisia. Sidosryhmien etujen ollessa ristiriidassa, tuleekin Wasieleskin (2017, 6) mukaan löytää keino etujen yhdistämiseksi. Jos sidosryhmä ajaa vain omia etujaan muiden sidosryhmien kustannuksella, voivat muut sidosryhmät peruuttaa Wasieleskin (2017, 15) mukaan jopa tukensa tai ne pyrkivät jatkossa luomaan toisen sidosryhmäverkon. Jalava ja Virtanen (1996, 93) korostavatkin juuri verkostomaisesti organisoituneen toiminnan olevan onnistuneen projektitoiminnan perusedellytys.

2.4.2 Sidosryhmäanalyysi ja sidosryhmien priorisointi

Sidosryhmät määritellään Juutisen (2016, 126–127) mukaan taloudellisten vaikutusten, fyysisen naapuruston sekä yrityksen toiminnan aiheuttamien riskien, että arvoketjun perusteella. Sidosryhmien analysointiin Juutisen mukaan voi käyttää matriisimallia (taulukko 2), jossa arvioidaan sidosryhmien ilmaiseman kiinnostuksen tasoa yritystä kohtaan sekä samalla heidän mahdollisuuttaan vaikuttaa yritykseen. Avainsidosryhmiksi Juutinen mainitseekin ne tahot, joilla suuren kiinnostuksen lisäksi on suuri mahdollisuus vaikuttaa. Juutisen matriisimallissa sidosryhmät jaotellaan vaikutuksen ja kiinnostuksen mukaisesti omiin lokeeroihinsa. Juutisen matriisimalli sidosryhmien kiinnostuksen tasosta on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Sidosryhmien kiinnostuksen taso Juutisen (2016, 129) matriisimallin mukaan.

Suuri	Matala vaikutus, suuri kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, suuri kiinnostus	Suuri vaikutus, suuri kiinnostus
Keskitasoinen	Matala vaikutus, keskitasoinen kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, keskitasoinen kiinnostus	Suuri vaikutus, keskitasoinen kiinnostus
Vähäinen	Matala vaikutus, vähäinen kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, vähäinen kiinnostus	Suuri vaikutus, vähäinen kiinnostus
	Matala	Keskitasoinen	Suuri

Koska sidosryhmien on työskenneltävä vuorovaikutuksessa hallintoprosessin kautta, on Kerznerin (2017, 332) mukaan tärkeää tietää myös, mitkä sidosryhmät osallistuvat projektihallintoon ja mitkä eivät. Joycen (2012, 185–188) mukaan sidosryhmäanalyysi onkin suoritettava jokaisessa projektissa erikseen, sillä ei voida olettaa, että tunnistettu sidosryhmä osallistuisi jokaiseen projektiin aina samalla tavalla. Joyce jakaa sidosryhmät niiden vaikutusvallan mukaan, minkä lisäksi Joycen mukaan on vielä varmistettava jokaisen sidosryhmän tuki ja sitoutuneisuus toteutettavaan projektiin. Juutisen (2016, 123–129) mukaan sidosryhmäanalyysi tulee suorittaa myös koko toiminnan arvoketjun matkalta, sillä välittömän toiminnan seurauksien arvioinnin jalkoihin saattaa jäädä tunnistamatta osa sidosryhmistä. Kamensky (2014, 212–213) nostaakin esille kolme avainasemassa olevaa sidosryhmää: omistajat, henkilöstö ja asiakkaat. Organisaatiota Kamensky pitää sellaisten osajoukkueidensa summana, missä organisaatioiden koko lisää tavoiteohjauksen vaikeuskerrointa: mitä suurempi organisaatio, sitä enemmän on osajoukkueita, joiden takana toimivat yksilölliset ihmiset, joista jokaisen tulee tavoitella koko organisaation menestystä. Menestys taasen edellyttää Kamenskyn mukaan lukemattomien osajoukkueiden menestystä.

Kerzner (2017, 333; 2015, 157) painottaakin juuri sidosryhmäanalyysin tekemistä sidosryhmien vaikutusvallan kartoittamiseksi, jolloin myös projektin aikainen kiinnostuksen taso ja

vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa voidaan jakaa hallitusti niiden vaikutusvallan perusteella. Alla olevassa taulukossa 3 on havainnollistettu sidosryhmien valta-intressi-verkko Kerznerin mukaan.

Taulukko 3. Sidosryhmien valta-intressi-verkko Kerznerin (2017) mukaan.

Korkea	Pidä tyytyväisenä	Hallitse tarkasti
Matala	Tarkkaile ja seuraa	Pidä ajan tasalla
	Matala	Korkea

2.4.3 Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa

Sidosryhmien vuorovaikutukseen on Juutisen (2016, 128–131) mukaan erilaisia lähestymistapoja riippuen sidosryhmän kiinnostuksen asteesta ja vaikutusmahdollisuuksista projektiin. Erilaisina tapoina Juutisen mukaan voidaan pitää avointa tiedottamista, missä sidosryhmille tiedotetaan hankkeista, tärkeistä tapahtumista ja muutoksista toiminnassa. Vuoropuhelu tarkoittaa tuolloin eri asteista tapaamisten sarjaa, jossa puolin ja toisin keskustellaan tulossa olevista asioista ja odotuksista. Juutinen jakaa tiedottamisen erilaisille sidosryhmille niiden luontaisten vuorovaikutustyylien mukaisesti avoimeen tiedottamiseen, vuoropuheluun ja kumppanuuteen. Yhteinen työskentely tuleekin Juutisen mukaan arvioida yrityskohtaisesti sidosryhmien kiinnostuksen tason avulla.

Juutinen jakaa vuorovaikutustyyliä seuraavasti:

Avoin tiedottaminen: yrityksen toiminnasta kiinnostuneille sidosryhmille tiedotetaan hankkeista, tärkeistä tapahtumista ja muutoksista yrityksen toiminnassa oma-aloitteisesti ja ennakoiden.

Vuoropuhelu: säännöllisissä tapaamisissa puolin ja toisin kerrotaan tulossa olevista asioista ja keskustellaan odotuksista, joissa yritys kuuntelee sidosryhmän mielipiteitä ja tunnistaa sidosryhmän yritykseen kohdistetut odotukset.

Monitorointi: seurataan sillä hetkellä vain vähäistä kiinnostusta omaavia tahoja, jotka kuitenkin aktivoituessaan voisivat vaikuttaa suuresti yritykseen.

Yhteistyö: Sidosryhmän asiantuntemusta hyödynnetään laajasti ja sidosryhmän kanssa yhteistyötä tehdään kumppanuuden pohjalta. Työskentely voi olla kertaluontoinen hanke tai pitempiaikainen strateginen kumppanuus.

Yhteistyötä sidosryhmän kanssa tehdään Juutisen mukaan kumppanuuden pohjalta ja sidosryhmän asiantuntemusta hyödynnetään laajasti kertaluontoisen hankkeena tai pitempiaikaisena strategisena kumppanuutena. Sidosryhmätyöskentelyn yhdeksi suurimmaksi haasteiteeksi Juutinen (2016, 133) nostaakin juuri sidosryhmiltä kerätyn tiedon yhdistämistä ja tarkastelua kokonaisuutena.

Vuoropuhelulla Liappiksen (2019, 28) mukaan sidosryhmät ennakoivat ja reagoivat ympäristöä koskeviin, taloudellisiin, yhteiskunnallisiin sekä sääntelyyn liittyviin muutoksiin. Viestinnästä ja vuorovaikutuksesta on tullutkin hiljalleen myös osa johtamisen kokonaisuutta, sillä Ahosen ym. (2015, 162–163) mukaan henkilöstö, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät ovat toivoneet nykyään yhä avoimempaa viestintää ja osallistumisen mahdollisuuksien parantamista. Ruuska (2012, 94) korostaa projektin sisäiseen tiedonvälitykseen liittyvän myös projektin asiakirjojen säilytyksen ja arkistoinnin suunnittelun, sillä projektiryhmän jäsenten on tarvittaessa pystyttävä nopeasti löytämään toistensa tuottamia asiakirjoja. Lehtosen ym. (2006, 120–121) mukaan samanaikaisesti useita projekteja toteuttavissa organisaatioissa tiedonjakoon on saatavilla erilaisia työkaluja ja tiedon säilyttämiseen erilaisia tietokantoja, mutta ne eivät vielä ratkaise tiedon levittämiseen liittyviä ongelmia.

Arton ym. (2006, 232) tarkoittavat projektin viestinnällä vuorovaikutusta ja tiedon siirtoa sidosryhmien kesken. Viestintä voi Arton ym. mukaan olla muodollista ja epämuodollista, suullista ja kirjallista, suunniteltua ja spontaania, asiasisältöistä ja tunnesisältöistä. Viestintä on heidän mukaansa yksi projektien ja minkä tahansa tavoitteellisen toiminnan oleellisimmista vaikuttamisen välineistä. Projektin sidosryhmät kohdistavat heidän mukaansa myös erilaisia odotuksia projektitoiminnan viestintään, ja hyvin onnistunut viestintä onkin parhaimmillaan tiedon vaihtoa eri sidosryhmien kesken. Viestinnän haasteiksi muodostuu heidän mukaansa

viestinnän osapuolten sosiaaliset taidot ja tulkinnanvaraisuus. Ruuska (2012, 86–87 ja 100) muistuttaa, että erilaisten vuorovaikutustyylien lisäksi sosiaalista vuorovaikutusta ja viestintää työyhteisöissä harjoitetaan myös henkilökohtaisen lähiverkon kautta. Hän korostaa myös viestinnän olevan tehokkaimmillaan, kun sama sanoma vastaanotetaan sekä virallisen kanavan välityksellä että lähiverkon kautta.

Lindholm ja Junnonen (2012, 82–85) korostavat rakennushankkeiden erityispiirteenä olevan erilaiset hankeosapuolet, joilla kaikilla on omat tavoitteensa viestinnän suhteen. Heidän mielestään onkin otettava huomioon, etteivät yksistään hyvät sosiaaliset taidotkaan viestinnässä takaa riittävän luottamuksen aikaansaamista, vaan kaiken perustana on varmistaa juuri hanketoiminnan läpivieminen asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Ruuska (2010, 103–105 ja 214) pitää projektin tehtävien hoitamisen kannalta erityisen tärkeänä juuri epävirallista viestintää, sillä nopeasti muuttuvissa olosuhteissa pelkästään virallisten kanavien kautta tehtävä tiedon välittäminen ei ole riittävän nopeaa. Hänen mukaansa tehokas viestintä edellyttää kuitenkin viestinnän kaksisuuntaisuuden ymmärtämistä, sillä annettu palaute on myös tärkeää.

2.4.4 Sidosryhmien yritys- ja sosiaaliset vastuut sekä arvot

Keskeistä on ylläpitää aktiivista keskustelua organisaation yritys vastuusta kohdentaen resurssit liiketoiminnan ja vaikutusten kannalta olennaisiin kysymyksiin. Tällöin myös tärkeimmät sidosryhmät on sitoutettava vastuullisuustyöhön, ja yritys vastuun on oltava linjassa yleisen liiketoimintastrategian kanssa. Viestinnän avulla kerrotaan sidosryhmille, mihin suuntaan ollaan menossa ja millaisia haasteita matkan varrella kohti päämäärää on kohdattu. (Liappis 2019, 192–193.) Perinteiset sektorirajat ylittävissä yhteistyössä luodaan sosiaalista pääomaa, verkostojen avulla löydetään uusia tapoja ratkaista ongelmia (Juutinen 2016, 34).

Juutisen (2016, 48–49) mukaan yritys vastuun näkyminen käytännön hallitustyössä strategiaprosessin yhteydessä, missä on syytä varmistua toiminnan suunnan ja toimintatapojen periaatteiden jalkauttamisesta. Yritys vastuun on Juutisen (2006, 58–70) mukaan strategista, kun se on osa arvonmuodostusta. Toimintaympäristön osa-alueita tarkastellaan hänen mukaansa niiltä osin, kun pyritään vaikuttamaan tuloja lisääviin ja kustannuksia vähentäviin tekijöihin.

Lähtökohdiltaan strategista yritys vastuuta on myös se, että tarjotaan asiakkaille tai kuluttajille sellaisia palveluita tai tuotteita, jotka vastaavat odotuksia tietyllä alueella. Yhteiskunnallisiin ongelmiin vastaavia uusia liiketoiminnan ratkaisuja – kuten kiertotaloutta – voidaan pitää yritys vastuun strategisena lähtökohtana. Oikean tiedon saaminen toimintaympäristön muutoksista ja odotuksista sekä sitä kautta strategiassa onnistuminen ovat Juutisen mukaan organisaatioiden ja yritysten menestyksen perusedellytykset.

Yritys vastuun ihmisoikeuksiin liittyviä keskusteluja käydään tällä hetkellä hankinnan ympärillä, vaikka ihmisoikeuksien kannalta keskeisimmät ja tärkeimmät sidosryhmät ovat oma henkilöstö ja asiakkaat (Liappis 2019, 133–137). Työn muotojen ja ympäristön muuttuessa on osattava tarkastella myös sosiaalista vastuuta (Liappis 2019, 128–129). Sosiaalinen vastuu muodostuu hänen mukaansa ihmisoikeus vastuusta ja muista sosiaalista vastuista, joiden ytimessä ovat johtaminen, työturvallisuus, syrjimättömyys, hyvä työ kulttuuri, työhyvinvointi, asiakaspalvelu ja ylipäänsä ihmisten huomioiminen, arvostaminen ja hyvä kohtelu. Toimintakulttuurilla vaikutetaan positiivisesti ympäristöön, ja kaikenlainen sidosryhmiin vaikuttava negatiivinen vaikutus tulee minimoida (Luoma-aho 2006, 45–46). Luoma-ahon mukaan sidosryhmäsuhteiden arvoa voidaankin mitata sosiaalisen pääoman kautta, vaikka esimerkiksi kannattavuuden mittaaminen rahassa taloudellisten pakotteiden myötä on tullut jäädäkseen julkisiin organisaatioihin.

Yhteistä kaikille organisaatioille ja yrityksille on sidosryhmänäkökulma, jossa vastuullisuus jaetaan vastuuseen eri sidosryhmiä kohtaan (Juutinen 2016, 30). Oleellista on oikean suhteen ja tasapainon löytäminen sidosryhmien odotuksien suhteen, kun haittoja minimoidaan ja hyötyjä maksimoidaan. Kaikessa käytännön tekemisessä tulee näkyä vastuullisuusnäkökulmien toteutuminen (Liappis 2019, 167–172). Vastuullinen toiminta tukee hyvän työ kulttuurin luomista, lisää mielekkyyttä ja motivaatiota työntekoon sekä toimii valttikorttina rekrytoinneissa. Vastuullisuus tulisi huomioida budjetoinnissa, jotta vastuullisuustyölle tarvittavat resurssit voidaan taata. Esimerkiksi projektijohtamisen organisaatio, International Project Management Association tuo IPMA-sertifioidun henkilön eettisissä ohjeissa (IPMA, 2020) esille vahvasti esille projektihenkilön keskeisen merkityksen vastuullisessa toiminnassa yhteisön, yhteiskunnan ja koko ympäristön toiminnan puolesta. Edellä mainittuja IPMA:n mukaisia eettisiä ohjeita korostaa myös Suomessa Projektiammatillaiset ry (IPMA-sertifioidun henkilön eettiset ohjeet). Haapalehdon (2018) mukaan kuntien eettiset periaatteet voidaan

pitkälti johtaa lainsäädännöstä, mutta lainsäädäntö muodostaa kuitenkin vain raamit eettiselle toiminnalle kunnassa. Haapalehto muistuttaa myös, että useat kansainväliset toimijat, kuten EU, OECD ja YK, ovat laatineet toimintaan liittyviä eettisiä julkistuksia ja ohjeita.

Arvot ja eettisyys korostuvat erityisesti poikkeustilanteissa. Esimerkkinä tästä voidaan pitää esimerkiksi sitä, että vuoden 2022 helmikuussa syttyneen Ukrainan sodan seurauksena Euroopan unioni ja Yhdysvallat ottivat alkuvuonna 2022 käyttöön laajoja pakotteita Venäjää vastaan. Sodan aiheuttama kriisi on luonut epävarmuuden ja epäjatkuvuuden tilan, jossa tulevaisuuden kehityssuunnat ovat tavallista enemmän avoimena. Pakotteiden vaikutukset ovat riippuvaisia siitä, miten ja milloin sota päättyy ja mitä tapahtuu sodan jälkeen. Ukrainassa käytävä sota on herättänyt uudella tapaa myös keskustelun arvoista, sillä kriisissä arvoja punnitaan toisenlaisista näkökulmista. Ukrainan sota on nostanut uudella tavalla maailmantalouden haavoittuneisuuden esille ja tuonut epävarmuuden muun muassa kauppasuhteisiin ja politiikkaan, tuotantoketjuihin, raaka-aineiden ja energian sekä työvoiman saatavuuteen. (Dufva, Vataja & Wartiovaara, 2022.) Viinamäki (2008, 58) tuo tutkimuksessaan esille, että organisaatioiden arvoissa näkyikin juuri erilaisten intressiryhmien painottamat arvot ja erilaisten ryhmien vaateet. Arvot Viinamäen mukaan muokkaantuvat organisaation ja sen toimintaympäristön vuorovaikutusten perusteella, ja vuorovaikutusten seurauksena myös arvot voivat muuttua.

2.5 Verkosto-osaaminen ja strategiatyöskentely

Verkosto-osaaminen ja strategiatyöskentely ovat oleellinen osa projekti- ja sidosryhmätöitä. Verkostotyö on hyvä tapa parantaa tuottavuutta, kun esimerkiksi kuntien nykyiset suoritteet saadaan yhteistyön avulla tuotettua entistä pienemmillä voimavaroilla (Meklin ym. 2019, 57). Erilaiset yritykset ovatkin jo pitkään parantaneet kilpailukykyään verkostoitumalla keskenään, sillä yhteistyö julkisen sektorin, yritysten ja kansalaisyhteiskunnan edustajien kanssa voi tarjota uusia mahdollisuuksia oppimiseen ja kaikkia osapuolia hyödyttävien hankkeiden käynnistämiseen (Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus 2022, 40). Kunnissa verkostomaisuudella viitataan hierarkian sisällä jo nyt toimivaan epäviralliseen verkostoon ja moniammatillisiin tiimeihin. Tienarin ja Harviaisen (2020, 65) mukaan uudelleen julkisjohtamiseen kuuluukin oleellisena osana verkostomainen hallinto, missä tiedolla johtaminen korostuu kumppanuuksissa, verkostoissa ja ekosysteemeissä.

Yhteiskunnan verkottuminen onkin ollut voimakasta viime vuosikymmenien aikana, ja verkostotalouden yleistymisen näkyy suosituimmissa johtamisen ismeissä: prosessit, tiimit, arvoketjut ja -verkostot, allianssit, klusterit, asiakassuhdemarkkinointi, kilpailijayhteistyö, toimittajasuhteet ja sopimusvalmistus (Kamensky 2014, 51–52). Nämä johtamisen ismit voidaan Kamenskyn mukaan yhdistää yhdeksi johtamisen käsitteeksi: vuorovaikutusjohtamiseksi, jonka avulla hallitaan ympäristön, yrityksen ja yksilön välisiä monimutkaisia riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita mahdollisimman tehokkaasti. Käsite sisältää Kamenskyn (2014, 311) mukaan johtamisen sekä organisaatiosta ulospäin että organisaatioon sisäänpäin. Ulospäin suuntautumista tulee suosia, sillä se edesauttaa tiedon ja osaamisen jakamista. Kaikessa tulisi Kamenskyn (2014, 21–66) mukaan kiinnittää huomiota juuri strategia-prosessiin ja strategiaproessin kehittämiseen tarpeen ja tilanteen mukaan. Useat strategiatasot mutkistavat hänen mukaansa merkittävästi yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen luomista yrityksen strategiana, ja siksi moniportaisessa organisaatiossa saatetaankin liiketoimintastrategian lisäksi tarvita useampia ryhmätason strategioita. Viinamäen (2008, 55) mukaan strategisuus taas ymmärretään tavoiteorientoitumisena ja tavoitteellisuutena, minkä vuoksi se näkyy arvoilla johtamisena, mihin kuuluu järjestelmä, joilla strategioita oletetaan saavutettavan. Tämä järjestelmä taasen pitää sisällään säännöt, joilla ohjeistetaan itse strategiatyötä ja sen tavoitteita. Tällainen järjestelmä sisältää myös johdon tuen, organisaation henkilöstön ja sidosryhmien hyväksynnän ja sitoutumisen, vuorovaikutuksen sekä viestinnän, Viinamäki korostaa.

Yleispätevänä viitekehystenä voidaan pitää liiketoiminnan kolmiota, joka koostuu yrityksen osaamisen resursseista, asiakkaan tarpeista ja kilpailusta. Liiketoiminnassa ei haeta parasta, vaan tarkoitus on aikaansaada win-win-tilanteita, jotka tuottavat hyötyä ja hyvinvointia kaikille sidosryhmille. Yhteiskunnassa on monia sellaisia tuotteita tai palveluita, joita tuottamaan tarvitaan julkinen sektori, valtio ja kunnat. Ongelmana lähes kaikissa länsimaisissa markkinatalouksissa on julkisen sektorin jatkuva kasvu, missä yksityiselle sektorille ominaista kilpailukyvyttömiä yritysten karsimismekanismeja tai toiminnan supistamista kysynnän vaatimalle tasolle ei juurikaan tapahdu. (Kamensky 2015, 65.)

2.6 Johtaminen ja johtajuus projekteissa

Virtanen ja Wennerberg (2005, 34) korostavat organisaatioiden olevan ajan muovaamia, ja ne kuvaavat ympäröivää yhteiskuntaa, eikä heidän mukaansa julkishallinnon johtamistyö voi koskaan olla kokonaan verrattavissa yksityisten yritysten johtamiseen, vaan julkishallinnolla on omat erityiset piirteensä. Tienari ja Harviainen (2019, 9) painottavat myös, ettei kaupunkia ja kuntia voi johtaa kuin yritystä, vaan yrityksiltä saadut opit tulee räätälöidä huolellisesti kaupunkien ja kuntien johtamisen ja toiminnan arkeen.

Artto ym. (2006, 277) korostavat, että johtajuus tarkoittaa projektin tuloksiin vaikuttamista ihmisten kautta, sillä projektin monimutkaistuessa ja sen mittakaavan kasvaessa ihmisten johtaminen nousee merkittäväksi osaksi. Jalavan ja Virtasen (1996, 95) mielestä johtajuuden ja kehityksen merkitys onkin kasvanut, kun organisaatiolta edellytetään yhä parempaa palvelua alati supistuvimmissa taloudellisissa olosuhteissa. Johtamisella onkin Virtasen (2009, 85–87) mukaan vahva yhteys organisaation menestymiseen. Virtasen mukaan tasapainoinen johtamiskulttuuri vallitsee, kun organisaatiossa tiedostetaan, miten paljon eri ihmiset tarvitsevat ohjausta ja tukea kokonaisvaltaisesti toimivassa ja testatussa ympäristössä. Tasapainoisessa johtamiskulttuurissa myös organisaation ylin johto tietää uudistumisen merkityksen ja on sitoutunut projektien johtamiseen, Virtanen toteaa.

Kehittämisen keskiössä tuleekin Virtasen (2018, 109 ja 136) mukaan olla juuri palvelujen käyttäjät, sillä ilman asiakkaita ei ole palveluja. Organisaatiokulttuuria tulee Virtasen mukaan juuri siksi uudistaa ymmärtäen asiakkaiden ja yhteistyökumppanuuden tärkeys, ja arvope- rustassa tulisi korostua vastavuoroinen kunnioitus sekä kumppaneiden tarpeellisuuden näkeminen. Virtasen (2009, 70–71) mielestä julkisen sektorin sisäisten toimintatapojen arviointia tuleekin suorittaa päämäärätietoisesti. Kehittämisenäkökulman osalta huomio tulee Vir- tasan mukaan kiinnittää organisaation toimintatapaan ja palvelujen kehittämiseen, missä strategisilla valinnoilla on suuri merkitys kannustavan johtamisen rinnalla. Virtanen haastaa- kin pohtimaan, miten tulevaisuudessa organisaation toimintaympäristön sisäiset ja ulkoiset muutostekijät vaikuttavat organisaation muutoksiin tulevaisuudessa, sillä projektit ovat mo- ninaisia kokonaisuuksia, missä projektin johtamistyöllä ja epävarmuuden sietämisellä on suuri merkitys.

Kamenskyn (2014, 175–179) mukaan organisaatiota tai sen osaa ei tule irrottaa sen monista yhteyksistä toimintaympäristöönsä, kun tarkastellaan organisaation sisäistä tehokkuutta. Hänen mielestään tehokkuutta voidaan tarkastella organisaatioanalyysien, toiminto- ja prosessikohtaisien analyysien tai taloudellisten analyysien avulla. Laamasen ja Tinnilän (2009, 10–16, 36–38) mukaan prosessiajattelussa tulee tunnistaa tapahtumien ketju, joka mallinetaan, ja sen toteuttamiselle sekä kehittämiseksi asetetaan tavoitteita. Mallintamista kutsutaankin heidän mukaansa prosessien kuvaamiseksi, ja jotta saataisiin parempia tuloksia, on toiminnassa kyettävä tekemään käytännön muutoksia. He korostavatkin, että juuri operatiiviset strategiat viedään käytäntöön prosessien kautta ja juuri prosessit ovat tehokasta muutosta ja ketterää kehittämistä tukevaa organisaation arkkitehtuuria. Prosessien kuvaamisella voidaan heidän mukaansa ymmärtää arvonluonnin kannalta kriittistä toimintaa ja kohdistaa huomio sen johtamiseen ja parantamiseen.

Kamensky (2014, 176–210) korostaakin, että organisaation monitahoisuuden vuoksi on hyvä rakentaa organisaatioarkkitehtuuri organisaation pääelementtien ja niiden rakenteiden ympärille. Ymmärtääksemme tällaista toiminnan ja toimintaympäristön vuorovaikutussuhteita on Kamenskyn (2014, 196, 290) mukaan tehtävä varsin monta analyysiä. Synteesianalyysit ovatkin hänen mukaansa varsin käyttökelpoisia erityisesti kokonaiskuvan hahmottamiseksi, sillä siinä yhdistyvät ympäristötekijät ja sisäiset tekijät sekä ajallinen virta nykyhetkestä tulevaisuuteen. Näiden ympäristöanalyysien yhteydessä tulee hänen mukaansa verkostokumppanien osalta selvittää niiden panos, vastikeodotukset ja hyödyt, sekä on asetettava tavoitteet, strategia ja toimintasuunnitelma verkostokumppanuuden ylläpitämiseksi.

Juuti (1995, 14–30) pohtii johtamisen kehittämistä kolmen johtamiseen liittyvän ongelman kautta: Miten saavuttaa yhtenevä näkemys työskentelytapoineen, jolloin samalla siihen kytkeytyy ihmisten erilaisuus ja merkityksellisyys? Miten ihmiset kykenisivät ylläpitämään aitoa keskinäistä kommunikaatiota asemasta riippumatta? Miten kyetään kehittämään persoonaa, jotta kulttuurinen kehittyminen olisi mahdollista? Ahonen ym. (2015, 58) taas nostavat esille terveen johtamisen, missä samanaikaisesti otetaan huomioon sekä liiketaloudellinen tuloksellisuus että pitkäaikaiset vaikutukset henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Kamenskyn (2014, 298) mukaan sellaiset organisaatiot, jotka ovat unohtaneet yhteistyölähtöisen arvonluomisen ja palveluperusteisen toimintalogiikan yhteiskunnallisen hyvän edistämi-

sestä, vaikuttavat negatiivisella tavalla kannattavuuteen. Johtamistaitoa tuleekin hänen mukaansa luotsata organisaatiossa eteenpäin kannustaen itseohjautuvia henkilöitä, tunnistaen vahvuuksia ja kehittäen niitä, sillä kaikki hyötyvät yhteistyöstä ja yhteisen arvon luomisesta. Virtasen (2018, 150) mukaan yhteistyö konkretisoituu juuri henkilöstön tasolla, ja toimiakseen yhteistoiminta tarvitsee yhteisen yrityskulttuurin, missä yhteistoiminnalla saa vastikkeeksi myös itselle hyödykkeitä. Yksilötasolla mitattuna yksilön motivaatio ja kyvykkyys vaikuttavat Virtasen mukaan itse suoritukseen. Organisaation motivaatio ja tahtotila yhdistettynä kollektiiviseen kyvykkyyteen ratkaisee Virtasen mukaan organisaatiokohtaiset tulokset. Kamensky (2015, 189) painottaakin, että organisaation ja tiimien osaaminen perustuu viime kädessä juuri yksilöiden osaamiseen. Virtanen (2018, 168–171) korostaa tämän lisäksi, että projekteissa toimivat myös negatiivisella tavalla toimivat kannattavuuden estäjät eli niin sanotut osaoptimoivat toimijat, jotka eivät ajattele kokonaisuutta, vaan toimivat ensisijaisesti omaa etuaan tavoitellen.

Juuti (2018, 15–25) tuo esille, että Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan johtamisen laatu on usein yhteydessä työyhteisön taloudelliseen kannattavuuteen. Juutin mukaan hyvään johtamiseen sekoittuu huonoa johtamista lähes huomaamattomasti, ja siksi hyvän johtamisen eteen on tehtävä jatkuvasti töitä. Kun tarkastellaan organisaatiota ja johtamista, on Juutin mukaan muistettava, että ihmisten välisissä vuorovaikutuksissa syntyy tietynlainen rakennelma – uskomusjärjestelmä – jota kutsutaan usein kulttuuriksi. Tällaisessa organisaation sosiaalista todellisuutta kannattelevassa uskomusjärjestelmässä ei Juutin mukaan ole yhtä oikeaa tapaa toimia, on vain erilaisia toimintatapoja ja erilaisia uskomuksia niiden taustalla. Tämä johtaa Juutin mukaan siihen, ettei oikeanlaista johtamista voi määritellä tarkasti.

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa käydään läpi julkishallinnollista toimintaympäristöä yleisellä tasolla, syvennyksen hieman julkishallinnollisiin toimintamalleihin ja niiden organisaatorakenteisiin. Lisäksi sivutaan omistajapolitiikan ja ajan saatossa muodostuneiden erilaisten konsernirakenteiden vaikutusta julkishallinnolliseen toimintaan. Luvussa esitellään kohdeorganisaation toimintaympäristöä käyden läpi aluksi kohdeorganisaation rakennetta, minkä jälkeen syvennyttään kohdeorganisaation yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteihin ja niissä esiintyviin sidosryhmähallinnan haasteisiin.

3.1 Julkisorganisaatio

Julkisorganisaatiot ovat olemassa tuottaakseen kansalaisille uuden kuntalain mukaisesti palveluita taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla (L 10.4.2015/410). Vuonna 2015 voimaan astunut uusi kuntalaki (L 21.5.2021/419) on pyrkinyt vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin, konsernimaisten toimintatapojen korostumiseen ja vuoden 2000 perustuslakiuudistuksen tuomiin haasteisiin sekä muihin ympäristössä tapahtuviin merkittäviin muutoksiin (Harjula 2015). Laesterän ja Silomäen (2022, 9–10) mukaan tietynlainen palvelujen monimutkaisuus tai palvelujen vaatima erityisosaaminen ovat olleet hyvä syy perustaa muun muassa kuntayhtymiä. Heidän mukaansa kunnan taloudesta yhä suurempi osa onkin siirtynyt kunnan oman organisaation ulkopuolelle kunnan tytäryhtymiin tai kuntayhtymiin, joiden tehtäviä kunnat ohjaavat omistajaohjauksen kautta.

Vaikka julkiset organisaatiot ovat olemassa palvellakseen juuri kansalaista, tulee julkisorganisaation nauttia sellaista kansalaisten hyväksyntää, jonka keskiössä ovat valvonnan ja hallinnan lisäksi tuki ja yhteistyö (Luoma-aho, 2006). Perustuslaki (L 11.6.1999/731) mainitsee Luoma-ahon mukaan vain kansalaiset, mutta julkishallinnon julkaisuissa otetaan huomioon asiakkaiden lisäksi myös sidosryhmät. Hänen mukaansa sidosryhmä käsitteenä kuvaakin juuri niitä tahoja, joiden kanssa vuorovaikutus on muuta kuin palvelua. Uusi kuntalaki on Harjulan (2015) mukaan vuoden 1995 kuntalain tapaan mahdollistava, eli kunnat voivat järjestää hallintonsa ja toimintansa kunnan päättämällä tavalla. Kuntalaissa kunnan toiminta nähdään Harjulan mukaan lainsäädännön kannalta entistä selkeämmin kokonaisuutena.

Laesterän ja Silomäen (2022, 10) mukaan kuntalaki ei kuitenkaan määrittele esimerkiksi konsernin rakennetta samalla tavalla kuin se määrittelee kunnan rakenteen.

Julkishallinto on Luoma-ahon (2006) mukaan saanut myös yhä enemmän yrityksille tyypillisiä piirteitä, kuten ulkoistaminen, kilpailuttaminen ja yhteistyö erilaisten tahojen kanssa. Verorahoista pääosin maksettava rahoitusperä vaikeuttaa Luoma-ahon mukaan kuitenkin roolijakoa, minkä vuoksi yhteisen hyvän, asiakkaiden oikeuksien ja sidosryhmien yhteensovittaminen on haasteellista. Sidosryhmäajattelu ei ole sinänsä julkisorganisaatioille uutta, vaan uuden näkökulman julkisorganisaatioille on tuonut ympäröivien yleisöjen analysointi, pitkän aikavälin selviytyminen ja legitimizeetti julkisuustyössä, Luoma-aho toteaa. Kamenskyn (2015, 79) mukaan julkisen sektorin organisaation toimintaympäristö on usein yksityissektoria yksinkertaisempi, sillä se sisältää vähemmän ulkoisia vaatimuksia ja tulospaineita. Julkisen sektorin strategian toteuttaminen on kuitenkin Kamenskyn mukaan yksityissektoria vaativampaa.

Kuntien konserniohjeessa (2005, 9) omistajapolitiikan lähtökohtana ovat kunnan kehittämistavoitteet ja toimet kunnan johtamisesta. Siinä määritellään, millaista omaisuutta kunta hankkii ja missä tehtävissä ja hankkeissa kunta on mukana omistajana ja sijoittajana tavoitteisiin pääsemiseksi. Omistajapolitiikka pitää sisällään tuotto- ja muut tavoitteet, pääoman käytön ja palvelutuotannon tuotantovälineiden hankinnan periaatteet ja sen, kuka omaisuuden käytöstä vastaa ja miten seuranta ja raportointi on järjestetty. Heikkisen (2021) mukaan erikokoisissa kunnissa ja kuntayhtymissä yleiset hyvinvointitehtävät, tukipalvelut ja elinkeinotoimintaan liittyvien tehtävien hoito on organisoitu monimuotoisesti. Hänen mukaansa liikelaitoksia löytyy tyypillisesti vesihuollon sekä kuntien infra- tai tilapalvelujen toimialoilla, ja konserniyhteisöt puolestaan liittyvät suurelta osin asumispalveluihin.

Meklinin (2018, 1) mukaan kuntakonsernin kokonaisedun sisällön tulisi olla: kuntastrategia, konserniohjeet, talousarvion tavoitteet ja kunnan edustajien ohjeistukset. Luoma-aho (2006, 44) painottaa sellaisten suhteiden hallintaa, missä suhdejohtamisen tulisi muodostua vuorovaikutuksesta, joka ottaa pitkän aikavälin kehityksen huomioon. Tienari ja Harviainen (2020, 53) korostavat vuorovaikutusta viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välillä, sekä

sidosryhmien suhteiden ylläpitoa, sillä ne ovat menestyksellisen johtamisen kannalta elintärkeitä. Kyky ymmärtää ja puhutella erilaisia ihmisiä onkin korostunut Tienarin ja Harviaisen mielestä entisestään.

Kunnan taloutta ja toimintaa onkin perusteltua tarkastella konsernitasolla, sillä kunnan taloudesta yhä suurempi osa on siirtynyt kunnan oman organisaation ulkopuolelle kunnan tytäryhteisöihin tai kuntayhtymiin. Kunta toimii usein itse näiden muiden yhteisöjen rahoittajana, ostaa yhteisöiltä palveluja tai tekee yhteisöihin pääomasijoituksia. (Tutki hallintoa, Valtiovarainministeriö.) Laesterä ja Silomäki (2022, 10) korostavatkin kuntakonserniin kuuluvan kuntayhtymiä ja niiden osia, täysin kunnan tai kuntien omistamia osakeyhtiöitä, jotka myyvät esimerkiksi palvelujaan vain osakkailleen kilpailuttamatta (inhouse). Edellä mainittujen lisäksi kuntakonserniin voi heidän mukaansa sisältyä muun muassa toisten kuntien tai yksityisen kumppanin kanssa perustettuja yhteisyhtiöitä tai kiinteistö- ja asunto-osakeyhtiöitä, liikelaitoksia. Tienarin ja Harviaisen (2020, 32–44) mukaan kaupunkien ja kuntien rooli suomalaisessa yhteiskunnassa onkin vaihdellut vuosien varrella, ja strateginen uudistuminen on ollut haastavaa, sillä kuntien rakenteessa, organisaatiossa ja johtamisjärjestelmässä on pitänyt ratkaista, miten toimivaltaa ja tehtäviä tullaan jakamaan eri toimijoiden kesken.

3.2 Kuntakonserni osana organisaatiota

Kuntakonserni kuvaa kunnallishallinnon monimuotoista julkis- ja yksityisoikeudellisten oikeushenkilöiden rypästä, mikä on kehittynyt kehittymistään perinteisestä julkishallinnollisesta, virkavastuulla toimivasta linjaorganisaatiosta (Kuntien konserniohje, 2005). Kuntalain (L 10.4.2015/410) mukaisesti kuntakonsernin kokonaisuus tulee ottaa konsernijohdon ohjauksessa huomioon. Kuntakonsernin kokonaisedun sisältöä on Meklinin (2018, 1) mukaan kuitenkin haasteellista määrittää, sillä kuntakonsernin tytäryhtiöt muodostavat joukon erilaisia yksiköitä palveluineen, ja niiden käyttäjät ja rahoittajat vaihtelevat.

Valtionvarainministeriö käynnisti kuntien ja kuntayhtymien osalta taloustietojen ja konsernirakenteen automaattisen raportoinnin vuonna 2021. Tieto on erittäin tärkeä, sillä kuntien toiminnan kokonaiskuvan muodostaa konsernirakenne, eikä konsernirakennetietoja ole ollut aiemmin saatavilla yhdestä paikasta. Tietojen mukaan vuonna 2021 Suomessa konserniyhteisöjä oli lähes 2800, ja niistä 1925 tytäryhteisöjä ja 857 osakkuusyhteisöjä. Kuntaan tai

kuntayhtymään hallinnollisesti kuuluvia liikelaitoksia on 96. (Heikkinen 2021.) Heikkisen mukaan saatu konsernirakennetieto lisää läpinäkyvyyttä, ja konsernirakenne- ja valtionavustustietoa yhdistämällä voidaan kehittää myös kuntakonsernin johtamista. Lähtökohtana on tietopohjainen kuntapolitiikan kehittäminen, ja tavoitteena on järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla sekä parantaa kuntatalouden vakautta ja kestävyttä. Onnistumisen edellytyksenä on hänen mukaan kuntakonsernitasolla saatava tieto kunnista. Meklinin (2018, 10) mukaan kuntaympäristöä voidaan pitää yritys ympäristöä monimuotoisempana, ja tällä on merkitystä juuri konsernin edun näkökulmasta, sillä asiakkuus, rahoitus ja omistajuus voivat mennä ristiin.

Kuntaliiton koordinoima ARTTU2-tutkimusohjelma selvitti kunnissa vuosina 2014–2018 toteutettujen ja tulevien uudistusten tuomien muutosten vaikutuksia kuntiin ja kuntalaisiin. Tutkimusohjelma sisälsi 40 tutkimuskuntaa, jotka edustavat erikokoisia ja -tyyppisiä kuntia eri puolilta Suomea. (Kuntaliitto 2017.) ARTTU2-tutkimusohjelmassa tarkastellaan neljänkymmenen kunnan kuntakonsernin ohjausta teoreettisesti ja konkreettisesti talousarviotavoitteiden valossa. Tutkimuksessa pohditaan, miksi kunta omistaa tytäryhteisöjä ja miten omistaminen syntyy. Meklin (2018) korostaa, että ARTTU2-tutkimuksen tulosten perusteella kuntien olisi syytä paneutua omistajan roolissa tytäryhteisöjen toimintaan ja ohjaukseen. Meklin mukaan kuntakonsernin etuna on onnistuminen yksittäisissä tehtävissä elinvoiman tukena, mutta haasteena on Meklinin mukaan kuitenkin se, ettei kuntayhtiöiden yhtiöjärjestyksessä ole täsmennetty yhtiön perimmäistä tarkoitusta. Kirjauksen puuttuminen johtaa hänen mukaansa siihen, että osakeyhtiöiden perusolettamuksen oletetaan olevan voiton tavoittelu. Osakeyhtiölain (L 21.7.2006/624) § 5 mukaisesti osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Meklin toteaa kin kuntaliiton ARTTU2-tutkimusohjelmaan nojautuvassa tutkimusraportissaan (8/2018), että konserniyhteisön tavoitteita ja ohjeistusta tulisi täsmentää. Samoin myös kuntien konserniohje (2005, 6–8) kehottaa täydentämään näitä tarvittaessa, kunnanhallituksen tai valtuuston ja yhtiön hallituksen hyväksymillä, hyvää hallintotapaa koskevilla ohjeilla yhtenäistetään konserniohjauksen kannalta konserniin kuuluvien tytäryhteisöjen johtamis- ja hallintokäytännöt. Tällä varmistetaan riittävä avoimuus, tulostietojen oikeellisuus, sisäinen ja ulkoinen valvonta, riskienhallinta sekä hyvä laskenta- ja kirjanpitokäytäntö sekä otetaan muiden sidosryhmien näkemykset huomioon. Konserniohjaus on omistajaohjauksen lisäksi tytäryhteisöjen valvontaa koskevien ohjeiden antamista, missä yhdenvertaisuusperiaatteen

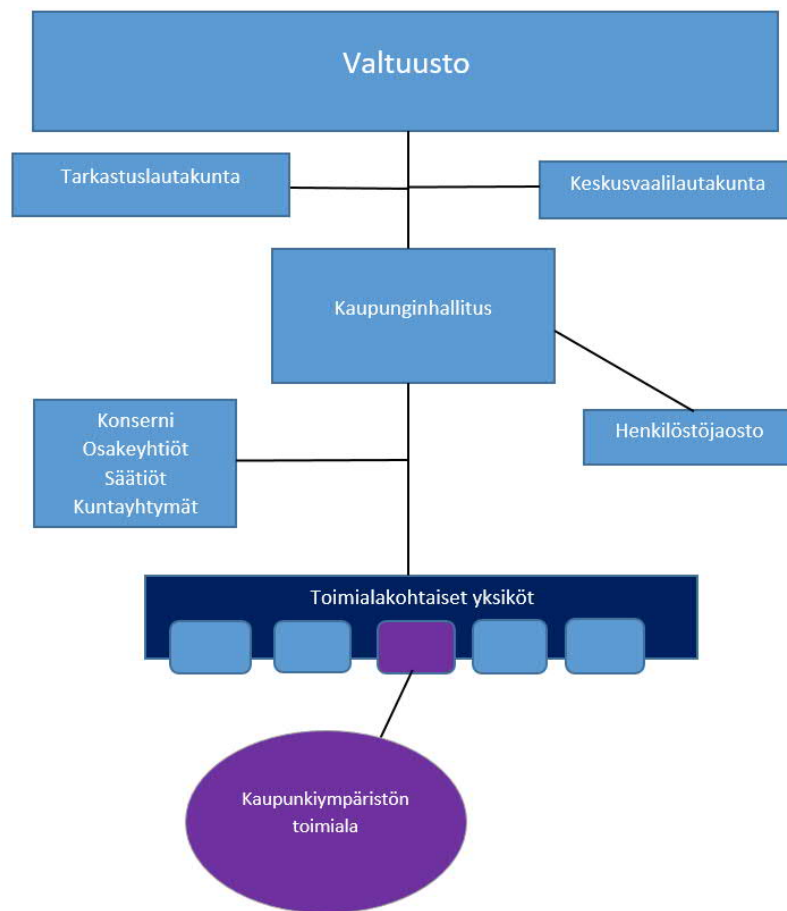
mukaisesti yhteisön päätös tai toimenpide ei saa tuottaa yhteisön toiselle omistajalle tai muulle epäoikeutettua etua yhteisön tai toisen omistajan kustannuksella. Hallintolain (L 6.6.2003/434) yhteisöjääviyden mukaisesti hyvä konsernihallinto edellyttääkin riittävässä määrin eriytettyä kunnan omistajavallan käyttöä konserniyhteisöjä koskevasta kunnan päätöksenteossa.

Toimivallan jako ja keinot on määritelty kuntalaissa (L 10.6.2015/410). Kuntalaki sääntelee kunnan omaa organisaatiota, johon kunnan liikelaitos kuuluu. Kunta omassa organisaatiossaan voi käyttää hallinnollista ohjausvaltaa eli ohjata toimintaa muun muassa talousarviolla ja johtosäännöillä, jotka sitovat koko kunnan hallinto-organisaatiota. (Kuntien konserniohje 2005, 4.) Yleiset tavoitteet organisaatiossa tuleekin pilkkoa pienemmiksi osa-alueiksi eri yksiköille ja henkilöstölle, joiden toteutumista johto omalla toiminnallaan tukee ja valvoo. Johtaminen edellyttää, että roolit ja vastuut johtamisessa ovat selkeät: silloin tiedetään, mitä johdetaan ja miten johdetaan. Johtamisen sykliin kuuluvat laaditut budjetit, sovitut tavoitteet, seurannan mittarit, tulosten arvioiminen ja palkitseminen. (Juutinen 2016, 176.) Asiakokoukaisuutta taloudellisen vastuun ja hyvän hallinnon piiriin kuuluvista teemoista on vaikea hahmottaa, jos niitä ei ole kattavasti listattu yritys vastuun viitekehyksessä. Lain säätäjä kannustaa kehittämään yhtiön toimintaa pitkäjänteisesti yhteiskunnallisesti hyväksyttäviä menettelytapoja noudattaen, ympäröivän yhteiskunnan ja muiden sidosryhmien hyväksymällä tavalla (Liappis ym. 2019, 72–73.) Tarkoituksena ei siis Liappiksen ym. mukaan ole ainoastaan olla taloudellisesti kannattava tuottaen voittoa, vaan vastuuseen kuuluu keskeisesti myös se, millaisia vaikutuksia toiminnalla on sidosryhmiin ja yhteiskuntaan.

3.3 Kohdeorganisaation rakenne

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on rakenteeltaan perinteinen julkishallinnollinen linjaorganisaatio, jossa yhtiöitä ja säätiöitä on perustettu vuosikymmenten aikana erinäisistä syistä. Kuntalain (L 10.4.2015/410) 14 §:n mukaan kunnan omistajaohjauksen periaatteista ja konserniohjeesta päättää kaupunginvaltuusto, ja kuntalain 39 §:n mukaan kaupunginhallitus vastaa toiminnan omistajaohjauksesta. Kohdeorganisaatiossa asukasluku on enemmän kuin 50 001, mutta vähemmän kuin 100 000 asukasta, ja sen perusteella määräytyy muun muassa kohdeorganisaation valtuutettujen henkilöiden määrä, yhteensä 51 henkilöä

(L 10.4.2015/410). Kohdekaupungin henkilöstöorganisaatio jakautuu viiteen eri tulosalueeseen, jotka vastaavasti jakautuivat tulosityksikköihin (Henkilöstöhallinnon käsikirja). Kaupunkiympäristö muodostui tutkimushetkellä seitsemästä tulosalueesta ja yhdestä kunnallisesta liikelaitoksesta. Kaupunkiympäristön toimiala on kaupunki-organisaation yksi viidestä toimialakohtaisesta yksiköstä. Tutkimuskohteena olevan kaupungin organisaatiokaavio on esitettyä kuviossa 8.



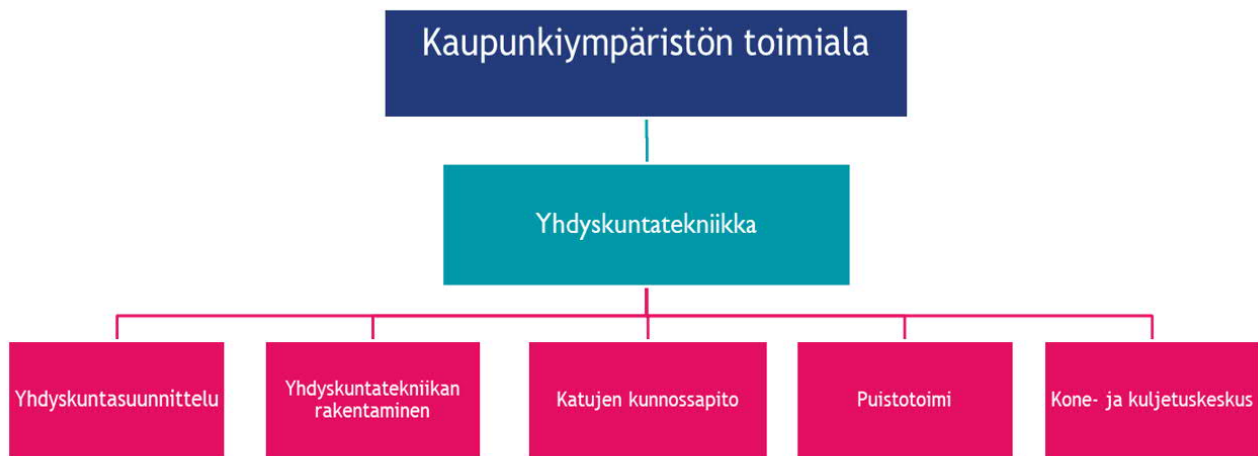
Kuvio 8. Tutkimuskohteena olevan kaupungin organisaatiokaavion periaatekuva. (Henkilöstöhallinnon käsikirja, muokattu).

Kaupunkiympäristön toimialaan kuuluvat kaupunkiympäristölautakunta, lupa-asiaintalautakunta, kaupunkisuunnittelu ja kaavoitus, yhdyskuntatekniikka, toimitilat, kiinteistö- ja paikkatietopalvelut, joukkoliikenne, pelastuslaitos (liikelaitos), rakennusvalvonta ja ympäristönsuojelu. Kaupunkiympäristön toimialan organisaatiokaavio on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Kaupunkiympäristön toimialan organisaatiokaavio (Henkilöstöhallinnon käsikirja, muokattu).

Kaupunkiympäristön toimiala hoitaa asuinympäristöön ja sen rakentamiseen sekä kunnossapitoon liittyviä tehtäviä. Yhdyskuntatekniikan toimialakohtainen tulosalue koostuu viidestä tulosityksiköstä, jotka ovat yhdyskuntasuunnittelu, yhdyskuntatekniikan rakentaminen, katu- jen kunnossapito, puistotoimi sekä kone- ja kunnossapito. Tässä tutkimuksessa on tutkittu kaupunkiympäristön toimialan, yhdyskuntatekniikan tulosalueen rakentamisen yksikköä. Yhdyskuntatekniikan toimialakohtainen organisaatiokaavio on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10. Toimialakohtaisen yksikön organisaatiokaavio (Henkilöstöhallinnon käsikirja, muokattu).

Tutkimuskohteen organisaatorakenne on hyvin perinteinen ja yleinen julkishallinnon organisaatorakenne, missä esimies-alais-suhteet määrittelevät linjat, joita pitkin valtaa ja vastuuta delegoidaan. Monista eduistaan huolimatta tällainen perinteinen toimintokohtainen organisaatiomalli sisältää Ruuskan 2012 (58–62) mukaan sellaisia byrokraattisia piirteitä, jotka eivät ole luonteenomaisia projektitoiminnalle. Ruuska mainitsee, että perinteisen organisaatiomallien rakenteita ja työprosesseja tulisi muuttaa projektitoimintaan paremmin sopiviksi, mutta se ei tapahdu hetkessä. Juutin (2018, 27) mukaan aikamme edustaa murroskohtaa, jossa perinteistä hierarkkista organisoitumista on pitänyt muuttaa verkostomaiseksi rihmastoksi, mutta koska kulttuurimme koostuu selvinä pidetyistä toimintatavoista, ei näitä toimintatapoja usein osata tai kyetä muuttamaan.

Keskeiseksi seikaksi ihmiskeskeisen muutoksen edistämiseksi kunnissa nousi Arangon ym. (2022,54) mukaan kokeilukulttuurin edistäminen, ja siinä kunnan omilla tarpeilla sekä strategisen suunnan laajemmalla jakamisella, ja siinä johtamisella on suuri merkitys. Kerzner (2017, 733) kuitenkin muistuttaa yksittäisen projektin strategisen suunnittelun eroavan muista strategisen suunnittelun muodoista siinä mielessä, että se tehdään useimmiten keskihoidon tasolla. Ruuska (2012, 63–74) korostaa, etteivät projektit saa hukkaa päivittäisen perustoiminnan alle ja projektin tehokkaan johtamisen aikaansaaminen vaatii sekä organisaatio- että johtamiskulttuurin muutosta, mahdollisesti byrokratiasta kohti adhokratiaa.

3.4 Yhdyskuntatekniikan rakentamisen projektien sidosryhmät kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaation rakentamisen projekteissa yhdyskuntatekniikan rakentamisen yksikkö toimii tilaajan roolissa. Tilaaja on rakennusurakan yleisien sopimusehtojen (RT 16–10660) mukaisesti valitun urakoitsijan sopimuskumppani, joka on tilannut kyseisen rakennussuorituksen. Kaikissa yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteissa korostuvat projektityön kokonaisvaltainen hallinta ja erilaisten sidosryhmien kanssa yhteistyössä toimiminen koko projektin ajan. Sidosryhmien jaottelu sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin on määritetty tulosalueen mukaisen organisaatorakenteen mukaisesti. Sidosryhmät jaetaan kohdeorganisaatiossa yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteissa organisaation sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin seuraavasti:

Organisaation sisäiset sidosryhmät: kaupunkiympäristölautakunta, lupa-asialautakunta, kaupunkisuunnittelu ja kaavoitus, toimitilat, kiinteistö- ja paikkatietopalvelut, joukkoliikenne, pelastustoimi, yhdyskuntatekniikka (yhdyskuntasuunnittelu, yhdyskuntatekniikan rakentaminen, katujen kunnossapito, puistotoimi sekä kone- ja kuljetuskeskus).

Organisaation ulkopuoliset sidosryhmät: Poliittiset päättäjät, hallinto, konsernipalvelut, elinvoiman ja kilpailukyvyn toimiala, sivistyksen ja hyvinvoinnin toimiala, sosiaali- ja terveystoimiala, konserniyhtiöt, tele- ja kaapelitoimittajat, materiaalitoimittajat, alihankkijat, julkiset rahoittajat, muut viranomaiset, kuntalaiset, media ja muut asiantuntijahenkilöt tai -ryhmät.

Organisaation sisäiset sidosryhmät ovat erityisessä avainasemassa varsinkin silloin, kun kyseessä ovat organisaation sisäisten toimintojen kehittämisprojektit. Toisaalta myös organisaation ulkoinen sidosryhmä voi olla hyvin vahvasti mukana erilaisissa kehitysprojekteissa ja rakentamisen projekteissa. Esimerkiksi yhdyskuntatekniikan saneeraus tai investointiprojekteissa organisaation sisäisten sidosryhmien lisäksi myös ulkopuolisilla sidosryhmillä on merkittävä osuus sekä projektin onnistumiseen, että projektissa kertyviin kustannuksiin. Projekteihin liittyy myös erilaisia sidosryhmien osaprojekteja, joilla on suuri vaikutus kohdeorganisaatiossa toteutettavan projektin eri vaiheisiin. Odottamattomat muutokset, viivästyminen ja haasteet osaprojekteissa saattavat vaikuttaa yllättävällä tavalla kohdeorganisaation projektiin ja projektin kustannuksiin.

3.5 Yhdyskuntatekniikan rakentamisen projektien sidosryhmien kiinnostuksen taso

Kamenskyn (2015, 107) mukainen panos-vastike-sidonnaisuusajattelu määrittelee sidosryhmiksi ne organisaatiot ja ihmiset, joilla on kahdensuuntainen panos-vastike-suhde yrityksen kanssa. Tällainen panos-vastike-sidonnaisuusajattelu ei kuitenkaan ota huomioon sidosryhmien kiinnostuksen tasoa. Kuntalain (L 10.4.2015/410) 1 § mukaisesti kunnan on edistettävä asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestettävä asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla. Kohdeorganisaation toimintaympäristön erityispiirteet huomioon ottaen on tarkoituksenmukaisempaa arvioida sidosryhmien vaikutusta niiden kiinnostuksen tason mukaan kuin panos-vastikkeen mukaan. Yhdyskuntatekniikan rakentamisen projektien sidosryhmien kiinnostuksen tason määrittämisessä käytettiin Juutisen (2016, 129) mukaista matriisimallia, jossa määritettiin kohdeorganisaation sidosryhmien kiinnostuksen ja vaikutuksen taso. Sidosryhmien kiinnostuksen taso Juutisen mukaan on esitettyinä taulukossa 4.

Taulukko 4. Esimerkki sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kiinnostuksen tasosta tutkittavan kohteen rakentamisen projektissa Juutisen (2016, 129) matriisimalliin sovitettuna.

Suuri kiinnostus	alihankkijat	kiinteistö- ja paikkatietopalvelut	kaupunkiympäristölautakunta, yhdyskuntatekniikka, konserniyhtiöt, tele- ja kaapelitoimittajat, kuntalaiset
Keskitasoinen kiinnostus	media, muut asian-tuntijahenkilöt tai ryhmät	joukkoliikenne, julkiset rahoittajat, elinvoiman ja kilpailukyvyn toimiala	poliittiset päättäjät, hallinto, materiaalityöntekijät
Vähäinen kiinnostus	sosiaali- ja terveystoimiala, lupa-asiaintlautakunta	sivistyksen ja hyvinvoinnin toimiala, muut viranomaiset	kaupunkisuunnittelu ja kaavoitus, konsernipalvelut
	Matala vaikutus	Keskitasoinen vaikutus	Suuri vaikutus

Yhdyskuntatekniikan rakentamisen projektien sidosryhmien kiinnostuksen ja vaikutuksen taso ovat hyvin erilaisia jokaisessa projektissa, ja ne saattavat myös muuttua yllättävästi hankkeen edetessä.

3.6 Projektit yhdyskuntatekniikan rakentamisen yksikössä kohdeorganisaatiossa

Junnosen ja Kankaisen (2020, 32–34) mukaan hankkeen toteutusmuodolla eli toteutustavalla rakennuttaja määrää rakennuttamis-, suunnittelu- ja rakennuttamispalveluiden sisällön ja vastuusuhteet. He korostavatkin, että toteutusmuodon valinnassa huomioon otettavia asioita ovat hankkeen laajuus, tekninen vaativuus, erityisolosuhteet, aikataulu, riskien hallinta, tiedot käyttäjistä ja vallitseva markkinatilanne. Valinta onkin tällöin strateginen, sillä tehdyt päätökset vaikuttavat heidän mukaansa keskeisesti koko hankkeen kulkuun ja valittu toteutusmuoto määrittää sen, miten hankkeen riskit ja hyödyt jakaantuvat eri osapuolten kesken. Toteutusmuodon valintaan liittyy heidän mukaansa päätös myös siitä, millaista suunnittelu- ja urakkamuotoa käytetään. Urakkamuoto määrittelee sen, millaisin ehdoin suunnittelijoiden kanssa toimitaan. Oikean toteutusmuodon valinta tukee Junnosen ja Kankaisen mukaan hankkeelle asetettuja tavoitteita ja pienentää hankkeen riskejä.

Junnonen ja Kankainen (2020, 61–62) pitävät maksuperusteen valintaa tietynlaisena urakkamuotoon liittyvänä päätöksentekona, ja vaihtoehtoina ovat suoriteperusteiset hinnanomäärittävät. Kokonaishinta- ja yksikköhintaurakka sekä kustannusperusteinen laskutyöurakka voidaan määritellä heidän mukaansa seuraavasti:

Kokonaishintaurakassa urakoitsija sitoutuu tekemään rakennustyön urakka-asiakirjojen mukaisesti annetulla kiinteällä kokonaishinnalla, joka maksetaan urakoitsijalle vaiheittain työn edistyessä. Urakoitsijalle jäävät lähes kaikki rakentamiseen liittyvät riskit.

Yksikköhintaurakassa tilaaja tekee sopimuksen urakoitsijan kanssa yksiköihin jaettujen työsuoritusten perusteella, joista urakoitsija on antanut kiinteän tarjouksen.

Laskutyöurakassa tilaaja maksaa rakennustyöstä aiheutuvat todelliset kustannukset sitä mukaan, kun ne syntyvät. Urakoitsijan velvollisuutena on työn johtaminen palkkiota vastaan. Riski kustannuksista on tilaajalla, ja kokonaishinta varmistuu vasta, kun työ on valmis.

Arton ym. (2006, 88–89) mukaan sopimustyyppin valinnassa tavoitellaan mahdollisimman kannustavaa ratkaisua sekä tilaajan että urakoitsijan kesken. He kutsuvat kokonaishintaurakkaa kiinteähintaiseksi urakaksi ja toteavat urakkamallin olevan varsinkin tilaajalle suotuisa, mikäli työn laajuus on täsmällisesti määritelty. Lindholmin ja Junnosen (2012, 50) mukaan kokonaisurakassa valittu urakoitsija vastaa kustannus- ja määräriskeistä. Yksikköhintaurakkaa Arton ym. (2006, 88) kutsuvat kiinteähintaiseksi yksikköhintaurakaksi, minkä etuna on urakan joustavuus, jolloin laajuus voi muuttua, mutta tilaajan tulee huolehtia urakan tehokkaasta toteuttamisesta. Yksikköhintaurakka soveltuukin Lindholmin ja Junnosen (2012, 50–51) mukaan töihin, joiden lopulliset määrät selviävät vasta toteutuksen yhteydessä, mutta työvaiheet ja sisältö voidaan määritellä työn alkaessa. Laskutyöurakassa urakoitsijalle maksettavat kustannukset jaetaan suoraan tositteiden perusteella.

Yhdyskuntatekniikan rakentamisen yksikkö kohdeorganisaatiossa tuottaa palveluita ja lopputuotteita infrastruktuurien kehittämiseksi, rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi pääasiassa investointiprojektein. Tarpeet projektien toteuttamiselle lähtevät kuntastrategiasta, kaavoituksesta, infrassa ilmenneistä kehitys- ja saneeraustarpeista sekä kuntalaisten palautteesta. Projektin lopputuotteen pääasiallisia loppukäyttäjiä ovat kunnassa asuvat asukkaat. Kohdeorganisaation yksikön projektit ovat suuruusluokaltaan kymmenistä tuhansista euroista aina reilun miljoonan euron hankkeisiin. Yhdyskuntatekniikan rakentamisen yksikkö kilpailuttaa projekteja hankkeen kokoluokasta, vaativuudesta ja henkilöresursseista riippuen pääasiassa yksikkö- tai kokonaishintaurakoina. Myös laskutyöurakkana tehtyjä hankkeita toteutetaan, mutta ne ovat lähinnä reagointia erittäin nopeasti ilmenneisiin pienempiin kunnostus- tai muutostarpeisiin. Kohdeorganisaatiossa yksikköhintaisten urakoiden tukirankana voidaan pitää oman organisaation yhdyskuntatekniikan suunnitteluun ja varsinaiseen rakentamiseen erikoistunutta henkilöstöä ja koko organisaation laaja-alaista osaamista. Yksikköhintaurakassa ainoastaan konetyöt kuljetuksineen kilpailutetaan ja muut työt hoidetaan pääosin organisaation sisäisillä henkilöresursseilla.

Kohdeorganisaatiossa yksikköhintaurakkana toteutettujen projektien selkeänä etuna on joustavuus, kun projektien toiminnot eivät ole niin kriittisiä toistensa suhteen aikataulun tai henkilöresurssien suhteen. Yksikköhintaurakassa projektin toteutukseen varattuja henkilöresursseja voidaan siirrellä tarvittaessa työryhmistä toisiin, ja projektiorganisaatiossa kytetään varsin joustavasti tekemään nopeita päätöksiä muutoksineen yksittäisten projektien etenemiseksi. Negatiivisena puolena voidaan yksikköhintaurakassa pitää kuitenkin yksittäisten projektien aikataulun venymistä, sillä projektin joustavuuden vuoksi henkilöresursseja voidaan siirtää organisaation muihin kiireellisimpiin tarpeisiin. Yksikköhintaurakassa hankkeen valvontatyö perustuu vahvasti oman organisaation sisäiseen laadunvarmistukseen ja -raportointiin.

Kohdeorganisaatiossa kokonaisurakat taas ovat ajallisesti, kustannuksiltaan ja vastuurajoiltaan tiukasti määriteltyjä. Kokonaisurakassa projektien sisäisten kriittisten toimintojen yhteensovittamisen vastuu on siirretty pääosin tilaajalta pääurakoitsijalle, mutta projektit vaativat enemmän panoksia suunnittelu- ja kilpailutusvaiheelta. Kilpailutusvaiheessa suunnitelmien tulee olla valmiit ja urakan laajuus määritelty tarkasti. Asiakirjoissa ja suunnitelmissa ilmenevien puutteiden tai virheiden korjaus erilaisine muutoksineen saattavat kustantaa kokonaisurakassa huomattavasti yksikköhintaurakkaa enemmän, sillä samankaltaista yksikköhintaurakkaan verrattavaa hankkeen sisäistä joustavuutta ei ole. Kokonaisurakassa hankkeen valvontatyö perustuu vahvasti pääurakoitsijan omaan laatuvalvontaan ja -raportointiin.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan tarkemmin tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä, käsitellään käytännön toteutusta ja pohditaan niiden merkitystä toteutetussa tutkimuksessa. Alasuutarin (2011, 104–105) mukaan pitkä oleskelu kentällä auttaa havainnoimaan ihmisiä heidän luonnollisessa ympäristössään ja autenttisissa tilanteissa. Alasuutari korostaakin, että tutkijan saatu tieto nojautuu suuressa määrin tutkittavien tarjoamaan informaatioon.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on Hirsijärven, Remeksen ja Saja-vaaran (2009, 161) mukaan juuri todellisen elämän kuvaaminen, lähtökohtana ajatus siitä, että elämän todellisuus on moninainen. Kanasen (2008, 25) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritäänkin tuomaan esille ja olemaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Kanasen mukaan laadulliseen tutkimukseen liittyykin suora kontakti tutkittavan ja tutkijan välille, kun tutkija havainnoi ilmiötä juuri ilmiön parista. Laadullinen tutkimus on hänen mukaansa kuvailevaa ja tutkija on kiinnostunut itse prosesseista, sen merkityksistä ja ilmiön ymmärtämisestä sanojen, tekstien ja kuvien avulla. Tuomen ja Sarajärven (2018, 33) mukaan laadullista tutkimusta voidaan kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi juuri siksi, että ilmiötä voidaan joko ymmärtää tai selittää. Heidän mukaansa ymmärtäminen on ihmistä tutkiva tieteen metodi, joka vaatii tietynlaista eläytymistä tutkimuskohteeseen, sen henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin. Kananen (2008, 121) toteaa laadullisessa tutkimusasetelmassa muuttujina olevan tutkittava ilmiö eli kohde, tutkija itse ja tutkimusmenetelmät. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 25 ja 98) taas toteavat laadullisen tutkimuksen peruskulmakiven olevan havaintojen teoriapitoisuuden, eikä laadullisessa tutkimuksessa tulisikaan pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 65 ja 75) korostavat metodien olevan tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeisiä ja tutkijan on siksi perusteltua erikseen määrittää, mitä tutkimuksessaan on tekemässä.

4.1 Havainnointi laadullisena tutkimusmenetelmänä

Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullista tutkimusotetta, missä analyysi on ohjannut tutkimusta koko prosessin ajan. Tutkimuksen aikana on edetty käytännöstä teoriaan ja jälleen teoriasta käytäntöön kiteyttäen tutkimusaihe lopulta tutkimusongelmaksi. Tutkimusongel-

maa on tarkasteltu ottamalla huomioon myös tutkimuksen aikana vallalla ollut maailmanlaajuinen epävarma tilanne ja sen aiheuttamat vaikutukset kohdeorganisaation projekteihin. Pääasiallisina aineistonkeruumenetelminä tässä tutkimuksessa on ollut havainnointi ja erilaisista kohdeorganisaation dokumenteista kerätty tieto. Havainnointi on luonteva ja tyypillinen tapa tarkastella kohdeorganisaatiota sisältä päin, varsinaisen työn parista, oikeissa projektitoimintatilanteissa. Havaintoja on tehty tutkimusympäristössä vuoden 2021 kesästä asti. Kirjallinen tutkimusaineisto perustuu useisiin yhdyskuntatekniikan rakentamisen projektien dokumentteihin, joiden pääpaino sijoittuu vuosille 2020–2022. Varsinaisten kirjallisten yhdyskuntatekniikan rakentamisen dokumenttien tutkimus ja aineiston koostaminen painottuivat syksyllä 2022.

Kanasen (2008, 9) mukaan laadullisessa tutkimuksessa analyysi ja tiedon keruu kulkevat käsikkäin, eikä laadulliseen tutkimukseen liity kvantitatiivisen tutkimuksen tarkkoja, vaiheittain eteneviä tutkimussääntöjä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 77) mielestä laadullisen tutkimuksen kokonaisuus tarkoittaa sitä, ettei tutkimuksen aineiston keruuta ja analyysiä voi perustella irrallaan tutkimuksen ontologiasta tai metodologisista lähtökohdista. Hirsjärvi ym. (2009, 161) toteavatkin, että laadullisessa tutkimuksessa tulee pyrkiä tutkimaan ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kanasen (2008, 55) mukaan laadullisessa menetelmässä voidaan käyttää myös samanaikaisesti useampaa tutkimusmenetelmää ja yhtä useampaa tutkimusotetta. Koko tutkimusprosessin aikana tulee Kanasen (2008, 24) mukaan kuitenkin suorittaa analyysia, sillä laadullisessa tutkimuksessa pyritään antamaan uudenlainen tapa ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Hirsjärven ym. (2009, 161) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään pikemminkin löytämään tai paljastamaan tosiasioita, kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä tai totuuksia. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 27) korostavatkin laadullisen tutkimuksen olevan empiiristä, ja kyse on empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida. Alasuutari toteaa (2011, 231) laadullisella tutkimuksella saatavan hyvin syvällistä, mutta varsin huonosti yleistettävää tietoa, ja parhaaseen tulokseen päästään hänen mukaansa soveltamalla kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmien parhaita puolia. Alasuutari pitääkin laadullista tutkimusta hyödyllisenä, kun muodostetaan hypoteeseja, joita sitten todennetaan varsinaisessa tilastollisilla menetelmillä tehtävässä tutkimuksessa.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 83) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistokeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumenteista kerätty tieto. Mikäli tutkitaan selvää aikomuksiin perustuvaa käyttäytymistä, on Tuomen ja Sarajärven mukaan hyvä käyttää kysymiseen perustuvaa tiedonkeruumenetelmää. Mikäli tutkimuskohteena on vuorovaikutuskäyttäytyminen, on heidän mukaansa havainnointiin perustuva aineistonkeruumenetelmä tarkoituksenmukaisin. Tuomen ja Sarajärven (2018, 94) mukaan havainnointi onkin perusteltu tiedonkeruumenetelmä, mikäli tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän – tai ei lankaan – tai jos tutkittavasta aiheesta on vaikea saada tietoa. Heidän mukaansa havainnoinnin aineistonkeruumenetelminä voidaan käyttää piilohavainnointia, havainnointia ilman osallistumista, osallistuvaa havainnointia tai osallistavaa havainnointia.

Tutkimuksen toteuttamiseksi valittiin havainnointiin perustuva aineistonkeruumenetelmä, sillä sidosryhmiin liittyvä toiminta on suurelta osin vuorovaikutuskäyttäytymistä. Tutkimuksessa käytettiin sekä osallistuvaa, että osallistavaa havainnointia. Havainnoinnin lisäksi aineistoa kerättiin erilaisista kohdeorganisaation kirjallisista dokumenteista. Vuorovaikutustilanteissa tehtyjä havaintoja pyrittiin selittämään ja ymmärtämään projekti- ja sidosryhmäteorian avulla. Havainnointi toimi pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä, sillä sidosryhmäjohtamisesta on hyvin niukasti varsinkin suomalaista tutkimustietoa ja julkaistua kirjallisuutta. Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavatkin osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan toimivan aktiivisesti tutkimuksensa tiedonantajien kanssa, jolloin sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa.

Tässä tutkimuksessa käytettiin osittain piilohavainnointia sekä havainnointia ilman osallistumista. Havainnointi ilman osallistumista ja piilohavainnointi tulivat kysymykseen varsinkin niissä vuorovaikutustilanteissa, missä osallistuja ei tiedä varsinaisen tutkimuksen tekemisestä. Tällaisia tilanteita olivat muun muassa keskustelut kuntalaisten kanssa, kuntalaisten sähköiset palautteet ja erilaiset tiedoksi saatettavat sisäiset ja ulkoiset sähköpostikeskustelut.

4.2 Toteutus

Tutkimuksessa kiinnitettiin erityisesti huomiota sidosryhmätoimintaan yhdyskuntatekniikan rakentamisen erilaisissa projekteissa pyrkien tunnistamaan toiminnassa ilmenevät ongelmat. Yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteja toteutettiin tutkimuksen aikana useita kymmeniä, kokoluokaltaan ja toteutustavaltaan erilaisia, mikä teki tutkimuksesta hyvin laaja-alaisen. Tutkimuksen toteutuksen aikana tapahtui myös ennakoimaton maailmantaloudellinen tilanne Ukrainan sodan vuoksi, mikä antoi aiheita tarkastella kohdeorganisaation toimintaa, projekti- ja sidosryhmähallintaa uudentaloudellisesta ja ennakoimattomasta näkökulmasta.

Alasuutarin (2011, 253) mukaan laadullisia tutkimusmenetelmiä luonnehditaan esitutkimuksen apuvälineiksi, ja laadullisen tutkimuksen näkökulmasta vaikein vaihe on ohi, kun tiedetään tutkimukselliset kysymykset ja jopa vastausvaihtoehdotkin. Haasteena Alasuutarin mukaan on määrittellä, koska ja mistä tutkimus varsinaisesti alkaa. Tämän vuoksi tutkimus Alasuutarin mukaan nojaakin aina joiltakin osin aikaisempaan tutkimukseen sekä osin tutkijan omiin aikaisempiin kokemuksiin.

4.3 Analyysi

Tässä tutkimuksessa analyysitapana voidaan pitää ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa, missä sisällönanalyysiä käytetään varsinkin kirjallisuuskatsauksen jäsentelyyn. Tuomen ja Sarajärven (2018, 103) mukaan laadullisessa tutkimuksessa perusanalyysimenetelmänä voidaan pitää sisällönanalyysiä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 118–122) kiteyttävät sisällönanalyysin seuraavasti: *”...ei ole olemassa mitään sellaista pistettä tai paikkaa, josta ihminen voisi nähdä enemmän kuin hän kokemuksensa avulla ymmärtää”*.

Tässä tutkimuksessa analyysi kulki tutkimuksen mukana koko prosessin ajan, mikä ohjasi tapaa hyödyntää teoriakirjallisuutta ja havainnoida kohteena olevaa tutkimusympäristöä. Tutkimuksen aikana käytettiin myös keskusteluanalyysia, mikä oli varsin luonnollinen tapa huomioon ottaen tutkimuksen luonteen ja tutkimuksen tekijän roolin projekteissa tutkimuksen aikana. Keskusteluanalyysi Hirsjärven ym. (2009, 227) mukaan kohdistuukin juuri arkipuheeseen, yhteisössä missä jäsenet tuntevat toisensa. Tavoitteena näissä Hirsjärven ym. mukaan ymmärtää toimintaa, missä kiinnostus on juuri sosiaalisissa vuorovaikutustilan-

teissa. Hirsjärven ym. (2009, 223–224) mukaan ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetäänkin tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Nissin, Simosen ja Lehtisen (2021, 12–16) mukaan tutkittava yhteisö vaikuttaa oleellisesti myös siihen, millaista vuorovaikutusta tutkija pääsee havainnoimaan. Heidän mukaansa tutkijoiden ja yhteisön välillä on sellaista vuorovaikutusta, jonka voidaan katsoa sinänsä jo muokkaavan asetettua tutkimusasetelmaa. Nissin ym. mukaan keskustelunanalyysin huomion kohteena ovat keskustelun sisäiset rakennepiirteet, jäsennykset, joiden avulla osallistujat koordinoivat toimintojaan ja joiden varaan keskinäinen ymmärrys rakentuu. Haasteeksi jää heidän mukaansa tutkimustiedon välittäminen riittävän ymmärrettävänä ja yksiselitteisenä.

Tässä tutkimuksessa aineistoa on kerätty ja analysoitu koko tutkimuksen ajan. Toisinaan myös tutkimuksen aikana tehdyt päätelmät eivät tuottaneet ennakoitua lopputulosta. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätäänkin Hirsjärven ym. (2009, 223–224) mukaan yleensä monessa eri vaiheessa rinnakkain erilaisin menetelmin suorittaen samalla analyysia. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 173) toteavat laadullisen tutkimuksen tutkimusaineiston keruun ja analyysin nivoutuvan niin läheisesti toisiinsa, ettei niitä aina voida erottaa toisistaan. Alasuutari (2011, 191) korostaa laadullisen analyysin perusperiaatteen olevan havaintojen absoluuttisuuden, jolloin yksittäisten havaintojen pohjalta muotoillaan sääntöjä, jotka pätevät koko aineistoon. Alasuutari (2011, 39) toteaa laadullisen analyysin koostuvan kahdesta erilaisesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, mutta toteaa niiden käytännössä kuitenkin nivoutuvan aina toisiinsa. Alasuutari (2011, 84) tiivistää laadullisen aineiston sanoen sen olevan ”*moniulotteista kuin elämä itse*”.

Tämä tutkimus sisältää myös osittain kenttätutkimuksesta ja osittain eri keskustelujen kautta kerättyä tietoa, minkä perusteella on koostettu tutkimuspäiväkirjaa. Päiväkirja auttoi hahmottamaan kokonaisuuksia ja palaamaan pieniin, tutkimuksen alussa jopa vähäisiltäkin tunteisiin huomioihin. Alasuutarin (2011, 275,281) mukaan kenttämuistiinpanojen kirjoittaminen onkin yksi oleellinen laadullisen tutkimuksen ja osallistuvan havainnoinnin kirjoitusprosessin osa. Alasuutari korostaa kenttätutkimuksen ja laadullisen tutkimusprosessin olevan eräänlaista hypoteesien testaamista, mutta kehottaa varautumaan jo ennalta siihen, ettei toivotun kaltaista tutkimustietoa teknisten tai muiden syiden takia välttämättä saada aikaan tutkimuksen aikana. Tämän tutkimuksen aikana tehdyt havainnot ohjasivat kokeilemaan erilaisia vaihtoehtoisia tapoja viedä projektikokonaisuuksia eteenpäin. Muutokset totutuissa

viestinnässä, työskentelymalleissa tai projektinjohtomalleissa tuottivat hyvin ristiriitaiselta tuntuvia tuloksia, kun totutuista toimintamalleista poikettiin. Tutkimuksessa saatuja tuloksia käydään läpi tarkemmin seuraavassa luvussa.

5 TULOKSET

Tässä luvussa nostetaan esille tutkimuksen aikana tehtyjä havaintoja ja esitellään tutkimuksen aikana saatuja tuloksia. Esimerkkejä kohdeorganisaatiossa ilmenneistä ongelmista on havainnollistettu taulukkomuotoisena Lehtosen (2006) ongelma-alueita ja viitekehystä muokailleen. Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot ja tutkimuksen aikana saadut tulokset ovat myötävaikuttaneet tutkimuskohteen projektitoiminnan kehittämiseen jo tutkimuksen aikana. Saatujen tutkimustulosten vaikutusta kohdeorganisaation toimintaan tulevaisuudessa pohditaan enemmän luvussa kuusi, missä sivutaan myös kohdeorganisaation strategista sidosryhmätoimintaa ja -johtamista tulevaisuudessa.

5.1 Haasteet yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteissa kohdeorganisaatiossa

Haasteena rakentamisen projekteissa tutkittavassa kohdeorganisaatiossa on muun muassa yksittäisten projektien irrallisuus muusta kokonaisuudesta ja kaupungin strategisesta toiminnasta. Yhdyskuntatekniikan rakentamisen yksikkö näyttäytyy moniprojektiympäristönä, jonka ympärillä toimii useita moniprojektiympäristössä toimivia sidosryhmiä, joiden toiminnot ovat liitoksissa toisiinsa hyvin monitahoisesti. Käynnissä on useita samanaikaisia projekteja, joita johdetaan toisistaan irrallisina ja operatiivisina työsuorituksina. Yhdyskuntatekniikan projektikokonaisuudet suunnittelusta käytännön toteutukseen ovat pirstoutuneet yhä enemmän erilleen kohdeorganisaatiossa tapahtuneen yhtiöittämisen myötä, kun energialaitos (kaukolämpö-, sähkö-, vesi- ja viemärlaitos) eriytettiin omaksi tytäryhtiökseen. Ennen yhtiöittämistä oli kohdeorganisaatiossa todettu eri osastojen ja tulosityksiköiden välistä siiloutumista, kun tieto ei ollut kulkenut yksiköistä toiseen sujuvasti. Siiloutuminen oli kuitenkin organisaation pitkäaikaisten työntekijöiden kokemuksen perusteella muuttunut aikaisempaa syvemmäksi ja muuttanut vallitsevaa toimintaympäristöä osaltaan haasteellisemmaksi.

Taulukossa 5 on Lehtosen ym. (2006, 10) luomaan viitekehykseen sijoitettuna tyypillisimpiä haasteita ja ongelma-alueita, joita kohdeorganisaation yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteissa ilmenee. Taulukossa on esitetty, miten kohdeorganisaatiossa kyseiset Lehtosen ym. esille tuomat ongelma-alueet ilmenevät projektihallinnassa ja sidosryhmäjohtamisessa. Esimerkkejä kohdeorganisaatiossa ilmenevistä ongelmista ja haasteista on kerätty

erilaisista sisäisistä dokumenteista, eri projektien urakkaneuvottelupöytäkirjoista, työmaakokousoyöytäkirjoista, urakoitsijoiden tekemistä viikkoraporteista, vastaanottopöytäkirjoista, erilaisista sähköpostikeskusteluista sekä projektien aikana käydyistä keskusteluista ja tehdyistä havainnoista. Taulukon 5 mukaisia kohdeorganisaatiossa ilmeneviä ongelma-alueita on avattu enemmän luvussa 5.2.

Taulukko 5. Tyypillisiä ongelmia ja kehittämistarpeita kohdeorganisaation projekti-hallinnassa ja sidosryhmäjohtamisessa Lehtosen ym. (2006, 10) ongelma-alueita mukaillen.

Ongelma-alueet (Lehtonen ym. 2006)	Esimerkkejä ongelmien ilmenemisestä (Kohdeorganisaatio 2022)
<p>Puutteelliset toimintatavat yksittäisten projektien hallinnassa.</p>	<p>Organisaatiossa yksittäisten projektien hallinnan kehittäminen ja muutokset toimintatavoissa ovat murrosvaiheessa, eikä kehittämiselle ole riittävästi aikaa.</p> <p>Projektien dokumentointi-, laatu- ja kartoitustietojen toteutus, tallennus ja arkistointi ei ole sovittua, järjestelmällistä toimintaa.</p> <p>Projektien kokonaisvaltainen jälkiarviointi ja tulosten hyödyntäminen ovat osittain puutteellista. Projekteista saatu tieto jää usein irralliseksi tai sitä ei pystytä hyödyntämään tehokkaasti.</p>
<p>Epäselvät roolit ja vastuut.</p>	<p>Rooleissa ja vastuualueissa ilmenneet epäselvyydet projektien eri vaiheissa vaikuttavat negatiivisesti kokonaisuuteen.</p> <p>Kunnan organisaatorakennetta ei mielletä samalla tavalla ja/tai kunnan organisaatorakenne on sidosryhmille epäselvä.</p> <p>Tilaaajan rooli ei ole kaikille sidosryhmien osapuolille selvä.</p> <p>Organisaation eri tahot, konserniyhtiöt ja sidosryhmät saattavat käynnistää projekteja toisista riippumatta.</p>

Ongelma-alueet (Lehtonen ym. 2006)	Esimerkkejä ongelmien ilmenemisestä (Kohdeorganisaatio 2022)
	Sidosryhmät ajavat projekteissa omien tarpeiden mukaista etua, mikä ei välttämättä ole projektin kokonaisuus.
Ongelmat sitoutumisessa projekteihin.	<p>Projektit saattavat viivästyä, kun muut tehtävät menevät yksittäisten projektien edelle.</p> <p>Siiloutuminen edesauttaa välinpitämätöntä suhtautumista projektin eri vaiheisiin, kun koko projektia ei nähdä organisaation yhteisenä tavoitteena.</p>
Puutteet projekteja koskevassa viestinnässä ja projektitiedon hallinnassa.	<p>Ei yhtenäistä toimintatapaa projektitiedon ylläpidossa, raportoinnissa, kartoituksessa ja dokumentoinnissa.</p> <p>Viestintä saattaa olla hyvin yksipuolista, eikä täytä sidosryhmien kesken vastavuoroisuuden vaatimusta.</p> <p>Tarvittavia tietoja ylläpidetään sellaisessa tietokannassa mihin projektin kannalta ensisijaisen tärkeässä roolissa työskentelevät henkilöt eivät pääse kirjautumaan.</p>
Projektien keskinäiset riippuvuudet epäselviä.	<p>Ei yhtenäistä näkemystä yksittäisen projektin kokonaisuudesta, laajuudesta tai kokonaisvaikutuksesta. Siiloutuminen organisaation sisällä vaikeuttaa erilaisten projektien sujuvaa etenemistä.</p> <p>Päällekkäiset projektit. Projektit viivästyvät kun odotetaan tietoja toisesta projektista tai joudutaan odottamaan projektin osa-alueen valmistumista.</p>

Ongelma-alueet (Lehtonen ym. 2006)	Esimerkkejä ongelmien ilmenemisestä (Kohdeorganisaatio 2022)
Resurssien, osaamisen ja menetelmien puute projektikonaisuuksien hallinnassa.	<p>Osittain puutteelliset käytännöt projektikonaisuuksien tarkasteluun ja siihen liittyviin päätöksentekoon.</p> <p>Henkilöresurssipuute muodostaa väliaikaisia haasteita projektien toteuttamistavalle.</p> <p>Henkilöstön ikääntyminen. Hiljaisen tiedon ylös kirjaaminen on riittämätöntä.</p> <p>Eläköitymisten myötä henkilöresurssit vähenevät eikä uutta henkilöstöä palkata samoihin tehtäviin.</p>
Projektien yhteys strategiaan epäselvä.	<p>Projektit eivät toteuta strategiaa tai projektin strateginen tavoite ei ole selvä.</p> <p>Projektissa unohdetaan projektin loppukäyttäjä ja asiakaslähtöisyys.</p> <p>Projektien kokonaistaloudellinen ja strateginen merkitys kuntaorganisaatiossa on epäselvempää mitä enemmän projekteja pilkkotaan konserni- ja osakeyhtiöille tai eri organisaation toimialojen yksiköille.</p>
Puutteellisen projektimaisen liiketoiminnan johtaminen ja kehittymätön projektikulttuuri.	<p>Toteutettavia hankkeita ei organisaatiossa koeta projektityöksi. Projektikulttuuri ja projektitason toimintatavat ovat osittain kehittymättömiä.</p> <p>Ristiriidat kokonaistaloudellisen näkökulman ja projektien kustannusjaon muodostamisessa.</p>

5.2 Kohdeorganisaatiossa ilmenevät ongelmat

Tässä luvussa avataan enemmän kohdeorganisaatiossa ilmeneviä ongelmia ja tuodaan esille yksityiskohtaisemmin millaisella tavalla ongelmat kohdeorganisaatiossa ja projekteissa ilmenevät.

Puutteelliset toimintatavat yksittäisten projektien hallinnassa.

Organisaatiossa yksittäisten projektien hallinnan kehittäminen ja muutokset toimintatavoissa ovat murrosvaiheessa, eikä kehittämiselle ole riittävästi aikaa. Kohdeorganisaatiossa kehitetään jatkuvasti projektitoimintaa, ja projektihallintaa pyritään luomaan yhtenäiseksi, kattavaksi ja sujuvammaksi. Myös kohdeorganisaation sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ovat ottaneet käyttöön erilaisia toimintamalleja ja ohjelmia työnsä tueksi, mutta ohjelmat eivät ole käytössä laajasti, niistä ei tiedetä, tai niitä ei koeta tarkoituksenmukaiseksi omassa yksikössä. Kokonaiskuvaa ja kattavaa tietoa kaupunkiorganisaatiossa käytettävistä ja mahdollisesti hyödynnettävistä ohjelmista ei ole kohdeorganisaatiossa toimivilla projektihenkilöillä. Kehittämistyö jää vähäiseksi, sillä kehittämistyölle ei ole varattuna riittävästi aikaa, ja kehittämisen tulee tapahtua muiden töiden ohella.

Projektien dokumentointi-, laatu- ja kartoitustietojen toteutus, tallennus ja arkistointi ei ole sovittua, järjestelmällistä toimintaa. Projekteihin liittyi erilaisia dokumentointivaiheita, projektin laatu- ja kartoitustietojen kokoamista ja arkistointia. Arkistointitapa oli eräänlaisessa murrosvaiheessa, kun uusia sähköisiä tapoja pyrittiin löytämään. Kohdeorganisaatiossa ei ollut käytössä yhteistä projektinhallintajärjestelmää, projektipankkia yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteille, jolloin projektitietojen siirto, säilyttäminen ja arkistointi oli haasteellista. Projektiin liittyvät sidosryhmät tuottivat projektiin asiakirjoja, joiden tallentamiseen ei ollut varsinaista projektin aikaista hallintajärjestelmää. Projektin aikana tapahtuva asiakirjojen toimittaminen tapahtui sidosryhmille ensisijaisesti sähköpostitse projektihenkilöiden kesken. Projektin aikana eri projektihenkilöillä saattoi olla käytössään päivittämättömiä suunnitelma-asiakirjoja, tai projektiin liittyvät muut asiakirjat eivät olleet kaikkien projektihenkilöiden saatavilla. Rakentamisen projekteihin valituilla urakoitsijoilla ja muilla projektissa toimivilla sidosryhmillä on myös hyvin erilaisia tapoja toteuttaa projektinhallinta ja projektiin liittyvien asiakirjojen hallinta. Urakoitsijat olivat myös kehittäneet omaa projektitoimintaansa hyvin pit-

källe, ja urakoitsijoiden vaatimukseen vastaaminen aiheutti kohdeorganisaatiolle myös eräänlaisia kehityspaineita. Tällainen kehitys oli muun muassa sähköinen allekirjoitus, mihin kohdeorganisaatio ei tutkimusvaiheessa pystynyt vastaamaan.

Projektien kokonaisvaltainen jälkiarviointi ja tulosten hyödyntäminen on osittain puutteellista. Projekteista saatu tieto jää usein irralliseksi tai sitä ei pystytä hyödyntämään tehokkaasti. Yhdyskuntatekniikan rakennusprojektien viimeinen asiakirja on vastaanottotarkastuspöytäkirja, missä todetaan tilaajan ja urakoitsijan väliset asiat ja käydään läpi taloudellinen loppuselvitys. Vaikka vastaanottotarkastuksessa todettaisiin pääasiallisen rakennusvaiheen päättyneen urakoitsijan osalta, ei varsinainen projekti ole tässä vaiheessa vielä päätynyt. Jäljellä ovat muun muassa sidosryhmien laskutus, kartoitustietojen tallennus, arkistointityö ja takuuajan seuranta. Tutkimushetkellä projektien järjestelmällistä jälkiarviointia – onnistumiset ja epäonnistumiset – ei ehditty tehdä projektihenkilöiden kesken, eikä erillistä sidosryhmäpalaveria pidetty projektin lopussa, sillä muut eri vaiheissa olevat projektit tai organisaation hallinnolliset työtehtävät veivät projektihenkilöiden ajan.

Epäselvät roolit ja vastuut.

Rooleissa ja vastuualueissa ilmenneet epäselvyydet projektien eri vaiheissa vaikuttavat negatiivisesti projektikokonaisuuteen. Rooleissa ja vastuualueissa ilmenneet epäselvyydet projektien eri vaiheissa hidastivat projektien etenemistä, vaikuttivat negatiivisesti projektien eri vaiheisiin ja projektihenkilöiden välisiin suhteisiin. Epäselvät roolit ja vastuut ilmenivät pääosin konserniyhtiöiden välisessä sidosryhmätoiminnassa, mikä näyttäytyi epäselvänä toimintana työmaalla, kokouksissa, erilaisissa henkilökohtaisissa sekä projekteissa käydyissä sähköpostikeskusteluissa.

Rooleissa ja vastuualueissa ilmenneet epäselvyydet projektien eri vaiheissa vaikuttivat negatiivisesti myös projektikokonaisuuteen. Rakennuttajakonsultin valvomissa kokonaisurakana toteutetuissa projekteissa totutuista kokouskäytännöistä poikettiin. Tilaajan, urakoitsijan ja sidosryhmien yhtä aikaa pidetyt työmaakokoukset muutettiin erillisiksi, tilaajan ja urakoitsijan väliseksi erillisiksi asiantuntijapalavereiksi eli sidosryhmäpalavereiksi. Kokoukset pidettiin erillisinä lähes koko projektin ajan. Suppeampaa kokouskäytäntöä tilaajan puolelta pidettiin varsin toimivana toteutetuissa projektikokonaisuuksissa, sillä kokouksissa käsiteltiin

pääosin kaupalliset sekä lisä- ja muutostöihin liittyvät asiat. Koska varsinaiset työmaakokoukset käytiin ainoastaan tilaajaorganisaation sekä urakoitsijan kesken, vapautui tilaajan puolelta enemmän henkilöresursseja varsinaisesta rakentamisen projektista muihin organisaation sisäisiin tehtäviin. Sen lisäksi, että erilliset sidosryhmäpalaverit vapauttivat tilaajaorganisaation resursseja ja selkeyttivät varsinaista kokouskäytäntöä, sitoutti valittu toimintatapa urakoitsijaa yhä enemmän yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa.

Projektien kokouskäytännön kehittämiseen ja toimintatapamuutoksiin suhtauduttiin varsin positiivisesti useimpien urakoitsijoiden ja eri sidosryhmien kesken. Yksittäisten projektien hallinnan kehittäminen tai muutokset toimintatavoissa, lähinnä työmaakokouskäytännöissä, aiheuttivat kuitenkin yhden kuntakonsernin sidosryhmän edustajissa negatiivista suhtautumista. Sähköpostiviestissä konserniyhtiön edustajan sanoin kuvaamana: *”Kokouksissa ollaan mukana, jos tulee vastaan jotain mikä.....osalta pitäisi korjata”*. *”Ollaan mukana myös mahdollisissa työmaa- / viikkokokouksissa, joten kaikista kokouskutsut meille, kiitos. ... Voisiko N.N...lähettää urakka-asiakirjat nähtäväksi vielä ennen kilpailutusta?”* (konserniedustajan sähköposti 8.9.2022). Tilaajaorganisaation edustajan sähköpostitiedusteluun (8.9.2022): *”Tarkoitatko N.N, ennen varsinaista kilpailutusta lähetettävillä urakka-asiakirjoilla kaupallisia asiakirjoja vai teknisiä asiakirjoja?”*, ei kuitenkaan saatu vastausta.

Kunnan organisaatorakennetta ei mielletä samalla tavalla ja/tai kunnan organisaatiota rakenne on sidosryhmille epäselvä. Ilmenee konserniyhtiöiden välisessä sidosryhmätoiminnassa, näyttäytyen epäselvänä toimintana työmaalla, kokouksissa, erilaisissa henkilökohtaamissa, projekteissa käydyissä sähköpostikeskusteluissa sekä erilaisten sijoitus- ja kaivuulupien haku-prosesseissa.

Tilaajan rooli ei ole kaikille sidosryhmien osapuolille selvä. Sähköpostiviestissä ulkoisen sidosryhmän, konserniyhtiön edustajan sanoin kuvaamana *”...tilaajan yhtenä osapuolena ja maksajana edellytämme kutsuja hyvissä ajoin rakentamisprojektien aloituskokouksiin, työmaakokouksiin, johtolaitesiirto ym. palavereihin.”* (konserniedustajan sähköposti 4.7.2022) Tilaajana kohdeorganisaatiossa toteutettavissa projekteissa toimii yhdyskuntatekniikan rakentamisen yksikkö. Muut projektissa toimivat sidosryhmät ovat tilaajan yhteistyökumppaneita.

Organisaation eri tahot, konserniyhtiöt ja muut sidosryhmät saattavat käynnistää projekteja toisista riippumatta. Kohdeorganisaation toimesta järjestettiin erillisiä hankesuunnitelmakouksia pääosin yhden-kahden-kuukauden välein, ja niissä sidosryhmien kesken käytiin läpi tulevia ja käynnissä olevia projekteja. Palavereissa pyrittiin viestimään mahdollisimman laajasti projekteihin liittyvistä asioista ja yhteen sovittamaan aikatauluja. Projekteja saatettiin kuitenkin käynnistää myös toisista riippumatta, mikä aiheutti projekteissa erinäisiä haasteita, aikataulujen viivästymisistä ja kokonaiskustannusten nousua.

Sidosryhmät ajavat projekteissa omien tarpeiden mukaista etua. Sidosryhmien etu ei välttämättä ole projektin kokonaisuus tai organisaation strateginen tavoite, jolloin päädytään kokonaistalouden kannalta negatiiviseen lopputulokseen.

Ongelmat sitoutumisessa projekteihin.

Projektit saattavat viivästyä, kun muut tehtävät menevät yksittäisten projektien edelle. Korostui varsinkin kohdeorganisaation moniprojektiympäristössä ja projekteissa, joissa henkilöitä tarvitaan ammattiosaamisen vuoksi osallistumaan vain ajoittain projektin eri osa-alueilla. Siiloutuminen ja organisaatorakenne aiheutti välinpitämätöntä suhtautumista projektin eri vaiheisiin, kun koko projektia ei nähty koko organisaation yhteisenä tavoitteena.

Puutteet projekteja koskevassa viestinnässä ja projektitiedon hallinnassa.

Ei yhtenäistä toimintatapaa projektitiedon ylläpidossa, raportoinnissa, kartoituksessa ja dokumentoinnissa. Projektitiedot olivat irrallisia ja toimintatavat erosivat projekteittain.

Viestintä saattaa olla yksipuolista, eikä täytä sidosryhmien kesken vastavuoroisuuden vaatimusta. Kohdeorganisaation edustajat eivät saaneet projektin eri vaiheissa tarvittavia tietoja tai tietopyyntöihin vastattiin myöhässä tai ne olivat puutteellisia.

Tarvittavia tietoja ylläpidetään sellaisessa tietokannassa, mihin projektin kannalta ensisijaisen tärkeässä roolissa työskentelevät henkilöt eivät pääse kirjautumaan. Tietojen hallinta ja erilaiset ohjelmat vaativat käyttöoikeuksia, joita kaikilla projektihenkilöillä ei ollut.

Projektien keskinäiset riippuvuudet epäselviä.

Ei yhtenäistä näkemystä yksittäisen projektin kokonaisuudesta, laajuudesta tai kokonaisvaikutuksesta. Siiloutuminen organisaation sisällä vaikeutti erilaisten projektien sujuvaa etenemistä ja projektikokonaisuuksien hahmottamista.

Päällekkäiset projektit. Projektit viivästyivät, kun odotettiin tietoja toisesta projektista tai jouduttiin odottamaan projektin osa-alueen valmistumista.

Resurssien, osaamisen ja menetelmien puute projektikokonaisuuksien hallinnassa.

Kohdeorganisaatiossa käynnistetään useita kymmeniä projekteja vuosittain, mutta erilaisia työvaiheita kuten mm. kartoitus, tarkemittaukset, laatudokumentoinnit jää tekemättä tai ne ovat vaillinaisesti tehtyjä. Jokaiseen yhdyskuntatekniikan rakentamisen hankkeeseen suuruusluokasta ja suoritustavasta riippumatta sisältyi erinäisiä tehtäviä, joihin ei ollut nimettyä tehtävästä vastaavaa henkilöä tai sovittuna selkeää toimintamallia, kuinka toimia. Kokonaisuurakalla tehtävät urakat olivat töiden suoritusten kannalta selkeimmät, sillä kartoitus, tarkemittaukset ja laatudokumentoinnit sisältyivät kokonaisuudessaan urakoitsijan velvollisuudeksi, ja urakka voitiin vastaanottaa vasta, mikäli edellä mainitut tehtävät oli suoritettu. Yksikköhintaurakoissa eli omana työnä tehtävissä hankkeissa kartoitus, tarkemittaukset ja laatudokumentoinnit hoituivat oman organisaation toimesta. Yksikköhintaurakassa ei kuitenkaan ollut sovittuna yhtenäistä toimintamallia siitä, millä laajuudella ja aikataululla kartoitus, tarkemittaukset ja laatudokumentoinnit hoidetaan. Pienempiä tuntitöinä tehtäviä urakoita ei sinänsä mielletä kohdeorganisaatiossa varsinaisiksi hankkeiksi, ja niiden osalta kartoitus, tarkemittaukset ja laatudokumentoinnit saattoivat unohtua täysin.

Henkilöstön resurssipuute muodosti haasteita projektien etenemisessä. Henkilöstön ikääntymiseen, hiljaisen tiedon kulkeutumiseen ja tallentamiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota.

Projektien yhteys strategiaan epäselvä.

Projektien kokonaistaloudellinen ja strateginen merkitys kohdeorganisaatiossa on epäselvempää, mitä enemmän projekteja pilkottiin konserni- ja osakeyhtiöille tai eri organisaation toimialojen yksiköille. Projektin strateginen tavoite ei ollut täysin selvä kaikille projektin osapuolille. Projekteissa ei korostunut projektin loppukäyttäjän ja asiakaslähtöisyys. Yhteisen tavoitteen hämärtyessä päädyttiin kuntaorganisaation kokonaistaloudellisesta ja asiakkaan

näkökulmasta heikkoon suoritukseen. Strategiseen sidosryhmätoimintaan kuntaorganisaation sisällä ei ollut luotuna selkeitä toimintaohjeita, ja sidosryhmät toimivat oletettujen ja vaikiintuneiden toimintamallien mukaisesti. Siiloutuminen edesauttoi välinpitämätöntä suhtautumista projektiin tai projektin eri vaiheisiin, kun koko projektia ei nähty koko organisaation yhteisenä tavoitteena.

Puutteellisen projektimaisen liiketoiminnan johtaminen ja kehittämätön projektikulttuuri.

Toteutettavia hankkeita ei kohdeorganisaatiossa koettu projektityöksi. Projektikulttuuri ja projektitason toimintatavat olivat osittain kehittämättömiä sidosryhmien kesken. Siiloutuminen kuntaorganisaation sisällä vaikeutti erilaisten projektien sujuvaa toteuttamista ja projektin etenemistä sekä johti päällekkäisten projektien syntymiseen.

Epäselvyydet projektien kustannusjaon ja kokonaistaloudellisen näkökulman muodostamisessa. Kustannusjaon muodostaminen aiheutti projektikohtaisia haasteita, minkä lisäksi ne veivät aikaa ja henkilöresursseja. Sekä pienissä että isoissa projekteissa oli useita erilaisia työvaiheita, kokouksia ja erinäisten dokumenttien tuottamista, ja ne osaltaan sitoivat usean henkilön resurssit kiinni projektiin. Taloudellisen näkökulman ja vähäisten henkilöresurssien vuoksi kohdeorganisaatiossa kiinnitettiin huomiota kokouskäytäntöihin jo tutkimusvaiheessa.

5.3 Projekti- ja sidosryhmähallinnan toimintaprosessit kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaatiossa ei ollut muodostettuna ennen tutkimusta prosessikuvausta yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteista eikä projektien sidosryhmätoiminnasta. Luvussa 5.3.1 kuvataan kohdeorganisaation projektitoiminnan prosessia Lehtosen (2006, 37) viitekehyksen mukaisesti. Luvussa 5.3.2 havainnollistetaan projektien sidosryhmähallinnan nykytilaa ja tavoitellun sidosryhmätoiminnan prosessin pääpiirteitä. Luvussa 5.3.3 on muodostettuna projekti- ja sidosryhmäjohtamisen malli.

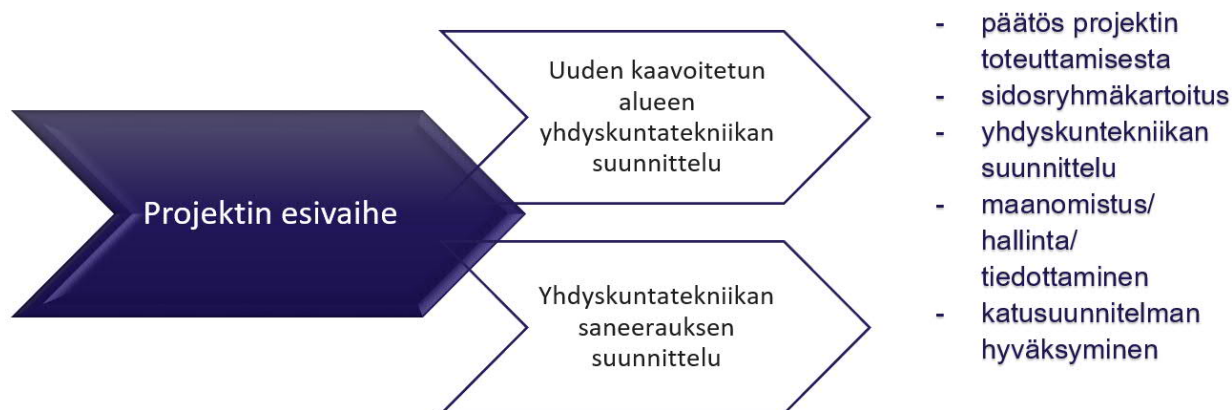
5.3.1 Projektitoiminnan prosessi

Kuviossa 11 on jaoteltuna kohdeorganisaation projektin toimintaprosessi Lehtosen ym. (2006, 37) mukaan kolmeen eri vaiheeseen: projektin esivaiheeseen, projektiin ja projektin jälkivaiheeseen.



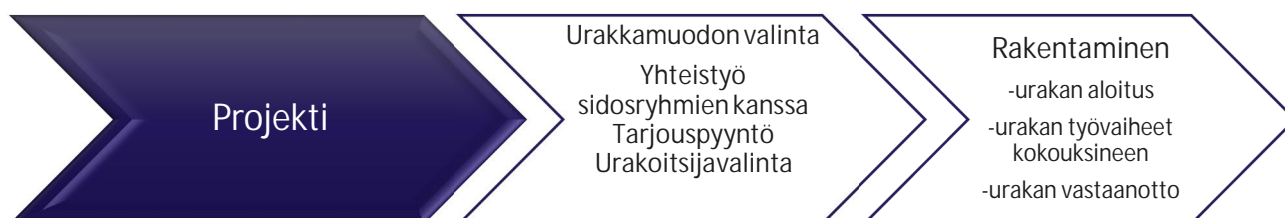
Kuvio 11. Kohdeorganisaation yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekti jaettuna Lehtosen ym. (2006, 37) viitekehyksen mukaisesti kolmeen eri vaiheeseen.

Projektin esivaiheessa (kuvio 12) määritellään tarve ja tavoite projektille, sekä aloitetaan esivaiheen valmistelut projektin toteuttamiseksi. Päätös projektin toteuttamisesta syntyy kaupungin talousarviopäätöksessä, valtuuston hyväksymänä. Mikäli kohdeorganisaatiossa on kyseessä uuden kaavoitetun alueen yhdyskuntatekniikan rakentaminen, lähtee projektin valmistelu maankäytöstä ja kaavoituksesta. Kyseessä voi myös olla yhdyskuntatekniikan saneerauskohte, mikä mahdollistaa nopeamman projektin esivaiheen. Projektin esivaiheeseen kuuluvat maanomistukseen ja hallintaan sekä viranomaiskäsitteilyihin liittyvät asiat ja tiedottamiset. Projektin esivaihe sisältää lisäksi sidosryhmäkartoituksen, yhdyskuntatekniikan suunnitteluvaiheen sekä maankäyttö- ja rakennuslainmukaisen (L 5.2.1999/132) katusuunnitelman hyväksymiseen liittyvät vaiheet.



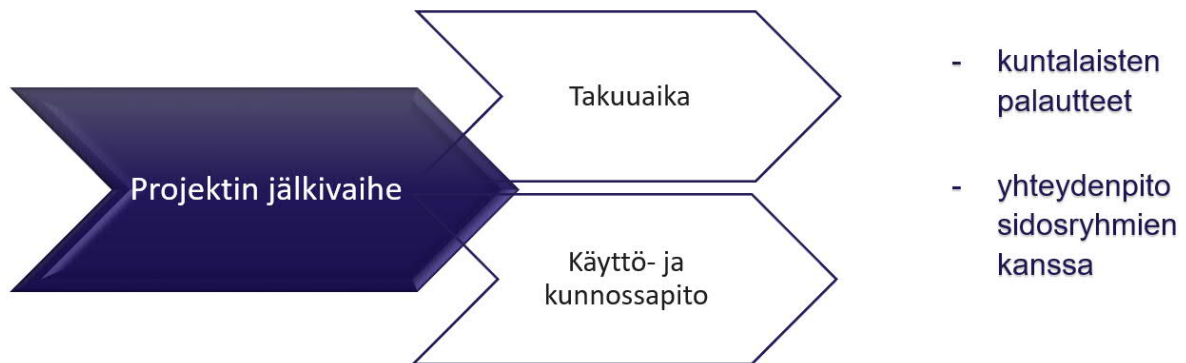
Kuvio 12. Projektin esivaihe kohdeorganisaatiossa.

Varsinainen projekti (kuviot 13 ja 14) pitää sisällään urakkamuodon valinnan, sidosryhmäyhteistyön, tarjouspyyntöasiakirjojen valmistelun, tarjouskilpailuvaiheen valitusaikoihin ja yhdyskuntatekniikan varsinaisen rakentamisen siihen liittyvine työvaiheineen ja kokouksineen. Varsinaisella projektivaiheella on selkeät aloitus- ja lopetusvaiheet ja ajan saatossa hioutuneet sopimus pohjat varsinaisen projektin sisältämien töiden suorittamiseksi tilaajan ja valitun urakoitsijan välillä.



Kuvio 13. Varsinainen projekti kohdeorganisaatiossa.

Projektin jälkivaihe (kuviot 13 ja 14) pitää sisällään kokonaisurakoissa kahden vuoden takuuajan rakentamisen lopetuksen jälkeen. Oma työnä toteutetuissa yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteissa varsinaista kahden vuoden, seurattavaa takuu-aikaa ei ole. Projektin jälkivaiheessa ylläpidetään yhdyskuntatekniikan sisältämiä rakenteita (katurakenne, hulevesi, talousvesiverkosto, jätevesiverkosto, kaapelit ja valaistus) toimintakuntoisina.



Kuvio 14. Projektin jälkivaihe kohdeorganisaatiossa.

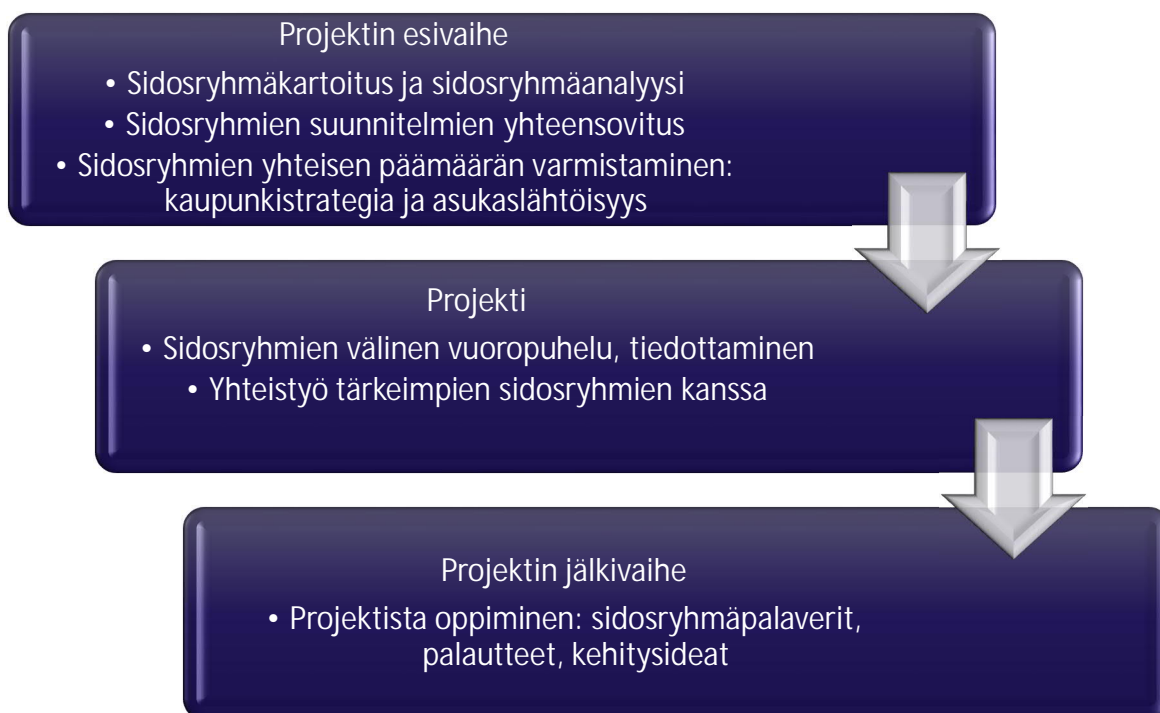
Jokaisessa projektivaiheissa ilmeni Lehtosen ym. mukaisia ongelma-alueita. Puutteelliset tai myöhässä saadut lähtötiedot ja sidosryhmien suunnitelmat projektin esivaiheessa aiheuttivat varsinaisen projektin viivästymistä ja projektihenkilöiden turhautumista. Varsinaisen projektin aloituksen viivästyminen ja rakentamisvaiheen lyhentyminen näyttäytyivät kustannusten nousuna ja pahimmassa tapauksessa hankinnan keskeyttämisenä, kun saadut tarjoukset ylittivät talousarviossa määritetyn kustannusarvion. Projektissa kertyneiden kustannusten jakoon ulkoisten sidosryhmien kesken oli sovittuna vakiintunut kustannusjakoperiaate. Projekteissa kertyviin kustannuksiin ja kustannusten nousuun suhtauduttiin varsin nihkeästi, mikä johti tutkimuksen aikana arvioimaan myös vaihtoehtoisia tapoja suorittaa kustannusjakoa.

5.3.2 Sidosryhmätoiminnan prosessi

Kaikissa kolmessa projektivaiheissa korostui sidosryhmien kanssa toimiminen, mutta varsinaista selkeää ja vakiintunutta sidosryhmätoimintamallia ei ollut muodostunut. Yhdyskuntatekniikan rakentamisen projektien sidosryhmätoiminta näyttäytyi projekteissa osittain järjestäytymättömänä ja hallitsemattomana toimintana, mikä korostui erityisesti kohdeorganisaation ja konserniyhtiön välisessä sidosryhmätoiminnassa. Sidosryhmätoiminnan toimenpiteiden sarja projektivaiheissa oli havaittavissa, mutta projektiprosessia ei ole tunnistettu, eikä prosessia ollut jäsennelty projektin lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Tutkimustulosten perusteella on muodostettu kohdeorganisaation sidosryhmähallinnan tavoitemalli (kuvio 15). Tavoitemallissa kohdeorganisaation sidosryhmähallinta on jaoteltuna

kolmeen eri vaiheeseen kohdeorganisaation projektiprosessin mukaisesti. Siinä korostuu jokaisen kolmen eri projektivaiheen aikana tavoitellut sidosryhmätoiminnan pääkohdat. **Projektin esivaiheessa** suoritetaan sidosryhmäkartoitus ja sidosryhmäanalyysi, sovitetaan yhteen sidosryhmien suunnitelmat sekä varmistetaan yhteinen kaupunkistrateginen ja asukaslähtöinen päämäärä. **Projektivaiheeseen** kuuluu yhteistyö tärkeimpien sidosryhmien kanssa varmistaen projektin sujuva eteneminen. Projektivaiheessa ylläpidetään vuoropuhelua muiden sidosryhmien kanssa. Projektivaihe sisältää projektista tiedottamisen sekä toimintaympäristön ja riskien aktiivisen tarkkailun, sillä sidosryhmät voivat halutessaan aktivoitua ja vaikuttaa projektin kulkuun yllättävällä tavalla. **Projektin jälkivaihe** sisältää projektin tarkastelun ja projektista oppimisen. Projektin jälkivaiheeseen kuuluvat erilaiset sidosryhmäpalaverit palautteineen ja kehitysideoineen. Sidosryhmähallinnan tavoitemalli on esitettyä kuviossa 15.



Kuvio 15. Kohdeorganisaation projektiprosessin mukainen sidosryhmähallinnan tavoitemalli.

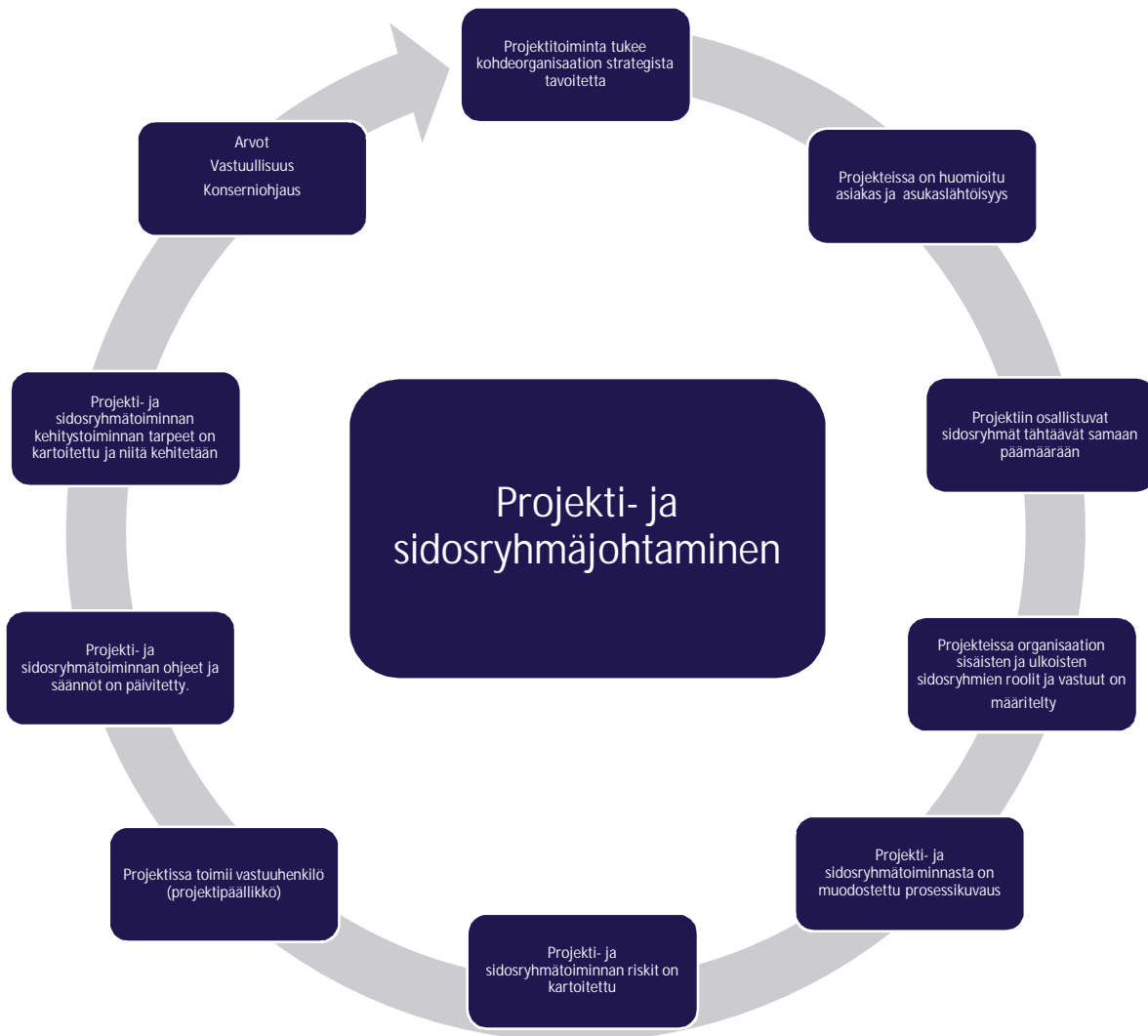
Tavoitemalli sisältää sidosryhmätoiminnan pääkohdat, mutta siinä ei ole jaoteltuna sidosryhmähallintaa yksityiskohtaisesti, sillä jokainen toteutettava projekti on yksilöllinen. Jokaisen projektin kohdalla tulee kartoittaa projektin tarpeet ja jakaa sidosryhmähallinta tarvittaessa yksityiskohtaisempiin osa-alueisiin, missä määritellään sidosryhmähallintaan liittyvät

toimintatavat. Projekt- ja sidosryhmäjohtamisen prosessia tarkastellaan seuraavassa luvussa 5.3.3.

5.3.3 Projekt- ja sidosryhmäjohtamisen prosessi

Tutkimustulosten pohjalta on laadittu projekt- ja sidosryhmäjohtamisen prosessi (kuvio 16). Parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi kohdeorganisaation projekt- ja sidosryhmäjohtaminen ottaa huomioon erityisesti kaupunkiorganisaation strategisen tavoitteen ja asukaslähtöisyyden. Toiminta ottaa huomioon arvot, vastuullisuuden ja konserniohjeet sekä käsittää riskien arvioinnin. Projekt- ja sidosryhmäjohtaminen varmistaa, että projektiin osallistuvat tähtäävät samaan päämäärään, ja sidosryhmien roolit ja vastuut on määriteltä toiminnassa selkeästi. Projekteissa tulee toimia vastuuhenkilö (projektipäällikkö) riittävillä toimintavaltuuksilla. Jotta projekt- ja sidosryhmätoimintaa voidaan johtaa hallitusti, tulee projekt- ja sidosryhmätoiminnasta muodostaa lisäksi prosessikuvaus, joka ottaa huomioon myös toiminnan kokonaisvaltaisen kehittämisen.

Muodostettu projekt- ja sidosryhmäjohtamisen prosessi tuo esille johtamiseen liittyvät pääkohdat, mutta siinä ei tuoda esiin, miten johtaminen kohdeorganisaatiossa tulee suorittaa. Sidosryhmäjohtamista voidaan parantaa kohdeorganisaation yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteissa tunnistamalla projekteissa ilmenevät ongelmat ja pilkkomalla projektiprosessi hallitusti osa-alueisiin. Projektiin on pureuduttava riittävän yksityiskohtaisesti prosessikaaviota hyödyntäen ja varmistamalla, että projekt- ja sidosryhmäjohtamisen prosessin pääkohdat toteutuvat. Kohdeorganisaation projekt- ja sidosryhmäjohtamisen prosessikaavio on esitettyinä kuviossa 16.



Kuvio 16. Kohdeorganisaation projekti- ja sidosryhmäjohtamisen prosessi.

Kaikkia prosessikaavion mukaisia vaiheita ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista käsitellä yksityiskohtaisesti jokaisessa projektissa. Tärkeintä on huomioida jokaisen projektin yksilölliset ominaisuudet ja erityispiirteet. Hallittu projekti- ja sidosryhmäjohtaminen sisältää prosessikaavion mukaiset pääkohdat, mutta kriittisimmät pääkohdat on arvioitava erikseen. Projekti- ja sidosryhmäjohtamiseen on kyettävä kohdentamaan projektihenkilöiden resursseja riittävästi. Projektit toistavat osittain itseään, eikä siksi ole järkevää tuhjata resursseja liian raskaisiin prosessikokonaisuuksiin, mikäli se ei ole välttämätöntä. Muodostettu prosessikaavio pohjautuu yleisiin projekti- ja sidosryhmätoiminnassa ilmeneviin haasteisiin, ja se on siksi hyödynnettävissä myös laajemmin muussa projekti- ja sidosryhmätoiminnassa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Projektitoiminta ja sidosryhmäjohtaminen olivat kohdeorganisaatiossa tietynlaisessa murrosvaiheessa, kun hierarkkinen julkishallinnollinen toiminta oli muuttunut yhä enenevässä määrin verkostomaiseksi sidosryhmätoiminnaksi. Aikamme edustaakin Juutin (2018, 27) mukaan tietynlaista murroskohtaa. Keskeisimpien sidosryhmien ja projekteissa ilmenevien ongelmien tunnistaminen antoivat perustan kohdeorganisaation projektitoiminnan ja sidosryhmäjohtamisen prosessin muodostamiselle. Selviytyäkseen paremmin muuttuvassa ympäristössä, on kohdeorganisaation kyettävä löytämään uusia käytäntöjä projekti- ja sidosryhmätoiminnan kehittämiseksi ja uusien toimintojen juurruttamiseksi. Juuti ja Luoma (2009, 173) korostavat, että kompleksisessa ympäristössä menestyäkseen organisaation tulee luoda sääntöjä suunnatakseen energian juuri olennaisiin asioihin.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että kohdeorganisaation projekti- ja sidosryhmätoiminta olivat monitahoisia projektitoiminnan luonteen ja organisaation toimintaympäristön erityispiirteiden vuoksi. Ajan saatossa ja yhteiskunnan muuttuessa ovat organisaatorakenteen lisäksi myös henkilöiden roolit organisaatiossa muuttuneet. Tutkimustulokset myötäilivät Lehtosen (2006) mukaisia suomalaisessa projektitoiminnassa ilmeneviä ongelma-alueita sekä projektitoiminnassa yleisesti esiintyviä haasteita, joihin monitahoinen julkishallinnollinen toimintaympäristö antoi omat erityispiirteensä.

Tässä luvussa tuodaan esille, miten yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteja, sidosryhmähallintaa ja -johtamista tulisi kehittää kohdeorganisaatiossa. Myös jatkotutkimustarpeet on tuotu esille. Vaikka johtopäätöksissä on keskitytty tarkastelemaan sidosryhmähallinnan kehittämistä yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteissa, sivutaan myös kohdeorganisaation sidosryhmähallinnan kehittämistä strategisella tasolla.

6.1 Sidosryhmähaasteista sidosryhmähallintaan

Tutkimuksen aikana ilmeni hyvin selvästi, ettei kaupunkiorganisaation rakenne ja tilaajan rooli ollut kaikille hankkeessa toimiville sidosryhmille selkeä. Kuntaorganisaatiossa yhtiöittämisen myötä on muodostunut tytäryhtiöitä, ja organisaatorakenne on muuttunut kuntakonsernirakenteeksi, missä kunta tytäryhteisöineen muodostaa kuntakonsernin kuntalain

mukaisesti. Yhdyskuntatekniikan rakentamisen yksikkö toimi projekteissa tilaajan roolissa, mutta kuntakonsernissa esiintyi sellaisia sidosryhmien edustajia, jotka mielsivät itsensä kuuluvaksi kuitenkin varsinaiseen tilaajaorganisaatioon ”tilaajan yhtenä osapuolena ja maksajana” (konserniedustajan sähköposti 4.7.2022), ja tämä aiheutti erinäisiä ristiriitatilanteita ja väärinymmärryksiä projektien eri vaiheiden aikana. Sidosryhmät ajoivat projekteissa omien tarpeiden mukaista etua, mikä ei välttämättä ollut projektin kokonaisuus tai organisaation strateginen tavoite. Vaikka projekteissa sidosryhmien tuleekin valvoa omaa etua, on projekteissa haettava optimaalista suoritusta kaikkien sidosryhmien kesken. Virtanen (2000, 94) painottaa, että projektitoiminnalla tulee tavoitella julkisen sektorin strategista tavoitetta.

Kamenskyn (2105, 79) mukaan julkisen sektorin toimintaympäristö sisältää yksityissektoria vähemmän ulkoisia vaatimuksia ja tulospaineita, mutta strategian toteuttaminen on yksityissektoria vaativampaa. Tutkimuskohteen sidosryhmäkentän muodostavat osittain kuntaorganisaation edustajat, jotka toimivat kuntaorganisaatiossa myös projektitoimintaa laajemmin. Sidosryhmissä toimivat henkilöt ovatkin hyvin kietoutuneita organisaation prosesseissa, ettei niiden erottaminen toisistaan ole yksinkertaista. Kohdeorganisaatiossa yhtiöittämisen kautta muodostuneiden konserniyhtiöiden sidosryhmäyhteistyö ei näyttäytynyt projekteissa varsinaisena asiantuntijuuden jakamisena tai tukena yhteisen päämäärän tavoittelussa, vaan erinäisten ristiriitatilanteiden hoitamisena. Kuntakonsernin kokonaisuus onkin Meklinin (2018) mukaan haasteellista määrittää, sillä kuntakonsernin tytäryhtiöt muodostavat joukon erilaisia yksiköjä palveluineen, joiden käyttäjät ja rahoittajat vaihtelevat. Tutkimuskohteessa tuleekin jatkossa panostaa enemmän projektikokonaisuuksien kokonaisvaltaisempaan hallintaan ja toiminnan kehittämiseen kuntastrategian mukaisesti. Ristiriitatilanteiden välttämiseksi kuntakonsernin ohjeistuksia tulee painottaa enemmän ja tarvittaessa konserniohjeistuksia tarkentaa.

Sidosryhmähaasteiden keskellä kohdeorganisaatiossa näytti unohtuvan hyvin usein sidosryhmistä jopa tärkein – asiakas – ja se, miksi kuntaorganisaatiossa työskennellään. Projektin päämääränä kohdeorganisaatiossa tulisikin nähdä asiakas eli kuntalainen, jolle tuotetaan tuotetta tai palvelua, eivätkä projektien eri vaiheissa tehdyt ratkaisut saa vaikuttaa epäedullisesti projektin loppukäyttäjään. Projektissa tulee arvioida erilaisten ratkaisujen vaikutus

aina asiakkaan eli kuntalaisen näkökulmasta. Yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteissa tulee ottaa huomioon kohdeorganisaation kaupunkistrategian periaate (Kaupunkistrategia, työversio), että ”...*asukaslähtöisyys on mukana kaikessa ajattelussa.*”

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kuntaorganisaatiossa omistajapolitiikka vaikuttaa koko kuntakonsernin sidosryhmätoimintaan sekä lainsäädännön että erilaisten ohjeiden ja ohjeistusten kautta, ja on siksi erittäin oleellinen osa sidosryhmäjohtamista. Kuntakonsernin kokonaisuuteen Meklinin (2018) mukaan on kuntastrategia, konserniohjeet, talousarvion tavoitteet ja kunnan edustajien ohjeistukset eivät näyttäytyneet selkeänä linjana sidosryhmätoiminnassa tai niitä ei ollut juurrutettu varsinaiseen sidosryhmä- ja projektitoimintaan. Kuntakonsernin sidosryhmien välisissä vastuunjaioissa esiintyi tutkimuksen aikana erimielisyyksiä ja väärinymmärryksiä. Järjestettävissä sidosryhmäkokouksissa käsiteltiin lähes poikkeuksetta erilaisia vastuualueissa ja projektitoiminnassa ilmenneitä ristiriitatilanteita. Tutkimuksen aikana nousi kuitenkin hyvin vahvasti esille havainto tilaajan ja urakoitsijan välisistä toimintamalleista eri projektien aikana. Tilaajan ja valittujen urakoitsijoiden välisessä toiminnassa ei yleisesti ottaen ollut lainkaan havaittavissa haasteita, ja toiminta vastavuoroisuuden lisäksi oli varsin moitteetonta ja yksiselitteistä. Tutkimuksen aikana kohdeorganisaatiossa havaitut ongelmat sidosryhmien kesken ilmenivät lähes poikkeuksetta kuntakonsernin sisällä toimivassa sidosryhmätoiminnassa.

Tutkimuksessa lähtökohtana ollut teoreettinen näkökulma on tukenut ajatusta projekti- ja sidosryhmähallinnasta, missä myös avoimuuden vaatimus, toiminnan muutokset ja vastuun jakaminen aiheuttavat haasteita. Sellaiset sidosryhmät, joiden tavoite, yleinen tahtotila, vuorovaikutustyyli olivat samansuuntaiset, pystyivät suoriutumaan yhteisprojekteissa paremmin kuin ne, joiden tavoite, tahtotila ja vuorovaikutustyyli eivät olleet samansuuntaiset. Tutkimuksen aikana erityisesti kuntakonsernin sidosryhmien edustajien toimintatavat, työmaa-, kokous- ja vuorovaikutuskäyttäytymiset erosivat toisistaan. Ajan saatossa eri sidosryhmien välille näytti syntyneen vakiintuneita toimintatapoja, ja muutokset toimintatavoissa koettiin osittain negatiivisena kehityksenä. Auki kirjoittamattomat prosessit, määrittelemättömät vastuut ja epäselvät roolit aiheuttivat projektihenkilöiden kesken hämmennystä ja ristiriitatilanteita sekä projektien viivästymistä. Kohdeorganisaation sidosryhmätoiminta yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteissa ei näyttäytynyt hallittuna, suunniteltuna ja ohjeistettuna

projektitoimintana sidosryhmien kesken. Tutkimustulokset antavatkin aiheutta tutkia enemmän organisaation konserniohjetta ja siihen pohjautuvaa ohjeistusta sekä eri sidosryhmien välille muodostunutta projektitoimintamallia. Virtanen (2000, 94) painottaakin sidosryhmätoiminnan kehittämistä varmistaen, että kaikki projektin osalliset tähtäävät samaan strategiseen päämäärään.

Sidosryhmätoimintaan kohdeorganisaatiossa vaikuttaa se millaisessa vuorovaikutuksessa ja toimintaympäristössä projektin sidosryhmät toimivat, sillä kaikilla projektin sidosryhmillä on omat intressinsä toimia yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Kohdeorganisaation rakentamat suhteet ulkoisiin sidosryhmiin ovatkin keskeisessä roolissa organisaation toiminnassa sisältä ulospäin. Toisaalta aktiivinen viestintä ja sidosryhmäsuhteiden ylläpitäminen tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta ulospäin eivät taanneet toimivaa ja vastavuoroista sidosryhmäyhteistyötä. Tämän tutkimuksen perusteella projektisalkunhallinta (vrt. Arto ym. 2006, 388–392; Lehtonen ym. 2006, 12–13; Ruuska 2012, 23) ja sen räätälöinti kohdeorganisaation tarpeita varten vastaisi kohdeorganisaatiossa ilmeneviin ongelmiin, kun kehitystoiminnan tarpeista saataisiin parempi kokonaiskuva ja projektityö kyettäisiin sitomaan hallitummin strategiaan.

6.2 Sidosryhmähallinnasta sidosryhmäjohtamiseen

Tämä tutkimus on käsitellyt sidosryhmätoimintaa tutkimuskohteen projekteissa, irrottamatta projekteja niiden toimintaympäristöstään. Tutkimuksessa on käsitelty projekteissa tapahtuvaa toimintaa laajemmin erilaisten projektitoimintojen, prosessien ja sidosryhmäsuhteiden kautta. Virtanen (2009, 88) toteaaakin, että ”*Vain harvat organisaatiot menestyvät sattumalta*”, ja korostaa organisaatioiden panostusta menestykseen toimintatapojen kehittämisen hallinnalla: kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen projektein, joissa asiakaslähtöisyys, palvelujen innovointi, tuotantotapojen tehostaminen, riskienhallinta ja keskeneräisyyden sietäminen ovat välttämättömiä asioita.

Tutkimuksessa saadut tulokset johdattavat pohtimaan kokonaisvaltaisempaa sidosryhmäjohtamista myös sen laajempänä käsitteenä, mihin julkishallinnollinen toimintaympäristö antaa sille sen omaleimaisen piirteensä. Vaikka kohdeorganisaatiossa tiedostettujen sidosryh-

mähaasteiden perusteella kehitetään sidosryhmäjohtamisen mallia yhdyskuntatekniikan rakentamisen projekteissa, pohdittavaksi jää, milloin sidosryhmiä julkishallinnollisessa toimintaympäristössä johdetaan projektitasolla ja milloin sidosryhmäjohtamisen on tarkoituksenmukaista tai jopa välttämätöntä tapahtua kuntaorganisaatiotasolla hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi. Tutkimustulokset herättelevät tutkimaan lisäksi sitä, millaiset tekijät vaikuttavat projekti- ja sidosryhmätoiminnassa siihen, että toiminta tuottaisi parhaan laadullisen lopputuloksen lisäksi jotain ainutlaatuista.

LÄHTEET

- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine M., Larjoma, E., Saarema-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Aula, P. (toim.). 2008. Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.
- Aranko, A., Ketola, T. & Hassinen, M. 2022. Kuntien strateginen muutos ja suhde asiakaskeskeisyyteen. Strateginen tutkielma – Noren Oy. [Verkkajulkaisu] Helsinki: Suomen Kuntaliitto. [Viitattu 20.7.2022] Saatavana: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2022/2186-kuntien-systeeminen-muutos-ja-suhde-asiakaskeskeisyyteen>
- Arto, K., Martinsuo, M. & Kujala J. 2006. Projektiliiketoiminta. 2.painos. Helsinki: WSOY.
- Dufva M., Vataja, K & Wartiovaara A. 31.3.2022. Ennakointia Ukrainan sodan vaikutuksista. [Verkkosivusto]. Sitra. [Viitattu 17.4.2022] Saatavana: <https://www.sitra.fi/julkaisut/ennakointia-ukrainan-sodan-vaikutuksista/>
- Haapio, H. & Sipilä, R. 2013. Sopimusten ja häiriötilanteiden hallinta rakennusprojekteissa. Helsinki: Tietosanoma
- Halonen, K. 2021. Projekti loppuu, mitä jää? Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen. [Verkkajulkaisu] Saatavana: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-292-6>
- Harjula, H. 21.4.2015. Yleiskirje 6/2015. [Verkkosivusto]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. [Viitattu 20.1.2022] Saatavana: <https://www.kuntaliitto.fi/yleiskirjeet/2015/uusi-kuntalaki>
- Heikkinen, J. 25.3.2021. Valtiovarainministeriö. Tietoja kuntien konsernirakenteesta on saatavilla kootusti ensimmäistä kertaa. [Verkkosivusto]. Valtiovarainministeriön tiedote. Helsinki: Valtiovarainministeriö. [Viitattu 23.1.2022] Saatavana: <https://vm.fi/-/tietoja-kuntien-konsernirakenteesta-on-saatavilla-kootusti-ensimmaista-kertaa>
- Henkilöstöhallinnon käsikirja. Julkaisematon. Kohdeorganisaatio.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu paino. Helsinki: Tammi.

- Hämäläinen, Timo. 28.12.2021. Kilpailukyvyn tulevaisuus – itseisarvosta kohti merkityksellisyyttä? [Artikkeli] Sitra. [Viitattu 22.1.2022] Saatavana: <https://www.sitra.fi/artikkelit/kilpailukyvyn-tulevaisuus-itseisarvosta-kohti-merkityksellisyytta/>
- Hämäläinen, T. & Vataja, K. 24.06.2020. Korona paljasti yhteiskunnan haavoittuvuuden [Artikkeli]. Sitra. [Viitattu 22.1.2022] Saatavana: <https://www.sitra.fi/artikkelit/korona-paljasti-yhteiskunnan-haavoittuvuuden/>
- IPMA. 2020. IPMA Code of Ethics and Professional Conduct. [Verkkosivusto] [Viitattu 27.8.2022] Saatavana: <https://www.ipma.world/society/code-of-conduct/>
- Joyce, P. 2012. Strategic Leadership in the Public Services. Great Britain. London: MPG Books Group.
- Junnonen, J.-M. & Kankainen, J. 2020. Rakennuttaminen. Helsinki: Rakennustieto.
- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-Sarja n:o 38. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö.
- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin? Helsinki: Kustannusosakeyhtiö.
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Kaupunkistrategia. Julkaisematon työversio. Kohdeorganisaatio.
- Kaupunkiympäristön toimialan perehdytysopas. 1.4.2020. Julkaisematon. Kohdeorganisaatio.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kerzner, H. 27.1.2015. Project Management 2.0. Leveraging Tools, Distributed Collaboration, and Metrics for Project Success. John Wiley & Sons, Incorporated. Saatavana: ProQuest Ebook Central. ISBN 9781118991282. Vaatii kirjautumisen.

- Kerzner, H. 5.5.2017. Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th Edition). [Verkkokirja] John Wiley & Sons. [Viitattu 23.5.2022] Saatavana Knovel, Academic. Vaatii kirjautumisen.
- Kuntaliitto. Konserniohje. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.1.2022] Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavana: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/1_KUNTIEN_KONSERNIOHJE_14_6_2005.pdf
- Kuntaliitto. 2.2.2017. ARTTU2-tutkimusohjelma. Kunnissa toteutettujen ja tulevien uudistusten tutkimusohjelma vuosina 2014 – 2018. [Verkkosivusto] [Viitattu 22.5.2022] Helsinki: Suomen kuntaliitto. Saatavana: <https://www.kuntaliitto.fi/kuntaliitto/palvelut/kehittamis-jainnovaatiopalvelut/tutkimustoiminta/arttu2-tutkimusohjelma>
- Haapalehto, S. 2018. Korruptio ja eettisyys kunnassa. [Verkkosivusto]. [Viitattu 17.9.2022] Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavana: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1949-korruptio-ja-eettisyys-kunnassa>
- Laesterä, E. & Silomäki, H. 2022. Kunnat ja sopeutus - Keinoja ja kokemuksia elämän arjesta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- L 24.8.1990/717. Laki Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta.
- L 5.2.1999/132. Maankäyttö- ja rakennuslaki.
- L 11.6.1999/731. Perustuslaki.
- L 6.6.2003/434. Hallintolaki.
- L 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki.
- L 10.6.2015/410. Kuntalaki
- L 21.5.2021/419. Laki kuntalain muuttamisesta.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Lanning, H., Roiha M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.
- Lehtonen, P., Lindblom, L., Korpinen, S. & Simonen, J. 2006. Projektisalkunhallinta - Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla. Helsinki: Edita.

- Lindholm, M. & Junnonen, J-M. 2012. Infrahankkeen tuotannonhallinta. Helsinki: Suomen Rakennusmedia.
- Luoma, Tero. 2018. Hyvän omistamisen käsikirja. [Verkkokirja] Alma Talent. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Luoma-aho, V. 2006. Lupa toimia. Julkisorganisaatioiden sidosryhmäsuhteet. Media & Viestintä, 29(3). [Viitattu 20.1.2022] Saatavana: <https://doi.org/10.23983/mv.62389>
- Meklin P., 2018. Tavoitteet kuntakonsernin kokonaisedun osoittajana ARTTU2- Tutkimusohjelman julkaisusarja nro 8/2018. Teoriaa ja havaintoja ARTTU2-tutkimuskunnista. [Viitattu 13.2.2022]. Saatavana: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1944-tavoitteet-kuntakonsernin-kokonaisedun-osoittajana-arttu2-tutkimusohjelman>
- Meklin P., Koski A., Pekola-Sjöblom M. & Airaksinen J. 2019. Kuntaudistukset leveämpiä hartioita etsimässä. ARTTU2-tutkimusohjelman loppuraportti. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 8. Acta nro 273. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. [Viitattu 13.2.2022] Saatavana: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1999-kuntaudistukset-leveampia-hartioita-etsimassa-acta-nro-273>
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Kauppakamari.
- Nissi, R., Simonen, M. & Lehtinen, E. 2021. Kohtaamisia kentällä. Soveltava keskustelututkimus ammatillisissa ympäristöissä. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura. Saatavana: <https://doi.org/10.21435/skst.1471>
- Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Risto Pelin.
- Pelin, R. & Pelin, J. 2003. Projektitoimisto. Projektinhallinnan kehittämisen moottorina. Helsinki: Projektijohtaminen Risto Pelin.
- Projektiammattilaiset ry. IPMA-sertifioidun henkilön eettiset ohjeet. [Verkkosivusto] [Viitattu 27.8.2022]. Saatavana: https://www.pry.fi/files/944/IPMA-sertifioidun_eettiset_ohjeet_1.4.pdf
- Rinta-aho, R., Majava, J.& Antila, A. Yhteisesti sovitut toimintamallit ja pelisäännöt kuntien johtamisessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. ISBN 978-952-293-837-4
- RT 16-10660. Rakennusurakan yleiset sopimusehdot. YSE 1998.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmä ja vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

- Saari, P. 30.3.2022. Työskenteletkö projektissa vai hankkeessa? [Artikkeli] Vaikuttava Korkeakoulu. 30.3.2022 [Viitattu 10.5.2022] Saatavana: <https://journal.laurea.fi/tyoskenteletko-projektissa-vai-hankkeessa/#8542b871>, URN <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022033026080>
- Sitra. Perustietoa Sitrasta. [Verkkosivu] [Viitattu 22.10.2022] Saatavana: <https://www.sitra.fi/aiheet/kysymyksia-ja-vastauksia-sitran-toiminnasta/>
- Sitra. 31.8.2018. Ilmiömäinen julkinen hallinto. Keskustelualoite valtioneuvoston toimintatapojen uudistamiseksi. [Työpöytä] Helsinki: Erweko. [Viitattu 16.3.2022] Saatavana: <https://www.sitra.fi/julkaisut/ilmiomainen-julkinen-hallinto/>
- Tienari, J. & Harviainen J.T. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Osallista ja Hallitse. Alma Talent. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Toikka, K. & Salovaara, P. 2022. Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus. Pieni kirja muuttuvasta johtajuudesta ja uusista organisoitumisen tavoista. [e-kirja] Järvenpään kaupunki. [Viitattu 16.3.2022] Saatavana: <https://www.jarvenpaa.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/jarvenpaa-tietoa/kaupungin-henkilosto-ja-johtaminen/monimuotoinen-itseohjautuvuus>
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Valtiovarainministeriö. [Tiedote 13.4.2022]. Kuntatalousohjelma vuosille 2023-2026. [Viitattu 27.5.2022] Saatavana: <https://vm.fi/-/kuntatalousohjelma-vuosille-2023-2026-on-julkaistu>
- Valtiovarainministeriö. Kunnat ja kuntayhtymät. Kuntakonsernit. [Verkkosivu]. [Viitattu 23.1.2022] Saatavana: <https://www.tutkihallintoa.fi/kunnat/kuntakonsernit/>
- Virkki, P & Somermeri, A. 1993. Projektityö - kehittämisen moottori. Helsinki: ATK-instituutti.
- Viinamäki, O. 2008. Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Tutkimuksia, 283. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa: Vaasan yliopisto. ISBN 978-952-476-218-2
- Virtanen, P. & Wennberg M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.
- Virtanen, P. 2000. Projektityö. Helsinki: WSOY.
- Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma.
- Virtanen, P. 2018. Palvelujen yhteiskunta. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P & Vakkuri, J. 2016. Julkisen toiminnan tuloksellisuusarviointi: Helsinki: Tietosanoma.

Wasieleski, D.M. 2017 Stakeholder Management. Bingley: Emerald Publishing.