Lappeenrannan teknillinen yliopisto
School of Business and Management
Tuotantotalous
Tietojohtaminen ja informaatioverkostot

# KELAN KETTERÄN PROJEKTISALKUNHALLINNAN MITTAREIDEN KEHITTÄMINEN

Diplomityö

Päivi Toivonen

2017

Työntarkastajat:
Tuomo Uotila, professori
Juhani Ukko, erikoistutkija (ohjaaja)

**TIIVISTELMÄ**


**Tekijä:** Päivi Toivonen

**Työn nimi:** Kelan ketterän projektisalkunhallinnan mittareiden kehittäminen

**Diplomityö**

**Vuosi:** 2017

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Tuotantotalous

Tietojohtaminen ja informaatioverkostot

**Tarkastajat**: Professori Tuomo Uotila, Erikoistutkija Juhani Ukko

87 sivua, 33 kuvaa, 9 taulukkoa ja 2 liitettä

**Hakusanat:** suorituskykymittarit, projektisalkunhallinta, ketterä, lean, agile

Organisaatiot ovat käyttäneet suorituskyvyn mittaamista tehostaakseen toimintaansa jo läpi historian. Mittaamiseen on kehitelty monia erilaisia menetelmiä ja viitekehyksiä. Suorituskyvyn mittareiden käyttötarkoitukset voivat olla erilaisia ja mittareiden valintaan vaikuttaa päätöksentekotasot.

Projektisalkunhallinnan prosessin tarkoitus on ohjata oikein valitut projektit ideasta onnistuneeseen toteutukseen. Projektisalkunhallinnan kolme päätavoitetta on strategian linkittäminen, projektisalkun arvon maksimointi ja tasapainottaminen. Ketterän projektisalkunhallinnan tavoitteet eivät eroa kovinkaan paljon perinteisestä projektisalkunhallinnasta. Ketterän projektisalkunhallinnan ominaisuuksia ovat läpinäkyvyys, yhteistyö, strategiseen salkunhallintaan sitoutuminen ja tiimi. Ketterään projektisalkunhallintaan on tullut vaikutteita Lean ja Agile –menetelmistä. Näiden periaatteiden mukaisesti pyritään keskittymään arvon määrittämiseen asiakkaan näkökulmasta, prosessien tunnistamiseen ja turhien prosessivaiheiden poistamiseen, prosessivaiheiden organisoimiseen sujuviksi, arvoketjun perustamisessa asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen ja prosessin jatkuvaan kehittämiseen.

Tämä diplomityö on tehty toimeksiantona Kelan Kehittämispalvelujen tulosyksikön Tietohallintoyksikölle. Työn tarkoitus on kuvata Kela-ketterän projektisalkunhallinnan nykytila ja pyrkiä valitun suorituskykyprisman viitekehyksen kautta ehdottamaan, mitä mittareita voitaisiin käyttää tehostamaan ja mittaamaan Kelan ketterää projektisalkunhallintaa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Teoriaosuudessa keskitytään suorituskyvyn mittaamiseen, perinteiseen että ketterään projektisalkunhallintaan sekä ketteriin menetelmiin. Empiirinen osuus suoritettiin projektisalkunhallintaan kuuluvien sidosryhmien henkilöiden haastattelulla. Haastatteluun osallistui 9 henkilöä.

Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittivat miten suorituskykyprisman viitekehyksen kautta sidosryhmien tarpeet ja odotukset konkretisoituvat strategiaan, prosesseihin ja kyvykkyyksiin. Haastattelun tulosten perusteella pystyttiin osoittamaan sidosryhmien kannalta tärkeimmät projektisalkunhallinnan tärkeimmät kohdat ja sen perusteella ehdottamaan suorituskykymittareita. Tutkimuksessa saatiin myös projektisalkunhallinnan kypsyystaso CMM-mallin avulla.

## ABSTRACT

**Author:** Päivi Toivonen

**Work title:** Development of performance measures for Agile project portfolio management in Kela

**Master's thesis**

**Year:** 2017

Lappeenranta University of Technology

Industrial Engineering

Knowledge Management and Information networks

**Examier(s):** Professor Tuomo Uotila, Senior Researcher Juhani Ukko

87 pages , 33 pictures, 9 tables and 2 attachments

**Key words:** performance measurement, project portfolio management, lean, agile

Throughout history organizations have measured their performance in order to improve operations. Several different methods and frameworks are available to measure performance. Different types of decision levels can affect selecting measurements as well as the purpose of the measurements can vary.

The purpose for project portfolio management is to steer correctly chosen projects from idea to a successful implementation. The three main purposes for project portfolio management are maximizing the value of portfolio, linking it to a strategy and balancing portfolio. Goals for agile project portfolio don't differ much from the traditional project portfolio management. The features for agile project portfolio management are transparency, co-operation, commitment to strategic portfolio and a team. Agile project portfolio management has been influenced by Lean and Agile –methods. The principles are defining the value from the customer point of view, identifying processes and removing waste, organizing process steps in such way that the product flows towards to customer, perceiving the needs from customer in order to establish a value chain and developing process continuously.

This Master's thesis has been done by assignment from Operational Development unit at the Social Insurance Institution of Finland. The purpose for the work is to describe the current state of agile project portfolio management. With the chosen performance prism framework suggestions have been made what kind of measures could be used for accelerating and measuring the agile project portfolio in Kela.

The research was executed by qualitative case study. The theory section concentrates on performance measurement, traditional and agile project portfolio management as well as agile and lean methods. Empirical section has been executed by interviewing different stakeholders in project portfolio management. The amount of interviews performed was 9 persons.

The results from the empirical research showed how the wants and needs of stakeholders are becoming concrete towards to strategy, processes and capabilities by expressing them with help of the Performance Prism. The interviews showed the most important points in project portfolio management from the stakeholder perspective. This gave a good basis to suggest focus points for measures. The capability maturity level (CMM) for project portfolio management was one of the outcomes from the research.

**SISÄLLYSLUETTELO**


1 Johdanto ..... 6

1.1 Tutkimuksen tausta ..... 6

1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset ..... 7

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto ..... 7

2 Suorituskyky ja sen mittaaminen ..... 9

2.1 Mittareiden peruskriteerit ja luokittelu ..... 10

2.2 Mittareiden käyttötarkoitukset ..... 11

2.3 Menestystekijät ..... 12

2.4 Suorituskykymittareiden viitekehyksiä ..... 13

2.4.1 Tasapainotettu mittaristo (Balance Scorecard) ..... 14

2.4.2 Suorituskykyprisma (Performance Prism) ..... 16

2.4.3 Suorituskykypyramidi (Performance Pyramid) ..... 18

2.5 Mittariston suunnittelu ja käyttöönotto ..... 19

2.6 Projektisalkunhallintaan liittyvät suorituskykymittarit ..... 20

3 Projektisalkunhallinta ..... 22

3.1 Projektisalkunhallinnan tehokkuus ja menestystekijät ..... 23

3.2 Projektisalkunhallinta ja strategia ..... 27

3.3 Projektisalkun katselmointi ..... 29

3.4 Julkisen sektorin projektisalkunhallinta ..... 29

3.5 Projektisalkunhallinnan kehittäminen ..... 30

4 Ketterät menetelmät ..... 31

4.1 Mitä on Lean ja Agile ..... 31

4.2 Lean asiantuntijaorganisaatiossa ..... 35

4.3 Ketterä projektisalkunhallinta ..... 36

4.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ..... 40

5 Toimeksiantajan esittely ..... 43

5.1 Ketterä projektisalkunhallinta ..... 46

5.1.1 Projektisalkku ..... 50
5.1.2 Projektisalkunhallinnan roolit, vastuut ja sidosryhmät ..... 52
5.1.3 Kelan projektisalkun tavoitteet ja mittarit ..... 53
6 Tutkimus ja sen toteuttaminen ..... 56
6.1 Haastattelujen tulosten raportointi ..... 56
6.1.1 Sidosryhmätyytyväisyys ja panos ..... 56
6.1.2 Suorituskykymittarit ..... 58
6.1.3 Projektinhallinta, projektisalkku ja sen hallinta sekä ketteryys ..... 62
6.2 Johtopäätökset haastattelun tuloksista ..... 73
7 Yhteenveto ..... 80
LÄHDELUETTELO ..... 82
LIITTEET ..... 88

# 1 Johdanto

Suorituskykyä on mitattu läpi historian. Moderni kirjanpito juontaa juurensa keskiajalle ja siitä lähtien suorituskykyä on mitattu paljolti taloudellisin mittarein. Kustannuspohjaisista järjestelmistä saatu tieto on kuitenkin riittämätöntä liiketoiminnan tehokkaaseen hallintaan nykypäivän nopeassa ja muuttuvassa kilpailutilanteessa (Kennerley & Neely, 2003, s. 214). Sekä julkisen että yksityisen sektorin suorituskyvyn mittaamisen haasteet ovat puhuttaneet jo vuosikymmeniä. Valtioiden hallinnot ovat osoittaneet kasvavaa mielenkiintoa suorituskyvyn mittausmenetelmiin. Lehdistö ja media käyttävät paremmuusjärjestystaulukoita osoittaakseen mihin veronmaksajien rahoja käytetään. Virkamiehet käyttävät taas tulostavoitteita osoittaakseen, että mitä modernisointiprojekteja pitäisi saada alkuun (Micheli & Neely. 2010, s. 591).

Nykyään organisaatiot panostavat projektinsalkunhallintaan. Projektisalkkua on helpompi hallinnoida kuin monia eri yksittäisiä projekteja. Organisaatiolla on mahdollisuus olla ketterämpi, jos projektisalkun linkittää yrityksen strategiaan ja jakaa resurssit eri projekteille. (Stettina & Hörz, 2015, s. 140)

Onko Lean filosofia, periaate, menetelmä vai joukko työkaluja? Tänä päivänä ketterä ja ketteryys on kaikkien huulilla. Lean tuotanto tuli tunnetuksi 1990-luvulla kirjasta The Machine that Changed the World. Lean-ajattelua on tutkittu jo 1970-luvulta lähtien ja tämän tutkimustaipaleen aikana, teoria ja käytäntö ovat kehittäneet erilaisia merkityksiä tietämyksestä ja tulkinnasta nimenomaan Leanille ja siihen liittyviin filosofioihin, periaatteisiin ja mittaukseen (Stone, 2012, s. 113). Termi Lean on edelleen yleisesti määrittelemätön ja käsitteestä on niin monta määritelmää kuin sen laatimista kirjoittajista (Modig & Åhlström, 2014, s. 70).

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Diplomityö tehtiin toimeksiantona Kansaneläkelaitoksen (Kela) Kehittämispalvelujen tulosyksikön Tietohallintoyksikölle. Tietohallintoyksikön alaisuuteen kuuluu salkunhallinnan ryhmä, joka hallinnoi ja kehittää projektisalkunhallintaa. Työskentelen itse IT-osastolla ja aihe sinällään ei ole omaa ydinosaamistani, mutta se on erittäin mielenkiintoinen ja haastavakin. Kela on ottamassa käyttöön ketteriä menetelmiä projektisalkunhallintaan ja työ on vasta alkanut, jonka takia koin haasteeksi empirian työstämisen. Työ on kuitenkin hyvä jatkumo edelliselle opinnäytetyölleni, jossa käsiteltiin pinnallisesti Lean-menetelmiä. Tämä diplomityö syventää edelleen tietämystäni Lean filosofiasta, periaatteista,

menetelmistä ja avaa projektisalkunhallinnan ja varsinkin suorituskyvyn mittaamisen maailmaa.

Tämän diplomityön tarkoituksena on käsitellä suorituskyvyn mittaamista, ketterien menetelmien ja projektisalkunhallinnan kontekstissa ja miten Kela organisaationa voisi mitata heidän omaa ketterää projektisalkkua ja sen hallintaa.

## 1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän tutkimustyön avulla yritetään saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

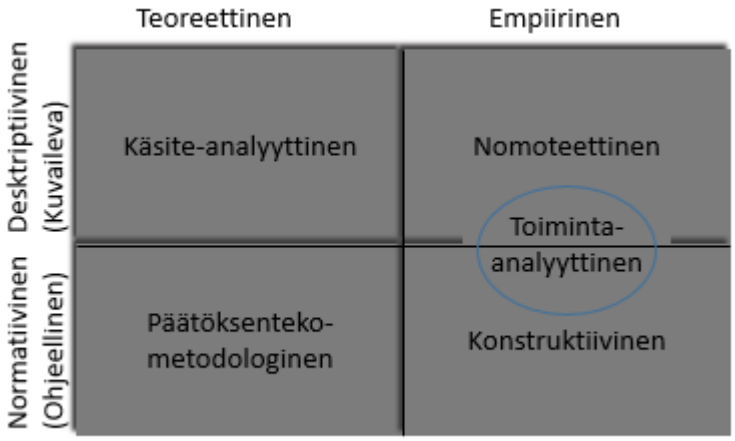
- Miten mitata ketterää projektisalkunhallintaa?
    - Mitä tarkoittaa ketterä projektisalkunhallinta?
    - Millä ulottuvuuksilla ja mittareilla ketterää projektisalkunhallintaa voidaan mitata?
    - Miten ketterää strategista projektisalkunhallintaa voidaan mitata ja miten se toteutetaan?

Rajaukset:
Diplomityö tehdään tapaustutkimuksena, jossa tutkin syvällisesti yhtä kohdetta, Kansaneläkelaitosta ja projektisalkunhallintaa. Projektinhallintaa ei käsitellä diplomityössä, vaikka sillä on merkittävä vaikutus projektisalkunhallintaan. Suorituskykymittareiden käyttöönotto ja mittaus jätetään työn ulkopuolelle.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimukset ryhmitellään teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin, jotka havainnollistetaan kuvassa 1. Teoreettisten tutkimusten ongelmat liittyvät teorioihin, näkökulmiin sekä käsitteisiin ja tutkimuksen aineisto tulee aikaisempaan tutkimuksiin nojaavista kysymyksistä. Empiirisen tutkimuksen kohteena on jokin ilmiö reaalimaailmasta. Ilmiöstä yritetään löytää uutta tietoa systemaattisen tiedonhankintamenetelmän avulla (Uusitalo**,** 1991, s. 60). Tämän lisäksi tutkimuksen mittaaminen jaotellaan kvalitatiiviseen (laadulliseen) ja kvantitatiiviseen (määrälliseen) tutkimukseen. Nämä tutkimustavat ovat menettelyjä, joissa kiinnitetään huomiota eri asioihin. Näiden menettelyjen erot johtuvat aineiston havaintotapausten määrästä sekä siitä, että määrällisessä tutkimuksessa

operoidaan mittauksilla ja numeroilla, kun taas laadullinen käsittelee kieltä ja tekstiä (Ronkainen et al., 2013, s. 80).

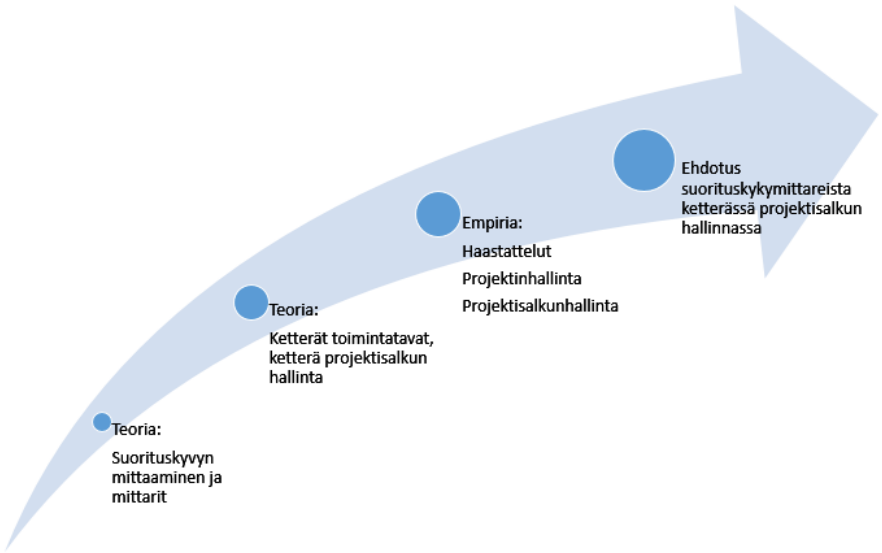



Kuva 1. Tutkimusten ryhmittely. (Kasanen et al, 1993, s. 257)

Toiminnallinen tutkimus on yksi vaihtoehto normatiivisessa toiminta-analyyttisessa tutkimuksessa. Tapaustutkimus on tavallisesti konstruktiivisen lähestymistavan toiminnallisen tutkimuksen yleinen piirre. Tapaustutkimuksen edellytys on, että tutkijalla hyvä ymmärrys organisaatiosta ja sen prosesseista (Kasanen et al., 1993, s. 257). Tämän tutkimuksen strategiaksi on valittu tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen kohteena voivat olla ilmiöt, alueet, prosessit, henkilöt, ryhmät, organisaatiot, toimintatavat ja niin edelleen. Pyrkimyksenä on selvittää tutkimuskohde tai -kohteet mahdollisimman tarkasti ja monen eri aineistolähteen avulla (Ronkainen et al., 2013, s. 68). Tapausta tutkitaan sen omassa luonnollisessa ympäristössä ja aineistoa voidaan kerätä useilla eri metodeilla, esimerkiksi havainnoimalla, haastatteluilla, tutkimalla asiakirjoja ja tilastoja. Tyypillisesti tavoitteena on ilmiön kuvaaminen (Hirsjärvi et al., 2008, s.131). Välttämättä tapaustutkimus ei tarvitse olla vain kvalitatiivinen, vaan tutkimuksessa voidaan käyttää myös kvantitatiivisia elementtejä (Uusitalo, 1991, s. 76).

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on määritelty tutkimusongelmien pohjalta. Viitekehys muodostuu suorituskykymittareista ja niiden kehittämisestä sekä perinteisestä ja ketterästä projektisalkunhallinnasta. Tutkimuksessa on käytetty laadullista toimintatapaa havainnoinnin ja haastattelujen muodossa. Kirjoittaja on myös perehtynyt projektisalkunhallintaan lukemalla organisaation esitysmateriaaleja ja asiakirjoja, tutkimalla Clarity-järjestelmää sekä käymällä keskusteluita eri sidosryhmien henkilöiden kanssa.

Kuvassa 2. on havainnollistettu tutkimuksen prosessin vaiheet.




Kuva 2. Diplomityön prosessin vaiheet.

Tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu haastattelu teemoittain. Otanta koostui projektisalkunhallinnan eri sidosryhmistä. Yksi tutkimuksen tärkeimmistä osista on otannan valinta. Usein ei ole edes järkevää tai mahdollista valita kaikkea aineistoa tutkittavaksi (Uusitalo**,** 1991, s. 71). Haastatteluun valittiin 9 henkilöä ja mielestäni valitsemani ryhmä edustaa hyvin tutkittavaa kohdetta.

# 2 Suorituskyky ja sen mittaaminen

Suorituskyvyn tai suorituksen mittaamisessa on käsitteellisesti huomattava ero. Suorituksen mittaaminen perustuu menneisyyteen ja siinä mitataan toteutunutta suoritusta. Suorituskyvyn mittaaminen liittyy tulevaisuuteen ja siinä mitataan parasta mahdollista suoritusta ja seurataan sen tavoittelemista. Suorituskyvyn mittaaminen on ohjausprosessi, jossa käytetään hyväksi tunnuslukuja ja niiden avulla määritetään ja selvitetään jonkin tärkeän toiminnallisen tekijän tila. Ohjausprosessin ansiosta voidaan viestiä operationaaliselle tasolle ne asiat, jotka ovat organisaatiolle merkityksellisiä. Näin saadaan ohjattua henkilöstön käyttäytymistä haluttuun suuntaan. (Järvenpää et. al., 2013, s. 331)

Suorituskykyä on mitattu läpi historian. Moderni kirjanpito juontaa juurensa keskiajalle ja siitä lähtien suorituskykyä on mitattu paljolti taloudellisin mittarein. Kirjallisuuden mukaan

perinteisissä taloudellisissa suorituskyvyn mittareissa on puutteita ja nämä puutteet ovat olleet esteenä yritysten kilpailutilanteissa. Tutkijat ehdottavatkin, että perinteiset taloudelliset suorituskykymittarit ovat vanhanaikaisia (Kennerley & Neely, 2003, s. 214) ja niissä on puutteita (Tangen, 2003, s 347). Ne tuottavat liian vähän tietoa mitä tulevaisuudessa pitäisi tehdä, kannustavat lyhytjänteisyyteen, keskittyvät sisäiseen enemmän kuin ulkoiseen toimintaan. Ne eivät juurikaan kiinnitä huomiota kilpailijoihin tai asiakkaisiin, eivätkä keskity strategiaan sekä ne estävät usein innovointia. Sen lisäksi tieto on riittämätöntä liiketoiminnan tehokkaaseen hallintaan nykypäivän nopeassa ja muuttuvassa kilpailutilanteessa (Kennerley & Neely, 2003, s. 214). Puutteista huolimatta yritykset ja erityisesti tuotantolaitokset luottavat edelleen pelkästään taloudellisiin mittareihin. Taustalla oleva merkittävä syy yksinkertaisesti on se, että näitä uusimpia suorituskyvyn mittausmenetelmiä ei ole hyväksytty. Teollisuus ja tiedemaailma eivät ole sopineet mitä uusia mittareita tulisi käyttää ja mihin kriteereihin uuden mittausmenetelmän valinta tulisi perustua (Tangen**,** 2003, s. 347).

Sekä julkisen että yksityisen sektorin suorituskyvyn mittaamisen haasteet ovat puhuttaneet jo vuosikymmeniä. Valtioiden hallinnot ovat osoittaneet kasvavaa mielenkiintoa suorituskyvyn mittausmenetelmiin. Lehdistö ja media käyttävät paremmuusjärjestystaulukoita osoittaakseen mihin veronmaksajien rahoja käytetään. Virkamiehet käyttävät taas tulostavoitteita osoittaakseen, että mitä modernisointiprojekteja pitäisi saada alkuun. Useissa kehittyneissä kansantalouksissa, kuten anglosaksisissa maissa, Skandinaviassa ja Hollannissa, on esiintynyt paineita tehostaa toimintaansa ja vähentää vaatimuksia veronmaksajille. (Micheli & Neely, 2010, s. 591)

## 2.1 Mittareiden peruskriteerit ja luokittelu

Suorituskykymittareiden pitäisi noudattaa joitakin peruskriteereitä, jotta ne olisivat tehokkaita. Mittareiden pitää olla peräisin strategisista päämääristä. Tällä varmistetaan, että työntekijän panos on sopusoinnussa organisaation tavoitteiden kanssa. Mittareiden täytyy tarjota ajallisesti relevanttia ja virheetöntä tietoa pitkällä että lyhyellä tähtäimellä. Mittaus on suoritettava tavalla, joka on ymmärrettävää varsinkin niille jonka suorituskykyä arvioidaan. Mittaukseen pitäisi valita rajoitettu määrä mittareita ja niiden pitäisi koostua sekä taloudellisista että ei-taloudellisista mittareista (Tangen, 2003, s. 348). Hyvän suorituskykymittarin ominaisuuksia on mittarin pätevyys ja luotettavuus. Mittari on merkityksellinen ja käytännöllinen. Mittarin tulokset ovat johdonmukaisia ja ne eivät muutu satunnaisesti (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 34).

## 2.2 Mittareiden käyttötarkoitukset

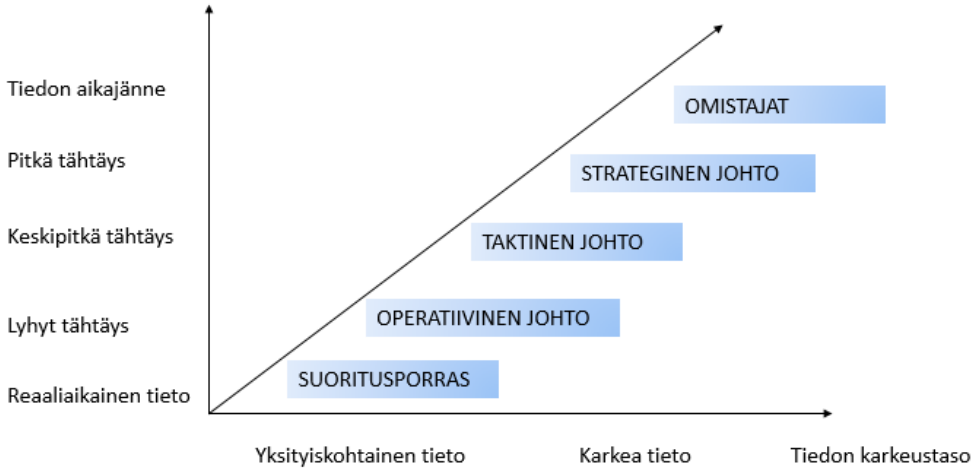
Mittareiden käyttötarkoitukset on luokiteltu viiteen eri luokkaan: kontrollointi, päätöksenteko, ohjaaminen, kommunikointi organisaation ulkopuolelle sekä oppiminen ja koulutus (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 108-109). Suorituskyvyn mittaamiselle voi olla muitakin käyttötarkoituksia kuten, henkilöstön toiminnan ohjaus, kommunikointi tärkeistä tavoitteista, ongelmien havaitseminen, strategian toteutumisen seuranta, toiminnan nykytason arviointi, organisaation strategian konkretisointi, henkilöstön motivointi, päätöksenteolle tukevan tiedon tuottaminen, tulevaisuuden tilanteiden ennustaminen sekä tulospalkkion mahdollistaminen (Ukko et al., 2007, s. 19). Käyttötarkoitukset voivat olla hyvin moninaisia. Mittareiden valinta ja käyttötarkoitus perustuu siihen, mikä soveltuu organisaation toimintatapoihin, kulttuuriin, organisaatiossa vallitseviin muihin piirteisiin ja tietysti strategiaan. Samoja mittareita voidaankin käyttää eri organisaatioissa eri tarkoituksiin **(**Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 109).

Toimitusketjun hallinnan tutkimuksissa on huomattu, että strategisen, taktisen ja operatiivisen tason mittareilla on selviä puutteita. Suorituskykymittareilla on vaikutus päätöksiin, joita tehdään strategisella, taktisella ja operationaalisella tasolla. Käyttämällä tätä luokittelua (strateginen, taktinen, operatiivinen), jokainen mittari voidaan asettaa sille tasolle, jossa sen käyttö on tarkoituksenmukaista. Mittareiden tavoitteiden pitäisi edustaa tasapainoista lähestymistapaa ja ne pitäisi asettaa sekä strategiselle, taktiselle ja operatiiviselle tasolle ja niiden pitäisi sisältää taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita (Gunasekaran et al., 2001, s. 72-73). Edellä mainitun lisäksi keskeinen huomio on myös mittareiden käyttäjillä. On eri asia käytetäänkö mittareita johdon johtamisvälineenä vai esimerkiksi yksittäisen tiimin työn kehittämisvälineenä. Johdon käyttöön tarkoitetut mittarit eivät välttämättä kuulu operatiiviselle tasolle (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 109).

Päätöksentekijätasot vaikuttavat myös mittareiden valintaan. Päätöksentekoon vaikuttaa olennaisesti mitä päätetään, kuka päätöksen tekee ja millä aikajänteellä. Mittareiden on tärkeää olla sopusoinnussa eri hierarkiatasoilla, että ne muodostavat ristiriidattoman kokonaisuuden. (Laitinen, 2003, s. 175)

Päätöksentekotasoja on viisi: suoritusporras, operatiivinen johto, taktinen johto, strateginen johto ja omistajat. Omistajat luovat puitteet organisaation visiolle ja toiminta-ajatukselle, delegoivat sen toteuttamisen sekä seuraavat toteuttamisen tehokkuutta. Käytettävissä

oleva tieto on karkeaa ja visionääristä siitä, mikä on tulevaisuuden kehittymisen suunta organisaation elinaikana. Strateginen johto suunnittelee yksityiskohtaisen toiminta-ajatuksen ja suoritekohtaiset strategian sen toteuttamiseksi, delegoi ja seuraa toteuttamisen tehokkuutta. Taktinen johto suunnittelee organisaation voimavarojen hankinnan ja kohdistaa ne toiminnoille niin, että strategia toimeenpannaan tehokkaasti. Operatiivisen johdon tehtävänä on varmistaa lyhytvaikutteisten tuotannontekijöiden kuten materiaalien, työvoiman ja energian hankkimisesta siten, että toimintojen tarpeet saadaan tyydytettyä. Suoritusporras suunnittelee ja toteuttaa heille annetut tehtävät. Alla olevassa kuvassa 3. on havainnollistettu päätöksenteon ja informaation tasot. (Laitinen, 2003, s. 178-180)




Kuva 3. Päätöksenteon ja informaation tasot. (Laitinen, 2003, s. 181).

## 2.3 Menestystekijät

Menestystekijöiksi kutsutaan organisaation toiminnan kannalta olevia keskeisiä tekijöitä, joita tarvitaan organisaation liiketoiminnalliseen menestymiseen. Menestystekijöillä tarkastellaan organisaation suorituskykyä. Organisaation pitää tunnistaa oman toimintansa kannalta tärkeät menestystekijät. Kriittinen menestystekijä (Critical success factors) tarkoittaa sitä, että menestyäkseen organisaation on saavutettava korkea suoritustaso jollakin organisaation liiketoiminnan avainalueella. Perinteisesti menestystekijöitä on luokiteltu ei-taloudellisiin ja taloudellisiin menestystekijöihin. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 23)

Alla olevassa taulukossa 1. on esitetty muutamia esimerkkejä molemmista menestystekijöistä.

| Menestystekijät | |
|---|---|
| Taloudelliset | Ei-taloudelliset |
| Likviditeetti | Asiakastyytyväisyys |
| Kannattavuus | Laatu |
| Taloudellinen kasvu | Toimitusaika |
| Tuotteen valmistuskustannukset | Tuottavuus |
| | Henkilöstön osaaminen |
| | Reklamaatioiden määrä |

Taulukko 1. Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellista menestystekijöistä. (mukailtu Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 24, 30)

Menestystekijät voivat muodostaa keskenään syy-seuraussuhteita. Osa tekijöistä ovat syy- ja osa seuraustekijöitä. Esimerkiksi asiakasuskollisuus voi tarkoittaa sitä, että myynnin määrä on noussut. Myynnin määrän kasvu on siis seurausta asiakasuskollisuudesta. Joskus menestystekijä voi myös olla sekä syy- että seuraustekijä. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 24)

## 2.4 Suorituskykymittareiden viitekehyksiä

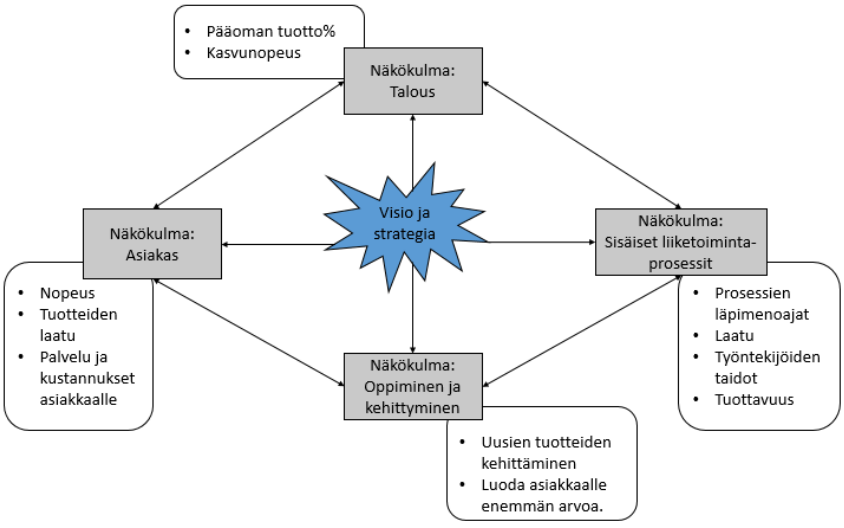
Kuten jo aikaisemmin todettiin, suorituskyvyn mittaamista on tehty läpi historian. Mittaristoja on kehitetty paljon erilaisia ja yksi tärkeimmistä lienee tasapainotettu mittaristo (Balance Scorecard). Kaplan ja Norton kehittivät tasapainotetun mittariston vuonna 1992 (Laitinen, 2003, s. 375). Judson toi markkinoille 1990-luvulla suorituskykypyramidin, joka tunnetaan myös nimellä SMART. Suorituskykypyramidia ovat kehittäneet edelleen Lynch ja Cross. Keskeistä suorituskykymittaria (Key Performance Indicator) ja avainmenestystekijöitä (Key Success Factors) sekä kriittisiä menestystekijöitä (Critical Success Factors) käytetään usein ei-taloudellisina mittareina. Suomalaisetkin ovat antaneet panoksensa tähän kehitykseen ja Erkki Laitinen on kehittänyt vuonna 1998 dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän. Neely, Adams ja Kennerley ovat kehittäneet suorituskykymittariston tavoitejohtamisen periaatteille, jota kutsutaan suorituskykyprismaksi (Performance Prism) (Järvenpää et al., 2013, s. 332-334). Käyn läpi tässä diplomityössäni mielestäni olennaisimmat kuten tasapainotetun mittariston, suorituskykyprisman ja -pyramidin.

### 2.4.1 Tasapainotettu mittaristo (Balance Scorecard)

Tasapainotetussa mittaristossa (tuloskortti) yrityksen visio ja strategia ohjaa tunnuslukuja. Mittaristossa otetaan huomioon tasapainoisesti yrityksen eri alueiden toimintoja. Näkökulmia on neljä ja niitä mitataan talouden, kasvun ja oppimisen, sisäisen tehokkuuden (prosessien) ja asiakkaan näkökulmista. Oppimisen näkökulma voidaan erottaa henkilöstönäkökulmaksi, jolloin saadaan viisi näkökulmaa. (Järvenpää et al., 2013, s. 335-337)

Mittariston lähtökohta on strateginen kytkentä ja sitä käytetään laajemmin strategisen johtamisen välineenä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että strategiamalli jalkautetaan, toimeenpannaan, sitä seurataan ja kehitetään. Mittaristo on erinomainen työkalu johdolle, koska he joutuvat tarkasti pohtimaan strategisesti olennaisia asioita. Mallintamisessa voi hyödyntää strategista karttaa, joka asettaa strategian mitattavaksi ja johdon pitää määritellä tarkasti haluttu strategia ja miten ne konkreettisesti saavutetaan. Tämän jälkeen mittareille asetetaan vastuuhenkilöt ja tavoitteet. Yleensä vastuuhenkilöt ovat esimiehiä, jotka vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta. He laativat toimintasuunnitelman, johon merkitään asetettu tavoitearvo ja miten se saavutetaan. (Ibid)

Kuvassa 4. kuvataan tasapainotetun mittariston eri näkökulmat ja esimerkkejä yleisistä mittareista. Kaplanin ja Nortonin mielestä heidän mittaristollaan on selvät keskinäiset riippuvuussuhteet, vaikkakin niitä on ollut vaikea löytää ja hahmottaa mittariston perusteista. (Laitinen, 2003, s. 378)




Kuva 4. Tasapainotettu mittaristo. (mukailtu Kaplan & Norton, 1996, s. 39; Laitinen, 2003, s. 377)

Miten rakennetaan tasapainotettu mittaristo? Jokainen organisaatio on ainutlaatuinen, ja jokaisen pitää itse löytää oma tiensä mittariston rakentamiseen. Organisaatio voi kuitenkin noudattaa systemaattista kehityssuunnitelmaa, jonka avulla mittaristo rakennetaan. (Kaplan & Norton, 1996, s. 9-10)

1. Valmistelu

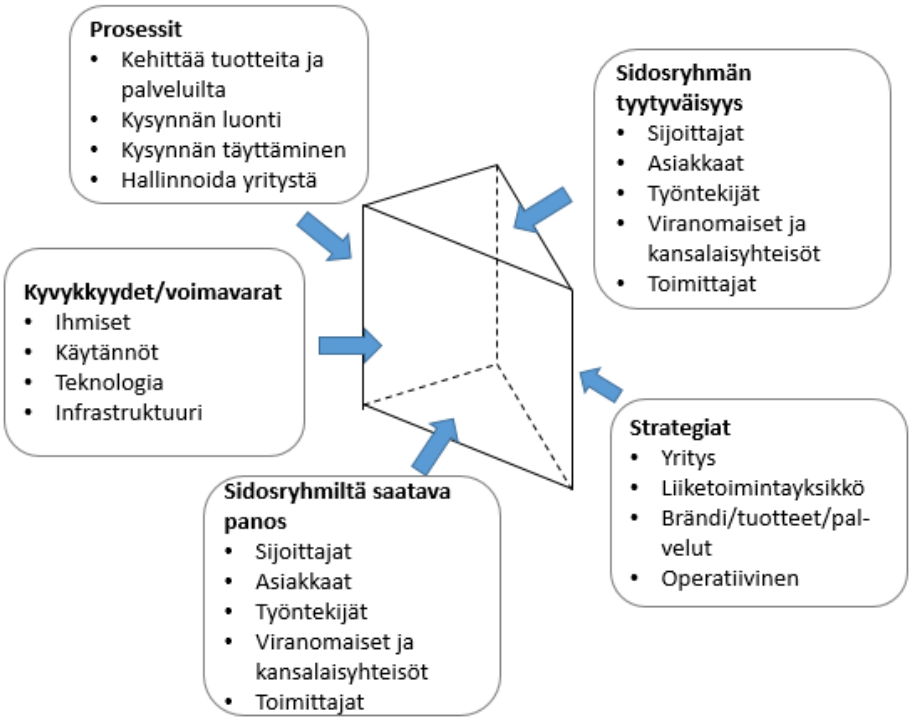
   Organisaation täytyy ensin määritellä liiketoimintayksikkö, jolle tuloskortti on tarkoituksenmukaista luoda. Yleisesti ottaen tuloskortti on tarkoituksenmukainen silloin kun organisaatiolla on asiakkaita, jakelukanavia, tuotantolaitoksia ja taloudellisia suorituskyvyn mittareita.
2. Haastattelut: ensimmäinen kierros

   Liiketoiminnan ylemmän johdon päälliköt (tyypillisesti 6 – 12 johtajaa) saavat etukäteen materiaalia tasapainotetusta mittaristosta ja organisaation sisäistä materiaalia liittyen visioon, missioon ja strategiaan. Fasilitaattori, joko ulkoinen konsultti tai sitten joku päälliköistä, suorittaa haastattelut jokaisen päällikön kanssa. Haastatteluiden tarkoituksena on saada päälliköiden palautteet liittyen organisaation strategiseen päämäärään ja alustavat ehdotukset tasapainotetun mittariston mittareiksi.
3. Työpajat

   Työpajoissa voidaan tehdä tarvittava määrä kierroksia, jotta kaikkien panos saadaan mukaan. Ensimmäisellä kierroksella ylemmän johdon kanssa käydään läpi strategia, missio, visio ja niiden linkittäminen mittareihin. Toisella kierroksella fasilitaattori tarkastaa, yhdistää ja dokumentoi työpajasta saadut tuotokset. Tämän jälkeen hän haastattelee jokaisen päällikön ja haastattelun aikana käydään läpi alustava tasapainotettu mittaristo. Toiseen työpajaan osallistuu keskijohto, jossa he voivat kommentoida ehdotettua mittaristoa ja tuoda omat näkemyksensä vision, mission ja strategian linkittämiseen mittareihin. He myös alkavat suunnitella mittariston käyttöönottosuunnitelmaa. Työpajan lopussa osallistujia pyydetään laatimaan tavoitteet ehdotuille mittareille sekä tavoitteiden arvot. Kolmannessa työpajassa yritetään saada lopullinen yksimielisyys sekä käyttöönottosuunnitelmasta että miten mittaristo kommunikoidaan työntekijöille. Tämän jälkeen suoritetaan mittariston käyttöönotto ja sen kausittainen tarkastelu. (Ibid)

### 2.4.2 Suorituskykyprisma (Performance Prism)

Suorituskykyprisma on kattava (kokonaisvaltainen) suorituskyvyn mittaamisen viitekehys. Johtoa kannustetaan ottamaan huomioon strategian, prosessien ja kyvykkyyksien lisäksi koko organisaation sidosryhmien tarpeet. Tämän viitekehyksen lähtökohtana onkin miten tunnistetaan ja tyydytetään organisaation eri sidosryhmien tarpeet. Suorituskykyprisma ei ole tekijöidensä mukaan ohjaileva mittauksen viitekehys. Sen sijaan se on työkalu, jota johtoryhmät voivat käyttää vaikuttaakseen omaan ajatteluunsa organisaation avainkysymyksistä. Näiden kysymysten avulla he voivat etsiä vastaukset siihen miten hallinnoida liiketoimintaansa. Suorituskykyprisma käsittää viisi toisiinsa liittyvää näkökulmaa; sidosryhmän tyytyväisyys, strategiat, prosessit, kyvykkyydet ja sidosryhmän panos. (Neely et al., 2001, s. 6-7.)




Kuva 5. Suorituskykyprisman viisi mittausnäkökulmaa. (Neely et al., 2001, s. 12)

Kuvassa 5. on havainnollistettu prisman viisi mittauksen näkökulmaa. *Ensimmäinen näkökulma* sidosryhmän tyytyväisyys pyrkii vastaamaan kysymykseen: ketkä kuuluvat sidosryhmiin ja mitkä ovat heidän tarpeet? Sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi sijoittajat, asiakkaat, työntekijät, toimittajat ja viranomaiset. Sidosryhmien välinen ”arvo” määritellään ja se on erilainen eri sidosryhmien välillä. (Neely et al., 2001, s. 6-7)

*Toinen näkökulma* keskittyy strategiaan. Perinteisesti on väitetty, että mittarit pitää johtaa strategiasta. Tutkijoiden mielestä tämä on väärin ja pitäisi vastata ensin kysymykseen, ketkä ovat sidosryhmät ja heidän tarpeensa. Näiden vastausten jälkeen on mahdollista alkaa perehtyä siihen, millä nämä tarpeet voidaan tyydyttää. Toinen näkökulma pyrkii kysymään: mitkä ovat ne strategiat, joita me tarvitsemme varmistaaksemme sidosryhmien tarpeet ja halut? (Ibid)

*Kolmas näkökulma* keskittyy prosesseihin ja kysymyksenä esitetään: mitkä ovat ne prosessit, jolla strategiamme toteutuisi? Valitun strategian on tuettava prosesseja ja niiden tarkoituksena on helpottaa strategian toteutumista. (Ibid)

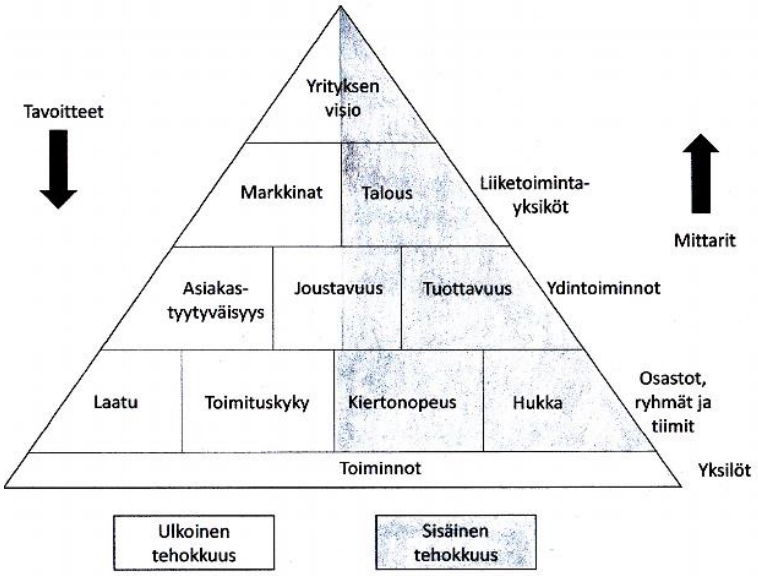
*Neljännessä näkökulmassa* esitetään kyvykkyydet (ihmiset, käytännöt, teknologia ja infrastruktuuri), joka on näistä näkökulmista vähiten ymmärretty. Avainkysymys tähän näkökulmaan: mitkä ovat ne voimavarat, jotta voimme toimia tehokkaammin? Prosessit eivät voi toimia yksinään, niitä varten tarvitaan henkilöitä jotka omaavat tietyt kyvykkyydet, tarvitaan käytäntöjä ja menetelmiä, fyysistä infrastruktuuria ja teknologiaa. (Ibid)

*Viidennessä näkökulmassa* haetaan vastausta kysymykseen: mitä panoksia tarvitaan sidosryhmiltä? Tässä näkökulmassa lähtökohtana on ollut se, että ei ole vain organisaation vastuu toimittaa arvoa sidosryhmille. Organisaatio yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa sopivat miten sidosryhmät voivat osallistua omalla panoksellaan arvonluontiin. Otetaan esimerkki työntekijöistä sidosryhmänä. Työntekijät haluavat organisaation olevan turvallinen ja vakaa työpaikka. He haluavat kunnollisen palkan ja tunnustusta ja ehkä haluavat mahdollisuuden vaikuttaa organisaatioon. Vastapalveluksena organisaatio haluaa työntekijöiden panosta sen liiketoimintaan. Organisaatio haluaa työntekijöiden tarjoavan uusia ideoita, kehittää omaa osaamistaan, saapua työpaikalle sekä olla lojaali ja niin edelleen. Tämä symbioottinen suhde organisaation ja sidosryhmien välillä pätee joka sidosryhmässä, puhutaanpa sitten toimittajista, asiakkaista, työntekijöistä, sijoittajista tai alliansseista. (Ibid)

Suorituskykyprismaa voidaan käytännössä toteuttaa esimerkiksi aivoriihitoimintaa käyttäen. Aivoriihitoiminnan avulla yritykset voivat kehittää esimerkiksi organisaation menestyskartan (success map). Sen jälkeen keskitytään avainkysymyksiin, mitä kysymyksiä pitäisi kysyä suorituskyvyn kvartaalikatsauksessa. Näiden kysymysten avulla yritetään tunnistaa ne mittarit, jotka voisivat olla aiheellisia organisaatiolle. Työpajatyöskentely on suosittu menetelmä käymään näitä asioita läpi. (Neely et al., 2001, s. 7-11)

### 2.4.3 Suorituskykypyramidi (Performance Pyramid)

Suorituskykypyramidin loivat Richard Lynch ja Kelvin Cross vuonna 1991. Suorituskykypyramidin peruskonsepti on hierarkkinen joukko rakennuspalikoita. Se alkaa visiosta ja päättyy operatiiviseen ongelmiin ja yksilölliseen suorituskyvyn mittaamiseen. Pyramidia voidaan tarkastella jokaiselta kolmelta puolelta ja se antaa tarvittaessa asiaankuuluvaa tietoa kolmelle eri sidosryhmälle kuten asiakkaat, osakkeenomistajat ja työntekijät. (Kippenberger, 1996, s. 10-11)




Kuva 6. Suorituskykypyramidi. (Ibid)

Yllä olevassa kuvassa 6. on Lynchin ja Crossin havainnollistama pyramidi. Pyramidissa on seuraavat tasot: yrityksen visio (korkein tavoitetaso), liiketoimintayksiköt, ydintoiminta ja osastot, ryhmät ja tiimit. Kommunikoinnilla on tärkeä rooli, koska yrityksen tavoitteet kommunikoidaan selkeästi ylhäältä alaspäin. Mittarit kerätään taas alhaalta ylöspäin. (Ibid)

Ylin johto valmistelee konsernin ylätason vision. He määrittelevät yrityksen strategisen suunnan markkinoilla. Tämä muunnetaan konkreettisiksi tavoitteiksi, jotka ovat yrityksen kriittisiä menestystekijöitä. Seuraavalla tasolla on määritelty markkinat ja taloudelliset ehdot. Pitkän tähtäimen kehitys (innovointi ja markkinaosuuden tavoitteet) kohtaavat lyhyen tähtäimen tavoitteet (kassavirta, sijoitetun pääoman tuotto, voitto). Kolmannella tasolla edellytetään, että jokainen ydinprosessi tukee liiketoimintaa. Konkreettiset

toimintatavoitteet ja prioriteetit on asetettu asiakastyytyväisyyden, joustavuuden ja tuottavuuden ehdoilla. Neljännellä tasolla on työntekijöiden näkökulma neljään kriittiseen tekijään jaoteltuna kuten laatu, toimituskyky, kiertonopeus ja hukka. Näiden tekijöiden avulla varmistetaan selkeät tavoitteet ja priorisoinnit asiakastyytyväisyydelle, joustavuudelle ja tuottavuudelle. Tämän ansiosta ylätason markkinat ja taloudelliset tavoitteet pystytään saavuttamaan. (Ibid)

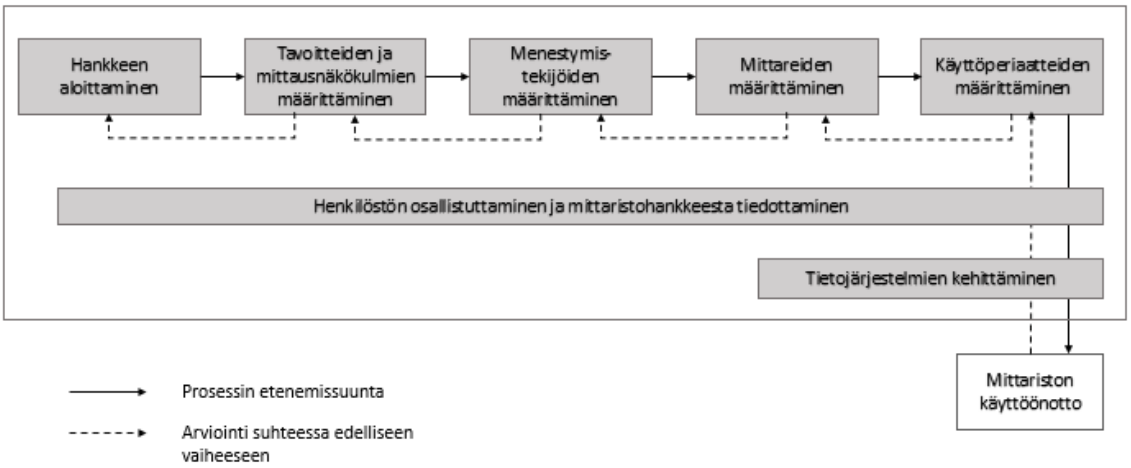
Pyramidissa on kaksi eri ulottuvuutta. Vasemmalla puolella on ulkoinen tehokkuus, jolla tarkoitetaan kykyä tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Oikealla puolella on sisäinen tehokkuus, jolla tarkoitetaan kykyä toimia tehokkaasti. (Ibid)

## 2.5 Mittariston suunnittelu ja käyttöönotto

Organisaation mittaristohanke tehdään projektina tai prosessina. Se suunnitellaan ja käyttöönotetaan koko organisaatioon. Prosessi voi vaihdella paljon eri organisaatioissa, joissakin tapauksissa prosessi voi olla yksinkertainen tai monimutkainen. Prosessin kesto voi vaihdella ja siinä voi olla eri vaiheita. Tyypillisesti mittariston suunnitteluun otetaan mukaan ulkopuolinen konsultti tai sitten organisaation sisältä joku vastuuhenkilö. Projektin vastuuhenkilö suunnittelee ja ohjaa suunnittelupalavereita. Työryhmä, joka on valittu organisaation henkilöstöstä, suunnittelee varsinaiset mitattavat asiat ja valitsee tarvittavat mittarit. Käyttöönottovaiheen alussa, jolloin mittareita testataan, on hyvä ottaa mukaan lisää organisaation henkilöstöä. Sen jälkeen kun mittarit toimivat rutiininomaisesti, prosessi ei vaadi suurempia panoksia organisaation henkilöstöltä. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 78-79)

Kuvassa 7. on Lönnqvistin ja Mettäsen (2003, s. 84) näkemys asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn mittaamisprosessista. Mittausprosessi mukailee myös Neely et al. (2002, s. 8) vaiheita, jossa kehittäjät jakavat suorituskyvyn mittaamisen neljään vaiheeseen: mittariston suunnittelu, käyttöönotto, käyttö ja ylläpito. Suunnitteluvaiheessa kysytään mitä pitäisi mitata ja määritellään miten se pitäisi mitata. Yksilöllinen mittari tarvitsee täsmällisen ja huolellisen suunnittelun, jotta sillä voidaan saavuttaa haluttu päämäärä. Käyttöönottovaiheessa valitaan minkälaisella järjestelmällä tietoa kerätään, miten se esitetään ja kuka kerää tarvittavan tiedon. Käyttövaiheessa hallinnoidaan mitattavaa tietoa mittausjärjestelmässä. Organisaatio saa näiden lukujen ansiosta arvokasta tietoa siitä, mitä organisaatiossa on tapahtuu. Näin ollen on helpompi aloittaa kehittäminen, kun tiedetään mitä pitää kehittää. Tiedon hallinnointi on itse asiassa vaikein osa mittausjärjestelmää.

Ylläpitovaiheessa on hyvä varmistaa, että mittareita päivitetään ja jalostetaan jatkuvasti organisaation tarpeisiin. Mittausjärjestelmä elää ja sitä pitää vaalia sekä kehittää tulevaisuudessa.




Kuva 7. Mittariston suunnittelun päävaiheet. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 84)

## 2.6 Projektisalkunhallintaan liittyvät suorituskykymittarit

Projektisalkunhallinnan kontekstin raportointi viittaa siihen, että yrityksessä ymmärretään salkunhallinnan sisältö ja sen komponenttien suoritusten mittauskykyä. Tällainen raportointi on linkitetty tiiviisti muihin organisaation raportteihin. Raportoinnin avulla voidaan tehdä päätöksiä projektisalkunhallinnan priorisoinneista, tasapainosta ja suunnasta. (PMI, 2008, s. 16)

PMI esittää salkunhallinnan suorituskykymittareihin syötteiksi projektin edistyminen versus suunnitelma, budjetti, odotettu sijoitettu pääoman tuotto ja prioriteetti. Resursseista ehdotetaan taloudellinen kapasiteetti, henkilöstöresurssit ja tuotantokapasiteetti. Ympäristötekijöiden syötteet voivat olla esimerkiksi hallituksen asetukset, korot ja kausittainen sää. Organisaation rakenteella voi myös olla vaikutusta valittaviin mittareihin. Salkunhallintaan otettavien projektien arviointi- ja valintakriteerit, yrityksen strategiset tavoitteet versus projektit, riskit ja tavoitteet investointien monipuolistamiseksi on lueteltu myös suorituskyvyn mittarien syötteiksi. (PMI, 2008, s. 78-79)

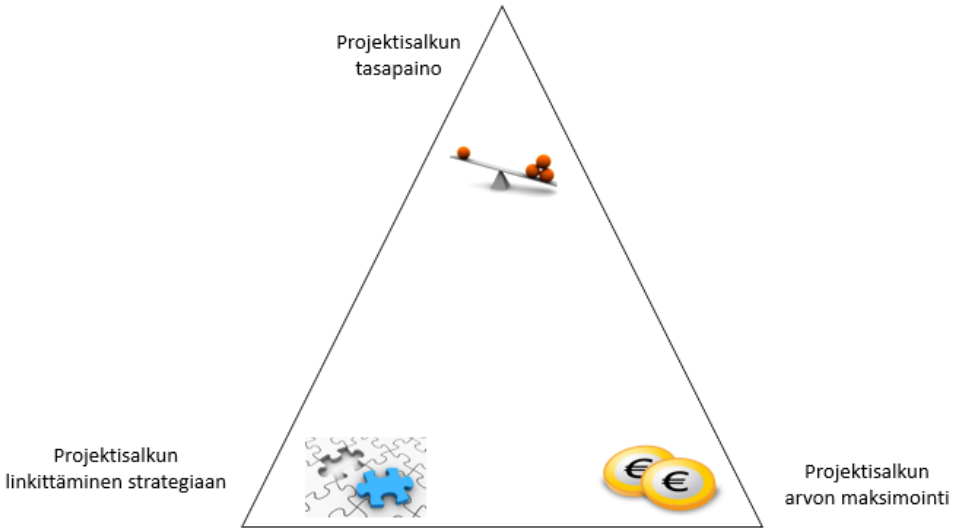
Ketterän projektin etenemisen mittaaminen vaatii luotettavaa tietoa ja johdonmukaista, mutta yksinkertaista projektiraportointia. Mitä laajempi organisaation projektisalkku on, sitä haasteellisempi se on mittaamisen kannalta. Mittareiksi kannattaa valita vain

olennaisimmat. Projektien pitäisi raportoida status ylöspäin perustuen salkkuvastaavan, projektitoimiston tai johdon vaatimuksiin. Ketterän salkunhallinnan prosessi käsittää kolme projektin mittarin kulmakiveä: eteneminen, laatu ja tiimin moraali. Yleisin virhe projektin mittareille on se, että projektitiimit raportoivat liian yksityiskohtaisesti ja niissä on liian monta mittaria. Tällöin salkkuvastaavalla on haasteita löytää raportilta olennaiset asiat. Ketterän projektin projektipäällikkö voisi raportoida esimerkiksi: aikataulu, tärkeimmät ongelmat, toimeksiantajan vaatimukset, riskit, muutoksenhallinta, yleiset kommentit projektin kulusta ja tekninen informaatio. (Krebs, 2009, s. 67, 87-89)

# 3 Projektisalkunhallinta

Projektisalkunhallinta on päätöksentekoprosessi, joka ohjaa oikein valitut projektit ideasta onnistuneeseen toteutukseen (Teller et al., 2012, s. 598). Projektisalkussa hallinnoidaan eri projektien kokonaisuuksia. Projektit jakavat ja kilpailevat samoista resursseista ja ne toteutetaan organisaation johdon tai sponsoroinnin myötä. Eräs projektisalkunhallinnan määritelmä on, että se on kuin organisaatio, jossa projekteja hallinnoidaan yhdessä rajapintoja koordinoimalla, priorisoidaan resursseja projektien kesken ja vähennetään epävarmuutta. Projektisalkunhallintaa voidaankin pitää dynaamisena päätöksenteon prosessina, jossa aktiivisia projektilistauksia päivitetään ja tarkistetaan jatkuvasti (Müller et al., 2008, s. 28). Pennypackerin ja Retnan (2009, s. 15) mukaan projektisalkunhallinnan tarkoituksena on varmistaa, että projektit ja hankkeet ovat linjassa organisaation strategian, tavoitteiden ja päämäärien kanssa. Projektien ja hankkeiden kustannukset, hyödyt ja muut tärkeät tiedot kommunikoidaan eri tahoille. Sen tarkoituksena on myös hallinnoida projekteja ja hankkeita kokonaisuutena, tarjoamalla kokonaisvaltaisen ja järjestelmällisen lähestymistavan projektien hallinnoimiseen.

Projektisalkunhallinnan kolme tavoitetta on linkittää organisaation strategia projektisalkkuun, maksimoida sen arvo sekä sen tasapainotus. Tämä on havainnollistettu kuvassa 8. (Cooper et al. 2001, s. 361). Tutkijat korostavat, että yritysten pitäisi yhdenmukaistaa projektisalkku strategisten liiketoiminnan tavoitteiden mukaiseksi. Heidän pitäisi yhdistää eri tavoitteiden osien suoritukset, jolla maksimoidaan osakkeenomistajien arvo sekä tasapainottaa resurssien kohdentaminen sekä riskit. Projektisalkunhallinnan tärkeimmät tavoitteet ovat projektien tunnistaminen, luokitus, tärkeysjärjestys, valinta ja projektien tai hankkeiden hyväksyminen (Costantino et al., 2015, s. 1744).




Kuva 8. Projektisalkunhallinnan kolme ulottuvuutta. (Cooper et al., 2001, s. 361)

Projektisalkunhallinnasta tehdyt viimeaikaiset empiiriset tutkimukset ovat paljastaneet kaksi merkittävää ongelmaa. Ensinnäkin tutkimuksissa on tullut ilmi, että projektisalkunhallinnan menestys todellakin riippuu sen kontekstista. Olennaisiksi ongelmatekijöiksi on tunnistettu organisatorinen monimutkaisuus, innovatiivisuuden aste, asiayhteyden dynamiikka ja organisaation hallintotapa sekä johtamisen tausta. Nämä tekijät ovat merkittäviä projektisalkunhallinnan käytännöissä, projektisalkun menestyksessä tai niiden suhteissa. Jotkut tutkimukset korostavat tarvetta ymmärtää riskit, epävarmuus ja muutokset salkunhallinnassa. Nämä asiat olisi hyvä huomioida projektisalkunhallinnan käytännöissä. (Martinsuo, 2013, s. 798)

## 3.1 Projektisalkunhallinnan tehokkuus ja menestystekijät

Projektiliiketoiminnan menestystekijät ovat projektisalkunhallinta, talouden hallinta, johtamisjärjestelmä ja alihankkija- ja asiakasverkoston johtaminen. Projektit liittyvät laajempaan kokonaisuuteen, joissa projektit kilpailevat rajallisista resursseista keskenään. Toimivalla johtamisjärjestelmällä varmistetaan, että resurssien kohdennus tehdään oikein, projekteissa käytetään hyviä käytäntöjä sekä projekteilla on organisaation tuki. Organisaation strategiset tavoitteet toteutuvat silloin, kun projektien hyötyodotukset ja päämäärät ovat tasapainossa ja niille on kohdistettu tarvittavat resurssit. (Artto et al., 2006, s. 367-368)

Kuva 9. Projektiliiketoiminnan menestystekijät ja yhteydet projektihallintaan (Artto et al., 2006, s. 368).

Tutkijoiden perusväittämä on, että projektisalkun menestys riippuu siitä kuinka hyvin projektisalkunhallinnan prosessi toimii (Cooper et al., 2001, s. 374; Jonas et al., 2013, s. 216). Yksittäisen projektin menestys on määritelty kolmella ulottuvuudella: kustannukset, aikataulu ja laatu. On tärkeää huomioida yksittäisen projektin ja keskimääräisen projektin menestyksen ero projektisalkussa. Nimenomaan tämä on projektisalkun suorituskyvyn kriteeri, koska projektin onnistumista tai epäonnistumista ei määritellä vain ainoastaan yksittäisen projektin ominaisuuksilla vaan myös projektien keskinäisillä riippuvuuksilla (Jonas et al., 2013, s. 216-218). Selvää näyttöä on myös siitä, että yksittäisen projektin laajuus ja sen tavoitteet, aikataulu, kustannukset ja resurssit, tiedon jakaminen, johdon tuki ja useat muut tekijät vaikuttavat projektisalkunhallinnan tehokkuuteen ja sitä kautta sen onnistumiseen (Martinsuo & Lehtonen, 2007, s. 57-58).

Projektisalkun keskimääräiseen projektin menestykseen vaikuttaa positiivisesti projektisalkunhallinnan prosessin laatu. Prosessin laatu helpottaa esimiehiä valitsemaan paremmin projekteja, jotta he voivat tunnistaa epätasapainon aikaisemmin ja voivat ehkä

ehkäistä projektin epäonnistumisen. Lisäksi projektien onnistumiseen vaikuttavat konfliktit resursseista ja projektien välinen yhteistyö. Mitä paremmin ja konkreettisemmin resurssit tunnetaan (tiedon laatu) ja pystytään allokoimaan (allokoinnin laatu) jokaiselle projektille projektisalkun tasolla, sitä paremmat edellytykset on projekteilla täyttää sille määritellyt tavoitteet. Samanlainen väittämä pätee myös yhteistyön laatuun: hyvä projektien välinen yhteistyö vähentää konflikteja projektipäälliköiden välillä. (Jonas et al., 2013, s. 218)

Projektien välinen yhteistyö tuottaa enemmän arvoa kuin projektisalkussa olevat yksittäiset projektit. Käytännössä, yhtenäisten projektien ryhmän synergia tullee harvoin toteutuneeksi sen takia, että projektin tapahtumat voivat olla ennakoimattomia ja projektien välillä on riippuvuussuhteita, joita ei pystytä näkemään projektisalkun läpinäkyvyyden puutteen takia (Jonas et al., 2013, s. 218). Myös muut tutkijat ovat huomioineet, että jos projektisalkku on laaja ja kompleksinen, riippuvuussuhteet projektien välillä voivat aiheuttaa haasteita projektisalkun hallinnoimiseen ja huonontaa projektisalkunhallinnan onnistumista (Teller et al., 2012, s. 597).

Strateginen näkökulma projektisalkun menestymisessä on yksi ulottuvuuksista. Projektisalkunhallinnoinnin tavoitteiden pitää sisältää optimaalisen projektien kohdistuksen ja käsittää vain ne projektit, jotka ovat yhdenmukaisia organisaation strategian kanssa. (Jonas et al., 2013, s. 218)

Projektisalkun menestykseen liittyy sen tasapaino. Projektisalkku olisi hyvä jakaa korkean ja matalan riskin projekteihin (taloudellinen näkökulma), uusien ja vanhojen sovellusten (strateginen uusien tuotteiden kehittämisen näkökulma) ja uusien ja olemassa olevien teknologioiden (oppimisen näkökulma) välillä (Jonas et al., 2013, s. 219). Resurssien tasapainottaminen projekteihin nähdään kriittisenä ongelmana erityisesti uusien tuotteiden projektisalkussa. Varsinkin silloin, kun yritetään tehdä liian monta projektia vähillä resursseilla. Seurauksena on se, että projektit kestävät pidempään, projektit toteutetaan huonolaatuisina ja uudet tuotteet ovat heikkolaatuisia (Cooper et al., 1999, s. 335). Projektisalkunhallinnan kehityksessä yksi haavoittuvista kohteista on tehokas projektisalkun tasapaino. Projektisalkun tasapainon saavuttaminen on vaikeaa ja tasapaino radikaalien ja organisaation kasvua lisäävien projektien ja lyhyen ja sekä pitkän tähtäimen projektien välillä on kaikkein ongelmallisinta. Tutkimukset osoittavat, että hyvä salkun tasapaino ja korkea salkun suoritus ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan (Killen & Hunt, 2013, s. 134).

Suomalaisille yrityksille on tehty kyselytutkimus projektisalkunhallinnan menestystekijöistä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että projektisalkunhallinnan olennaisimmat menestystekijät koostuivat seuraavista asioista:

- laadukas projektinhallinta
- laadukas projekti-informaatio
- laadukas moniprojektihallinta
- projektien liittäminen strategiaan. (Lehtonen et al., 2006, s. 180 – 183)

Kyselyn tulokset osoittivat, että menestyksen saavuttamisessa oli keskeisintä se, että organisaatio oli ymmärtänyt miten yksittäisiä projekteja hallitaan, hallintatapa oli hyväksytty ja koettiin laadukkaaksi, riittävän joustavaksi ja sopivaksi. Projektien säännöllinen tarkastelu oli myös yhteydessä menestykseen. (Ibid)

Moniprojektihallinnassa menestyneimmät organisaatiot hallinnoivat monia projektejaan ryhmittelemällä ohjelmiksi tai muiksi suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Kyselyn tulosten mukaan projekti-ideoiden vertailu korreloi positiivisesti yritysten menestyksen kanssa. Myös käytettyjen arviointikriteerien määrällä oli positiivinen vaikutus menestykseen. Projektien taloudellisilla hyödyillä ja niiden arvioinnilla ei ollut yhteyttä menestykseen. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan unohtaa taloudellisen hyödyn analysointia, koska se on perusedellytys projektijoukon hallinnalle, mutta ei niinkään projektisalkunhallinnan menestystekijä. (Ibid)

Menestystekijänä nähtiin myös ajankohtaisen ja luotettavan tiedon käytettävyys. Tiedon pitäisi olla nopeasti ja helposti saatavilla ilman turhia projektin yksityiskohtia, mutta kuitenkin sisältää laadukasta projekti-informaatiota päätöksenteon tueksi. (Ibid)

Viimeisenä menestystekijänä tutkimuksessa tuli ilmi projektien liittäminen yrityksen strategiaan. Tulokset osoittivat, että strategian liittäminen projekteihin korreloi positiivisesti menestystä. Tutkimuksessa myös todettiin, että jos organisaatio valitsee ja räätälöi projektisalkunhallinnan toimintatavat, käytännöt ja menetelmät omien tarpeidensa ja kulttuurin mukaan, organisaatiolla on yhtäläinen mahdollisuus menestykseen. (Ibid)

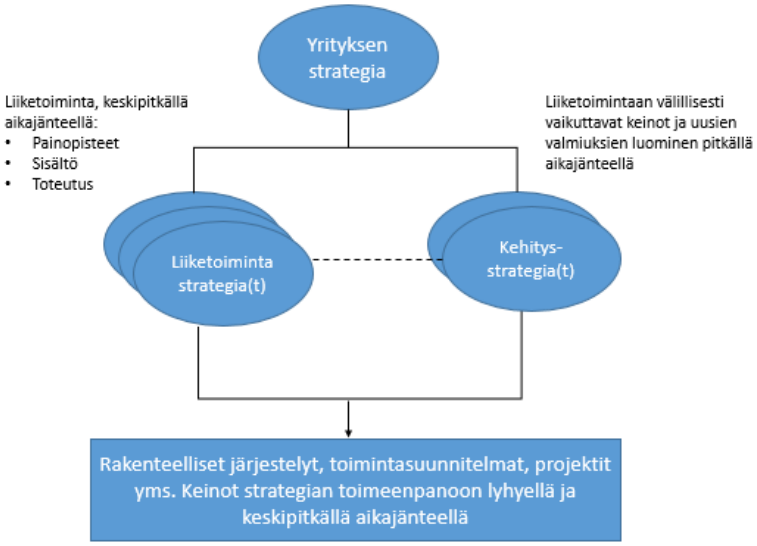
Organisaation oppimisella on tärkeä rooli dynaamisten kyvykkyyksien perustamiseen ja kehittämiseen. Kyvykkyyksiä on päivitettävä jatkuvasti, jotta voitaisiin vastata ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Dynaamisten kyvykkyyksien tunnistaminen projektisalkunhallinnassa osoittaa, että organisaation oppimisen ominaisuus on edellytys kestävälle projektisalkunhallinnalle. Se mahdollistaa organisaation oppimisen ja

sopeutumisen. Ilman organisaation oppimista, projektisalkunhallinnan prosesseista tulee vain staattisia rutiineja. Organisaation dynaamisia kyvykkyyksiä käytetään integroimaan, rakentamaan ja muokkaamaan organisaation resursseja, jotta voidaan tehokkaasti vastata ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Resurssien kohdentamisen prosesseilla (kuten projektisalkunhallinta) on selvä linkitys dynaamisiin kyvykkyyksiin, koska ne käsittelevät suoraan organisaation resurssien muutoksia. (Killen & Hunt, 2013, s. 132-134)

## 3.2 Projektisalkunhallinta ja strategia

”Strategia tarkoittaa liiketoiminnan päämäärien sekä niihin pääsemiseksi tarkoittavien keinojen valintaa”. Strateginen johtaminen tarkoittaa yrityksen johtamista ja menestymistä tulevaisuuden toimintaympäristössä tarvittavilla voimavaroilla. (Artto et al., 2006, s. 369)

Organisaation strategia voidaan jaotella alastrategioihin kuten liiketoimintastrategioihin ja kehitysstrategioihin. Liiketoimintastrategia toteuttaa liiketoiminnan sisältöä ja toteutusta keskipitkällä aikajänteellä. Kehitysstrategialla valitaan ne keinot, joilla vaikutetaan tulevaan liiketoimintaan välillisesti. Yrityksen strategia käsittää koko yrityksen toiminnan ja toimintakentän. Liiketoimintastrategialle on rajattu tietty kohde ja toimintaympäristö. Tuleville liiketoimintastrategioille luodaan valmiuksia kehitysstrategian avulla. Kuvassa 10. on havainnollistettu organisaation strategian ja kehitys- ja liiketoimintastrategioiden ja niiden toimenpiteiden suhteita. (Artto et al., 2006, s. 369-370)




Kuva 10. Organisaation strategian osana liiketoiminta- ja kehitysstrategiat. (Artto et al., 2006, s. 369)

Projektit toteuttavat yrityksen strategiaa toiminnan kautta ja toteutunut strategia voidaan jäljittää projekteihin. Organisaatio voi myös saada impulsseja projekteista strategiasuunnitelman uudistamiseksi. Projektit voivat toisaalta muuttaa yrityksen suuntaa. Projektipäälliköt ovat tärkeässä asemassa, kun puhutaan strategian toimeenpanosta ja sen uudistamisesta. Projektipäälliköiden tulisi jatkuvasti arvioida toteuttaako heidän projektinsa organisaation strategisia päämääriä. Projektien kautta he voivat myös tuoda tärkeää tietoa siitä, miten organisaation strategiaa kannattaisi kehittää, jotta liiketoimintaa voisi uudistaa tai tehostaa. Organisaation johdolla vastaavasti on keskeinen asema mahdollisten projektien valinnassa ja projektien käynnistämisessä sekä muissa päätöksentekopisteissä. (Ibid)

Liiketoimintastrategiat vaikuttavat ja liittyvät projekteihin seuraavilla tavoilla:

- Analyysit, jotka liittyvät liiketoimintastrategiaan, voidaan suorittaa (kehitys)projektina.
- Liiketoimintastrategian perustaminen voidaan suorittaa (strategia)projektina.
- Strategian sisältö voi käsitellä projekteja, varsinkin valintaa: minkälaisia projekteja tehdään.
- Strategian avulla voidaan luoda valintakriteereitä projektien valintaan, arviointiin ja tarvittaessa karsintaan rullaavassa liiketoiminnassa.
- Strategian toteutus voi edellyttää kehitys- ja muutosprojekteja. (Artto et al., 2006, s. 372)

Kehitysprojektit vahvistavat yrityksen kyvykkyyksiä. Organisaation kykyä suorittaa tavoitteisiin johtavaa toimintaa omien resurssien avulla kutsutaan organisaation kyvykkyydeksi. Kehitysstrategia vaikuttaa uudistumisen suuntaan ja keinoihin. Se antaa valmiudet kehittää tulevaa liiketoimintaa. Kehitysstrategiana voidaan puhua myös teknologia-, investointi-, tai yritysostojen strategiasta. Kehitysstrategian osana voidaan määritellä investointikokonaisuudet sekä niiden väliset painotukset. Voidaan myös tehdä erilaisia tiekarttoja (road maps), joista nähdään projektien ajallinen suhde toisiin. Sen jälkeen voidaan valita toteuttavat ohjelmat ja projektit sekä tuottaa resursointi- ja toimenpidesuunnitelma. (Artto et al., 2006, s. 373)

## 3.3 Projektisalkun katselmointi

Projektisalkun katselmoinnissa tarkastellaan projektisalkun kokonaistilannetta. Tilannekatsauksessa käydään läpi käynnissä olevat ja tilapäisesti keskeytetyt projektit ja voidaan ottaa myös kantaa projekti-ideoihin. Katselmoinnin tavoitteena on tarkistaa, että organisaatiolla on paras mahdollinen projektikokonaisuus. Samalla käydään läpi projektisalkun nykytila suhteessa strategiaan sekä tehdään projektikokonaisuuteen liittyviä päätöksiä, jotta strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Katselmoinnin tarkoitus on myös varmistaa projektikokonaisuuden tasapaino. (Lehtonen et al., 2006, s. 79)

Projektisalkun luonne ja koko määrittelee sen, kuinka usein katselmointeja kannattaa järjestää ja mitä keskeisiä teemoja katselmointi käsittää. Järkevintä olisi rytmittää katselmoinnit vuosisuunnittelusyklin ja strategiaprosessin mukaiseksi sekä kehittää käsiteltävät teemat tältä pohjalta. Projektisalkunhallinta ja katselmoinnit olisikin syytä linkittää organisaation prosesseihin kuten strategia-, budjetointi- ja vuosisuunnitteluun kiinteästi. (Lehtonen et al., 2006, s. 80-81)

Katselmoinnin rooli voi vaihdella organisaatiossa. Katselmoinnit voivat keskittyä projektin seurantaan, projektisalkun kokonaistilanteen tarkkailuun tai sitten sen kokoonpanon kontrollointiin ja muuttamiseen. Jos katselmointi keskittyy projektin seurantaan ja kokonaistilanteen tarkkailuun, katselmoinnin tarkoituksena on varmistaa, että kaikki sujuu halutulla tavalla. Toinen vaihtoehto katselmoinnilla on se, että puututaan projektisalkun sisältöön ja sitä ohjataan haluttuun suuntaan. (Lehtonen et al., 2006, s. 82)

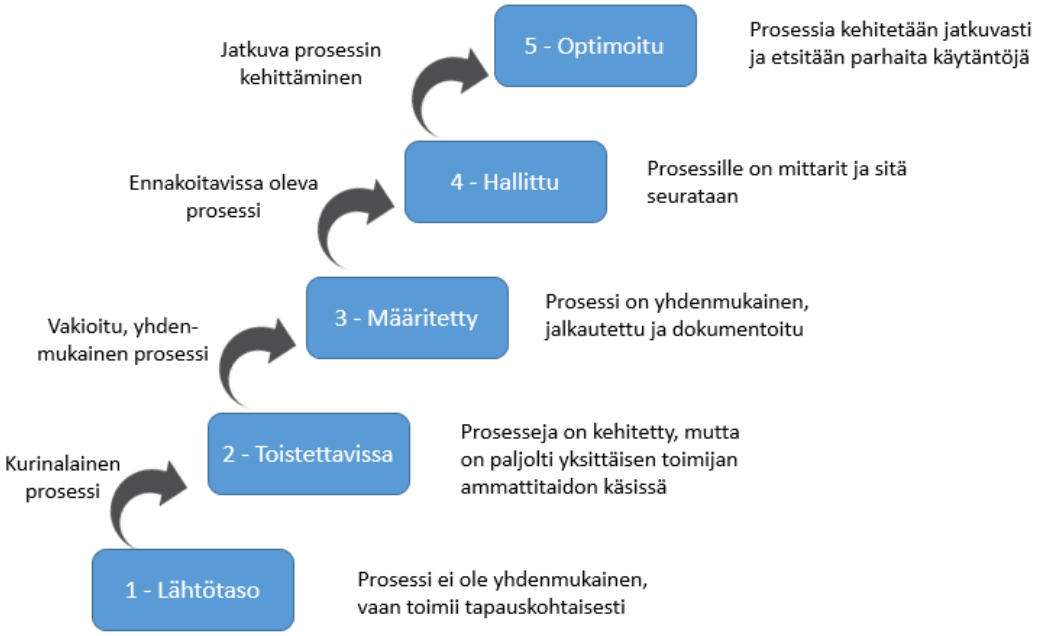
## 3.4 Julkisen sektorin projektisalkunhallinta

Julkisen sektorin toimintaympäristön muutokset aiheuttavat entistä merkittävämmät vaatimukset kehittää ja tehostaa omaa toimintaa. Merkittävässä roolissa ovat hankkeet, projektit ja ohjelmat, jotka mahdollistavat muutoksen toteuttamisen. Käytännössä samat tarpeet koskettavat niin yksityistä kuin julkista sektoria, kun puhutaan projektisalkunhallinnasta. Joissakin asioissa tehtävien painotus saattaa olla pienempi julkisella sektorilla, kuten esimerkiksi projekti-ideoiden arvioinnit ja projektien valintapäätökset. Tämä voi johtua siitä, että projekteilla voi olla useita eri rahoittajia ja osa tukilähteistä on ulkoisia. Tällä on myös vaikutusta katselmointiin, jos projektin valintapäätösten ja ideoiden rooli on pieni, niin projektisalkunhallinta keskittyy enemmän kokonaisuuden seurantaan ja strategian toteutumisen valvontaan. (Lehtonen et al., 2006, s. 124)

## 3.5 Projektisalkunhallinnan kehittäminen

Organisaatioiden projektisalkunhallinta kehittyy usein asteittain. Projektisalkunhallinnan prosessi on yksi organisaation monista prosesseista ja yleensä sekin vaatii kehittämistä. (Lehtonen et al., 2006, s. 126)

Projektisalkunhallinnan prosessin kehittämiseen voidaan soveltaa Software Engineering Instituten kehittämää CMM-mallia. Se on usein käytetty malli prosessien kehittämiseen ja sisältää viisi eri kypsyystasoa organisaation prosesseille. Tasot esitetään kuvassa 11. (Paulk et al., 1993, s. O-13)




Kuva 11. CMM-malli prosessin kypsyystasoista. (Paulk et al., 1993, s. O-13)

# 4 Ketterät menetelmät

Eräs määritelmä Lean ja Agile -termeille on, että Lean osoittaa miten tehdä enemmän vähemmällä ja Agile ilmaisee puolestaan sen, miten vastata asiakkaiden tarpeisiin joustavasti (Greene et al., 2008, s. 217). Fagerholm ja Pagels (2014, s. 221) ovat mukailleet Womackin ja Likerin määrittelyjä Leanista ja Agilesta. Lean keskittyy tunnistamaan asiakkaan arvon ja toimittamaan sen asiakkaalle lisäarvoa tuottavien ja tehokkaiden prosessin avulla. Tuotteiden valmistuksessa Agilea pidetään usein seuraavana askeleena Lean-ajattelusta, mutta näitä kahta ajattelutapaa voidaan pitää myös toisiaan täydentävinä. Ketterän ohjelmistokehityksen nähtiin olevan vastaus havaittuihin vaikeuksiin, jotka johtuivat myllertävästä toimintaympäristöstä.

Ketteryyteen liitetään usein käsitteitä kuten nopeus, notkeus, näppäryys, vilkkaus, valppaus ja ripeäliikkeisyys. Ketteryydessä karsitaan pois raskaita elementtejä, joita on yleensä liitetty perinteiseen ohjelmistokehityksen metodologioihin. Sen sijaan pyritään edistämään nopeaa reagointia muuttuvassa ympäristössä, käyttäjien vaatimusten muutoksissa, nopeutettuja projektien määräaikoja ja niin edelleen. (Erickson et al., 2005, s. 89)

Eräät tutkijat toteavat, että ketteryydelle ei ole mitään yleistä määritelmää tai viitekehystä. Termistä on olemassa paljon epämääräisiä ja monipuolisia tulkintoja, niin että on mahdotonta saavuttaa mitään päätelmiä ketteristä menetelmistä ja niiden käytöstä. Tällä hetkellä käytössä on monia erilaisia menetelmiä, jotka on luokiteltu ketteriksi. Määrittely ketteryydestä syntyy näiden toimijoiden omasta toiminnasta. Jokainen toimija keskittyy joihinkin näihin periaatteisiin, jotka on esitetty Agile Manifestossa. Yleensä se tapahtuu jonkun muun periaatteen kustannuksella. (Conboy & Fitzgerald, 2004, s. 106)

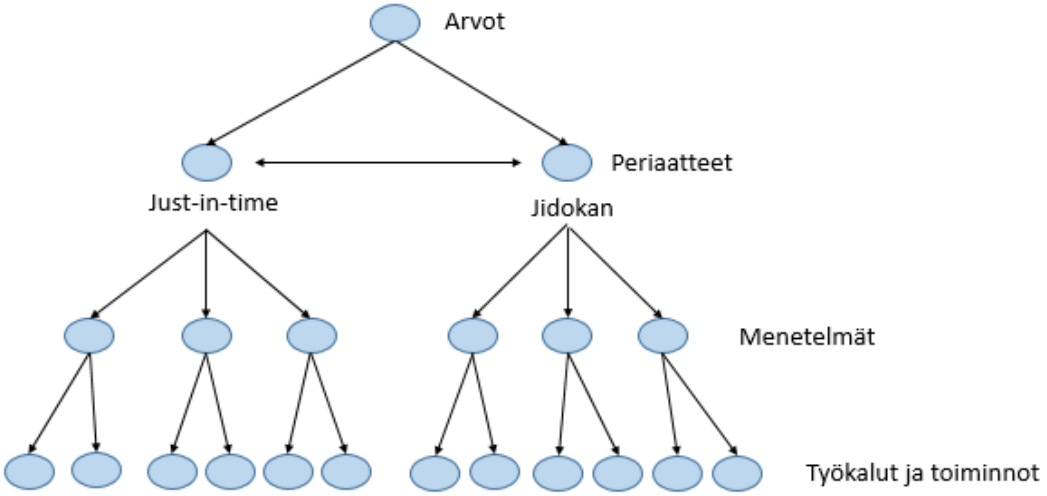
## 4.1 Mitä on Lean ja Agile

Jo 1970-luvulta lähtien tutkijat ovat yrittäneet ymmärtää ja ennakoida Lean-muunnosten seurauksia ja tuloksia. Asiantuntijat taas ovat jatkaneet Lean-periaatteiden soveltamista omien prosessiensa ja liiketoimintansa kehittämisessä. Tämän 40-vuotisen tutkimustaipaleen aikana, teoria ja käytäntö on kehittänyt erilaisia merkityksiä tietämyksestä ja tulkinnasta nimenomaan Leanille ja siihen liittyviin filosofioihin, periaatteisiin ja mittaukseen. Terminä Lean-tuotanto, tuli tunnetuksi 1990-luvulla kirjasta The Machine that Changed the World. Termi Lean-tuotanto (Lean Production) määriteltiin 1990-luvulla ja se kuvasi tuotantotekniikoita, joita Toyota Motor yhtiö kehitteli yli 100 vuoden ajan. (Stone**,** 2012, s. 112-113)

Lean-periaatteita on jalostettu sen jälkeen, kun Womack, Jones ja Roos julkaisivat ne ensimmäisen kerran vuonna 1990. Leanin periaatteita esitettiin neljä: tiimityö, viestintä, resurssien hyödyntäminen tehokkaasti ja hukan poistaminen sekä jatkuva parantaminen. Lean kehittelyä jatkettiin ja vuonna 1996 he esittivät viisi Leanin periaatetta. Nämä olivat 1) arvon määrittäminen loppuasiakkaan näkökulmasta 2) kaikkien prosessien vaiheiden tunnistaminen ja turhien poistaminen, jotka eivät luo arvoa (hukan poistaminen) 3) tuottavien vaiheiden järjestäminen siten, että tuote valuu sulavasti asiakasta kohti 4) sen jälkeen arvoketjun perustaminen asiakkaan tarpeita vastaaviksi 5) prosessi jatkuu niin kauan että päästään tilanteeseen, jossa tuotetaan optimaalista arvoa ilman hukkaa. (Modig & Åhlström, 2014, s. 64-67)

Bhasin ja Burcher (2006, s. 58, 64) ovat koonneet muiden tutkijoiden (Womack & Jones, Liker jne.) tutkimuksista Leanin periaatteet, jotka koostuvat seitsemästä erilaista tuottamattomasta toiminnan kategoriasta. Ne ovat ylituotanto, odotusaika, epätarkoituksenmukainen käsittely, liiallinen varastointi, tarpeettomat liikkeet ja siirtäminen sekä virheelliset tuotteet/palvelut. Nämä seitsemän turhaa prosessin toimintoa tunnisti alun perin Toyotan Taiichi Ohno (Womack & Jones, 2003, s. 15). Samaan aikaan kun Lean-periaatteiden noudattaminen vähentää hukkaa kaikilla tasoilla, se tarkoittaa myös yrityskulttuurin muutosta. Leaniin pitäisi suhtautua filosofiana eikä vain prosessina. Toyotan tuotantojärjestelmän syntyminen ei tapahtunut yhdessä yössä, vaan vaati innovaatioiden sarjan yli 30 vuoden ajan (Bhasin & Burcher, 2006, s. 58, 64). Lean organisaation perimmäinen tavoite on luoda sujuva ja korkealaatuinen prosessi, joka tuottaa valmiit tuotteet ja tarjoaa palvelut tyydyttämän asiakkaan kysyntää ilman turhia välivaiheita (Zhou, 2012, s. 1-2).

Jotkut kirjat esittävät Leanin hyvinkin abstraktina: periaatteena, kulttuurina, filosofiana ja asennoitumisena. Toiset taas esittävät Leanin olevan konkreettisempi: työkalu, menetelmä ja työskentelytapa. Tutkijat ja käytännön ihmiset ovat kehitelleet itsenäisen Lean-konseptin, joka kytkeytyy vahvasti vielä Toyotaan. Nykypäivänä Leania sovelletaan moneen muuhunkin toimintoihin, ei ainoastaan teollisuuteen mistä sen tarina alkoi. (Modig & Åhlström, 2014, s. 69-70)




Kuva 12. Lean pyramidi. (Modig & Åhlström, 2014, s. 98)

Yllä olevassa kuvassa 12. on esitetty Modig & Åhlström näkemys Leanista. Arvoilla määritetään miten organisaation on toimittava. Olemassaolo perustuu arvoihin ja siihen tilaan on jatkuvasti pyrittävä. Periaatteilla määritellään, miten organisaatio tekee päätöksiä sekä määritellään ne asiat, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. Organisaation kehittämisen suunnan näyttäjiä ovat Jidokan ja Just-in-time. Jidokan tarkoittaa sitä, että organisaatiosta luodaan visuaalinen ja näkyvä. Tällä luodaan organisaatiosta tietoinen, joka pystyy ehkäisemään, tunnistamaan ja eliminoimaan kaiken sen mikä häiritsee ja estää sekä huonontaa työn sujuvaa etenemistä (=virtaus). Jokaisella on koko ajan näkyvyys kokonaisuuteen. Just-in-timella luodaan tehokas virtaus koko organisaatioon. Menetelmillä määritellään, miten eri tehtävät suoritetaan. Se on ikään kuin moottori, jonka voima vie organisaatiota oikeaan suuntaan. Organisaatiolla pitää olla tarvittavia työkaluja ja toimintoja, jotta näitä menetelmiä voidaan noudattaa. Kirjoittajat myös esittävät, että Lean ei tarkoita vain työkaluja, menetelmiä tai periaatteita. Heidän mielestään se on toimintastrategia, joka voidaan toteuttaa eri tavoilla. Ylemmällä tasolla (abstraktilla) korostetaan arvoja ja periaatteita, niiden yhdenmukaistamista ja soveltamista. Alempi taso toteuttaa konkretiaa työkaluilla ja menetelmillä. He toteavat myös, että osa organisaatioista keskittyy joihinkin mainituista tasoista, jotkut taas ottavat käyttöön kaikki tasot. (Modig & Åhlström, 2013, s. 99, 101)

Ketterä tuotanto (Agile manufacturing) -termin esitteli Roger Nagel ja Dove vuonna 1992. Se muodostuu kahdesta erillisestä näkökulmasta. Toinen näkökulma käsittää organisaation kyvyn tunnistaa ja vastata asiakkaan toiveisiin sekä markkinoida niitä asiakkaalle. Toinen

näkökulma liittyy organisaation kykyyn menestyä dynaamisessa ympäristössä. Ketterä tuotanto voi tukea nopean siirtymisen kokoonpanojen välillä eri tuotantolaitoksissa. Ketterä tuotanto on Lean-tuotantotekniikoiden jatke ja se on käsittää organisaation rakenteen, tietojärjestelmät, logistiikan, prosessit ja ja erityisesti ajattelutavan. (Greene & et al., 2008, s. 218)

Agile Manifesto laadittiin 17 ohjelmistoasiantuntijan toimesta vuonna 2001. Heidän tarkoituksenaan oli löytää yhteinen käsitys ohjelmistokehityksen prosesseille. Agile Manifesto esittää vaihtoehtoisen lähestymistavan ohjelmistokehityksen prosesseille, joita on sovellettu viimeisten 40 vuoden ajan. Agile Manifestossa on yhteisesti sovittu periaatteista ja ideoista, mutta tätä yhteistä perustaa voidaan käyttää eri tavalla eri kehitysmetodein (Hazzan & Dubinsky, 2014, s. 9). Agile Manifestoa voidaan soveltaa eri ketterillä kehittämismenetelmillä kuten Extreme Programming (XP), Scrum, Lean, the Dynamic System Development Method (DSDM), Adaptive Software Development, Crystal, Agile Modeling, Feature Driven Design (FDD) ja Lean Software Development (Hazzan & Dubinsky, 2014, s. 9, Conboy, 2009, s. 329-330).

Merkittävä määrä ohjelmistokehitystiimejä ovat omaksuneet ketterät periaatteet. Näillä periaatteilla on yritetty välttää vakavien ongelmien esiintyminen tietojärjestelmien kehittämisprojekteissa. Ketterässä (Agile), asiakas ottaa vastuun projektin tuloksesta. Agile perustuu alhaalta ylöspäin joustavaan filosofiaan, jossa voidaan tehdä muutoksia vielä kehityksen myöhemmässä vaiheessa. Tämä voi kuitenkin johtaa siihen, että projektit eivät ole enää linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. (Sweetman & Conboy, 2013, s. 210)

Leanin viisi periaatetta (Value, Value Stream, Pull, Flow, Kaizen) ja “Toyota Way” 14 periaatetta ovat synnyttäneet ylettömän määrän menetelmiä ja työkaluja, joita on käsitelty syvällisestikin Leania koskevassa kirjallisuudessa. Sanakirja olisi tarpeellinen kuvaamaan kaikkia työkaluja ja menetelmiä, joita Lean enterprises on tuottanut viimeisten vuosikymmenien aikana. Kanban-järjestelmä on yksi näistä menetelmistä, joka on noussut yli muiden. Se on myös hyväksytty IT-toimialalla. Kanbanissa tarkastellaan visuaalisten työkalujen avulla asioiden todellista tilaa (Medinilla, 2012, s. 36-37). Leanin työkalut ja tekniikat ovat välttämättömiä Leanin toteuttamiseen. Lean-työkaluilla ja -tekniikoilla voi olla ratkaiseva rooli tehottomuuden alkuperän määrittelyssä, arvioinnissa ja sen löytämisessä. Tähän tarkoitukseen on paljon erilaisia työkaluja ja ohjelmia, kuten arvovirtakuvaus (VSM),

workplace organization (5S), changeover reduction (SMED), quality certifications (esim. ISO), jatkuva parantaminen (Kaizen) ja Pull/Kanban (Zhou, 2012, s. 4).

## 4.2 Lean asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijaorganisaatiossa päämäärä on työn sujuvassa etenemisessä, virtauksessa Lean-käsitteen mukaisesti. Hukka, ylikuormitus ja vaihtelu ovat kolme vihollista työn sujuvassa etenemisessä. (Torkkola, 2015, s. 23-27)

Vaihtelu on näistä tärkein, koska asiantuntijatyössä se tarkoittaa henkilöiden asiantuntemuksen eroja, työtaakan vaihtelua, organisaation omien toimintatapojen vaihtelua jne. Vaihtelua voidaan mitata siten, että paljonko kuluu aikaa työn suorittamiseen ja odottamiseen. (Ibid)

Ylikuormitus voi johtua ihmisen, järjestelmän tai laitteen kuormittumista. Henkilöstön ylikuormitus yleensä johtaa siihen, että sairauspoissaoloja on paljon. Se vähentää uudistumiskykyä, halua oppia uutta ja parantaa työn toimintatapoja. Ihminen on tärkeä osa asiantuntijatyön prosessia. Laadukas työympäristö on yksi merkittävistä tekijöistä, kun parannetaan organisaation tehokkuutta. Ylikuormitusta voidaan mitata valmistusnopeuden suhdetta saapuvaan työkuormaan eli ns. käyttöastetta. Käyttöasteen nouseminen yli 80 prosenttia kasvattaa hyvin nopeasti keskeneräistä työn volyymia ja kuormitusta. (Ibid)

Tuottamatonta toimintaa kutsutaan hukaksi. Se ei tuota arvoa asiakkaalle. Leanin seitsemän erilaista tuottamatonta asiantuntijatyön toiminnan kategoriaa on: ylituotanto, liiallinen varastointi, joka asiantuntijatyössä tarkoittaa keskeneräistä työtä, odottaminen, materiaalin tai työntekijän ylimääräinen liike, siirtäminen, uudelleen tekeminen ja virheet sekä epätarkoituksenmukainen käsittely. Asiantuntijatyössä *ylituotanto* tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kutsutaan palavereihin paljon ihmisiä varmuuden vuoksi ja heidän osallistumisen tarpeellisuutta ei kyseenalaisteta. Töiden väärä priorisointi voi johtaa ylituotantoon. Tehdään mieluummin kiireellisiä, jotka eivät ole kovin tärkeitä. *Liiallinen varastointi* koskee kaikkia töitä, jotka on käynnistetty, mutta jotka ovat vielä keskeneräisiä. *Odottaminen* tarkoittaa sitä, että asiakas tai työntekijä odottaa saavansa palvelua tai työtä. Asiantuntijan työn odotus koostuu usein päätösten ja hyväksyntien odottamisesta tai lisätietojen saamisesta kollegoilta tai muilta sidosryhmiltä. *Ylimääräinen liike* voi käsittää muun muassa manuaalista tiedon syöttöä eri järjestelmiin tai monien eri sovellusten käyttämistä samaan asiaan. Tähän kategoriaan voidaan laskea tiedon haku ja lajittelu.

*Siirtäminen* on työn ja tiedon siirtämistä muille henkilöille tai osastoille. Yleensä se kertoo siiloutuneesta organisaatiorakenteesta, jos tehtävää siirretään osastojen välillä. Jos kommunikointia eri osaajien välillä pitää olla runsaasti, olisi hyvä ajatella miten tämä voitaisiin toteuttaa organisaatiorakenteesta riippumatta. *Uudelleen tekeminen ja virheet* aiheutuvat siitä, että työtä ei tehdä kerralla kuntoon. Kapasiteettia tuhlataan työhön, joka suoritetaan kahteen kertaan. Tärkeintä on ketjun alkupään virheettömyys. *Epätarkoituksenmukainen käsittely* voi johtaa siihen, että tehdään asioita, joista ei hyödy kukaan. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että työn laatutasoa ei ole määritelty yhdessä tai työtä ei ole riittävästi tarjolla. Asiantuntijatyössä asioiden turha viilaaminen voi johtua siitä, että seuraavaa työtä ei ole näköpiirissä. (Ibid)

Lean-periaatteiden mukaan virtaustehokkuus tarkoittaa sitä, että organisaatio rakennetaan tehokkaasti ja työn etenemiselle luodaan hyvät lähtökohdat. Virtaustehokkuus tarkoittaa myös asiakastyytyväisyyttä. Virtaustehokkuus siis tarkoittaa sitä, että asiakkaan tai työntekijän kokema läpimenoaika minimoidaan ja paneudutaan siihen, että tehtäviä saadaan valmiiksi mahdollisimman paljon. Näin ollen vaihtelun takia samaan organisaatioon on mahdotonta tai todella vaikeaa rakentaa resurssi- ja virtaustehokasta organisaatiota. Jos organisaatio haluaa resurssitehokkaan organisaation, se tarkoittaa sitä, että työtehtäviä on aina jonossa ja resurssit eivät joudu odottamaan työtä. Tällöin puhutaan korkeasta käyttöasteesta. Korkeasta käyttöasteesta seuraa, että läpimenoajat kasvavat. Virtaustehokkaassa organisaatiossa työntekijä saattaa joutua odottamaan työtehtäviä, mutta työ sinällään ei odota tekijäänsä. Organisaatio on kokonaisuudessaan nopeampi ja tuotteliaampi tällä tavalla. Toisin sanottuna kokonaisuuden optimointi laskee yksikkökustannuksia. (Torkkola, 2015, s. 57-59)

Kolmella luonnonlaeilla voidaan ohjata virtaustehokkuutta: Little laki, pullonkaulojen laki ja vaihtelun laki. Littlen lailla mitataan keskimääräistä läpimenoaikaa suhteessa keskeneräiseen työhön. Pullonkaulan laissa, jokaisessa prosessissa tai systeemissä on ainakin yksi pullonkaula, jolla määritetään kokonaisuuden enimmäisnopeus. Vaihtelun laissa nähdään mitä pidempi läpimenoaika sen enemmän vaihtelua. (Ibid)

### 4.3 Ketterä projektisalkunhallinta

Ketterä projektisalkku muodostuu seuraavista tavoitteista: projektien valitseminen ja käynnistäminen, projektisalkun linkittäminen yrityksen strategiaan ja sen arvon maksimoiminen (Krebs, 2009, s. 111). Projektisalkku antaa yritykselle mahdollisuuden olla

ketterämpi, jos yritys linkittää strategian projektisalkkuun ja jakaa resurssit strategian mukaan (Stettina ja Hörz, 2015, s.140).

Projektisalkunhallinta on hyvin vakiintunutta perinteisessä projektihallinnan kirjallisuudessa. Ketterien menetelmien iteratiivinen luonne luo uusia haasteita nykyisille hallinnointikäytännöille. Ketterät menetelmät tuovat erilaisia toimintamalleja perinteisiin projekteihin (Stettina & Hörz, 2015, s 140). Krebsin mielestä (2009, s. 137) perinteisiä ja ketteriä projekteja ei saisi sekoittaa samaan portfolioon, jos haluaa hallinnoida projektisalkkua menestyksekkäästi. Chin (2004, s. 176, 192) huomioi myös, että integroimalla projektisalkunhallinnan projektihallinnan prosessiin voi välttää sen, että projektisalkku katsastetaan vain vuosittain. Ketterässä paradigmassa, tavoitteet saavutetaan salkunhallinnassa pienimuotoisten projektien ansiosta, jotka ovat linkitetty läheisesti toisiinsa. Ketterää projektisalkunhallinnointia ei pidä hallinnoida ylemmällä johdon tasolla, vaan tuoda se alemmalle tasolle. Resurssien allokoinnin ymmärtäminen on hänen mielestään kriittistä, jotta resurssit voidaan tehokkaasti siirtää tarvittaessa projektien välillä.

Monet eri tutkijat kuten Leffingwell, Krebs ja Vähäniitty et al. ole ehdottanut ketterän projektisalkunhallinnan viitekehyksiä ja niiden mukanaan tuomia etuja ja haasteita. Näistä viitekehyksistä on kuitenkin tehty liian vähän empiirisiä arviointeja. Tutkimusta tehdessään tutkijat löysivät kirjallisuudesta paljon konsultointitarkoitukseen kirjoitettuja kirjoja. Vain muutama yksittäinen tapaus löytyi hankkeiden hallinnointiin sekä muutama konferenssijulkaisu liittyen ketterien menetelmien käytöstä projektisalkunhallinnan sovelluksissa. Kaikki nämä tutkimukset oli tehty yksittäisiin yrityksiin. Tutkijat ovat omassa tutkimuksessaan yrittäneet paikata tämän tutkimusaukon ja ottaneet käyttöön laajemman lähestymistavan. (Stettina & Hörz, 2015, s. 141-151)

Tutkimus osoitti, että suuri osa tutkituista organisaatioista käyttää projekteissaan ketteriä menetelmiä, mutta eivät käytä mitään erityistä ketterää projektisalkunhallinnan viitekehystä. Heidän empiirinen arviointi osoitti, että jos ketteriä menetelmiä käytetään projektitasolla kuten esimerkiksi iteraatiokatsaukset, niin sillä on vaikutuksia myös muihin toimintoihin kuten esimerkiksi projektisalkunhallintaan. He esittävät tutkimuksessaan kolme havaintoa:

1. Rutiinit: toistuva vuorovaikutus, joka perustuu projektien rutiineihin (katsaukset, nopeat kokoukset) stimuloivat tarvetta myös muissa toiminnoissa kuten projektisalkunhallinnassa.
2. Rakenne: johtuen ketterien menetelmien itseohjautuvasta luonteesta, ketterät tiimit ottavat käyttöönsä perinteisen projektihallinnan näkökulmia.

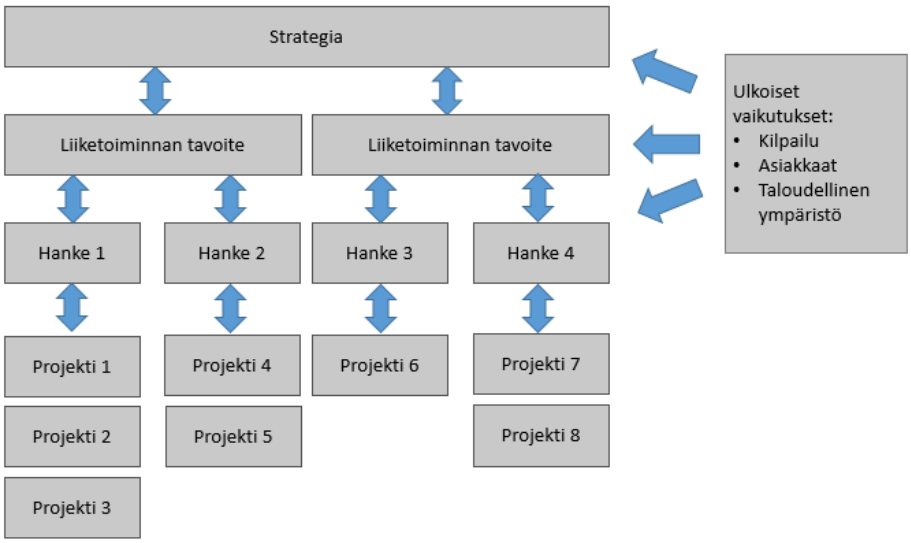
3. Arvot: jotta saataisiin tiiviimpää vuorovaikutusta muiden kanssa, on löydyttävä yhteinen ymmärrys siitä, minkälaista vuorovaikutuksen pitäisi olla ja otettava se käyttöön. (Ibid)

He havainnoivat, että viitekehysten vertailussa (Leffingwell, Krebs, Vähäniitty et al.) seuraavat ominaisuudet olivat yhteisiä:

1. Läpinäkyvyys: resurssien ja tehtävien, luottamuksen lisäämisen, päätöksenteon ja resurssien allokoinnin läpinäkyvyys.
2. Yhteistyö: rutiininomainen vuorovaikutus, joka perustuu tiiviiseen yhteistyöhön. Tämä mahdollistaa toistuvan vuorovaikutuksen kaikkien muiden toimintojen kanssa.
3. Sitoutuminen strategiseen salkunhallintaan.
4. Tiimi: poistamalla resurssien allokoinnin vaikeudet ja rakentamalla tiimin valmiuksia uusiin haasteisiin. (Ibid)

Tutkijat ovat jakaneet salkunhallinnan kolmeen toisiaan täydentävään ulottuvuuteen. Ensimmäinen on tiedon laatu, joka perustuu tiedon saatavuuteen, kokonaisvaltaisuuteen ja läpinäkyvyyteen. Toinen ulottuvuus on resurssien allokointi, joka sisältää oikea-aikaisen allokoinnin, avoimen sitoutumisen ja konfliktien välttämisen silloin kun etsitään oikeanlaisia resursseja. Kolmas ulottuvuus on yhteistyön laatu, joka tarkoittaa empatiaa ja valmiutta auttaa muita projektipäälliköitä ja muita projektiryhmiä. Näiden ominaisuuksien yhdistelmä tuottavat tehokkuutta projektisalkun hallinnan prosessiin. Tutkimuksen olettamus oli, että nämä kolme ulottuvuutta vaikuttavat positiivisesti salkunhallinnan menestykseen. (Unger et al., 2012, s. 612)

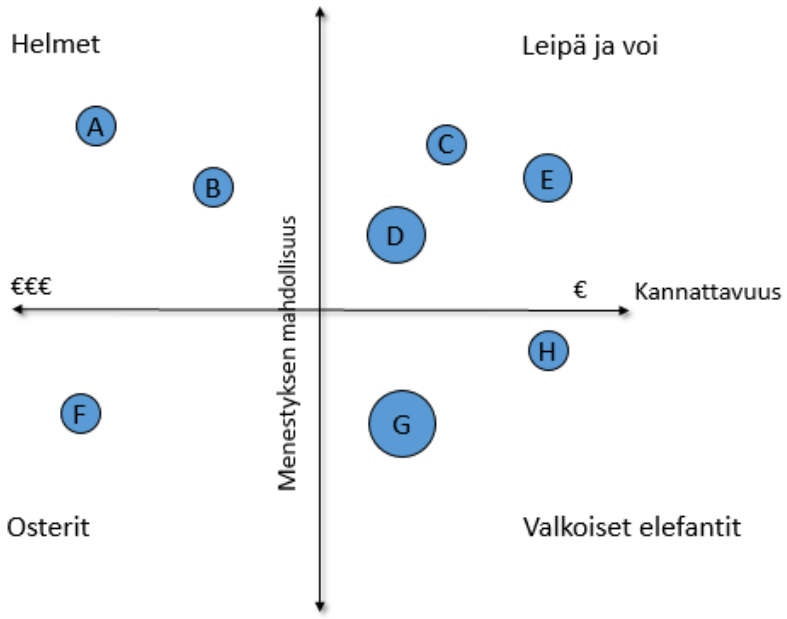
Perinteisessä projektisalkunhallinnassa muutokset jalkautetaan ylhäältä alaspäin vesiputousmallin mukaisesti. Riippuen yrityksen liiketoiminnasta, perinteisessä salkunhallinnassa ulkoisilla vaikutuksilla on harvoin vaikutusta suoraan projekteihin. Yleensä niillä on vaikutusta suoraan strategiaan, jolloin ulkoiset muutokset valuvat perinteisessä projektisalkunhallinnassa ylhäältä alaspäin. Ketterät projektit ovat herkempiä ulkoisille vaikutteille ja ne vaikuttavat alttiimmin suoraan projekteille. Ketterän paradigman ulkoisesti vaikuttavat muutokset tuntuvat sekä projektitasolla että strategia- ja tavoitetasolla. Tämä vuorostaan voi muuttaa vuorovaikutuksen alhaalta ylöspäin. Tämä on havainnollistettu kuvassa 13. (Chin, 2004, s. 173-174)




Kuva 13. Ketterässä projektisalkunhallinnassa ulkoiset vaikutukset vaikuttavat sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin. (Chin, 2004, s. 175)

Ketterän projektisalkunhallinnan tasapainossa on syytä ottaa huomioon, ettei salkussa ole liian montaa aktiivista projektia, visionääristen projektien puutetta, painotusta pieniin projekteihin sekä väärää projektisekoitusta (riski vs. kannattava). Liian monta projektia salkussa voi aiheuttaa sen, että organisaation pitää rekrytoida uutta henkilökuntaa jolloin siitä syntyy kustannusvaikutuksia. On myös mahdollista, että organisaatiolla ei ole kunnon prosessia projektien valintaan. Työntekijöiden siirto eri projektien välillä syö tuottavuutta. Salkunhallintatiimin työtä veloittaa mittareiden tiedon keräys ja seuranta, projektien valitseminen, priorisointi ja projektien lopettaminen. Jokaisella organisaatiolla olisi hyvä olla matriisi (Bird's eye), joka on lista aktiivisista projekteista. Suosituin tapa projektien valintaprosessiin on riski/kannattava diagrammi (Bird's eye) (Krebs, 2009, s. 111-116). Projekteiden valintaan löytyy paljon muitakin menetelmiä, kuten taloudelliset mallit, todennäköiset taloudelliset mallit (esim. Monte Carlo simulaatio), strateginen lähestymistapa, pisteytysmallit ja tarkastuslistat ja niin edelleen (Cooper et al., 1999, s. 335-336). Bird's eye diagrammi luokittelee projektit sen riskin ja kannattavuuden mukaan. Se tiivistää havainnollisesti projektien tiedot visiosta, riskistä ja mahdollisesta sijoitetun pääoman tuotosta. Kuvassa 14. on esitetty riski/ kannattavuusdiagrammi, joka havainnollistaa hyvin projektisalkun tasapainoa. Helmet-osio kertoo siitä, kuinka paljon organisaatiossa on innovatiivisia ja visionäärisiä projekteja. Näiden projektien käynnistäminen vaatii yleensä organisaation laajemman vision ja muutokseen sitoutumisen. Valkoiset elefantit –osiossa olevat projektit eivät ole kovin kannattavia ja ovat

myös riskialttiimpia. Kuplan koko ilmoittaa kuinka paljon resursseja projekti tarvitsee (Krebs, 2009, s. 111-116).

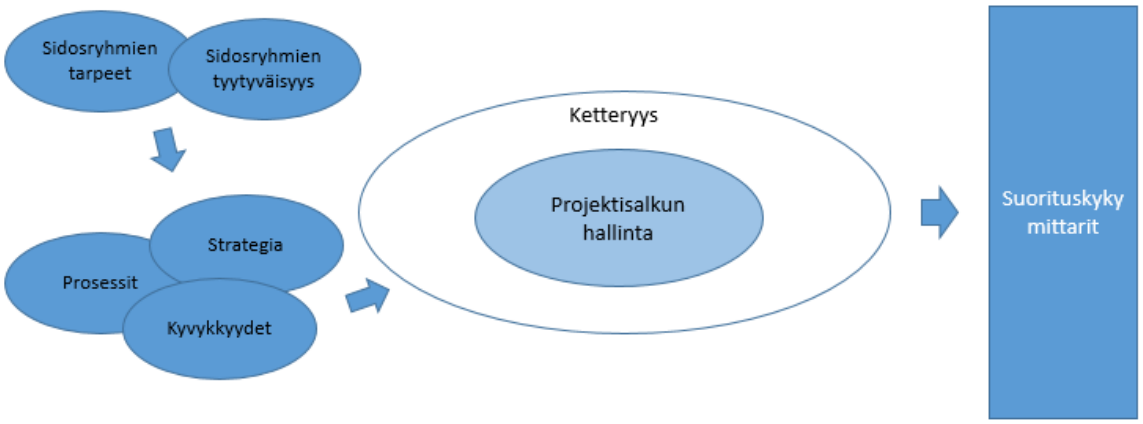



Kuva 14. Diagrammi projekteista riskit versus kannattava. (Krebs, 2009, s. 116)

Projektisalkku edustaa organisaation visiota ja se käsittää aktiiviset projektit ja uudet mahdolliset projektit. Projektit ja hankkeet pitää arvioida säännöllisesti ja ne pitää mukauttaa organisaation strategian mukaan. Projektisalkun on sopeuduttava iteratiivisesti muutoksiin. Projektisalkkuun vaikuttaa tyypillisesti ”käynnistyy, ei-käynnisty (Go, No-Go), keskeytys ja nopeuttaminen. (Krebs, 2009, s. 137)

## 4.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kirjallisuuden pohjalta muodostui teoreettinen viitekehys empiirisen osion pohjaksi, joka on esitetty kuvassa 15.




Kuva 15. Teoreettinen viitekehys kirjallisuuden perusteella.

Diplomityöhön liittyvä teoreettinen viitekehys perustuu suorituskykymittareihin ja suorituskyvyn mittaamiseen ja ketterään projektisalkunhallintaan. Yritykset ovat mitanneet omaa suorituskykyään jo pitkään. Mittauksella pyritään selvittämään suorituskyvyssä ja ympäristössä tapahtuvat muutokset, jotta yritys voisi reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Yritys on valinnut toiminnalleen tärkeät menestystekijät, joiden avulla yritys keskittyy mittamaan yrityksen toiminnan kannalta omaa menestymistään. Aikaisemmin taloudelliset mittarit ovat vallinneet päätöksenteossa, mutta nykypäivänä on huomattu että ei-taloudellisilla mittareilla on myös merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen. Suorituskykymittareiden pitäisi olla tehokkaita ja peräisin strategiasta. Niiden pitäisi olla relevantteja ajallisesti ja tiedollisesti, lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä.

Suorituskykymittaukseen on tarjolla monta eri viitekehystä, joita yritys voi käyttää oman toimintansa mittarointiin. Tässä diplomityössä on käytetty lähestymistapana suorituskykyprisman viitekehystä, koska sen näkemyksen mukaan mittaristo rakennetaan sidosryhmien tarpeista ja niiden tyydyttämisestä. Sitä kautta muodostuu strategia, jota varten tarvitaan sisäiset prosessit ja kyvykkyydet, jotta sidosryhmät olisivat tyytyväisiä. Kelassa on käytössä tasapainotettu mittaristo koko organisaatiossa, jonka takia halusin tuoda tässä työssä suorituskykyprisman hyödyntämismahdollisuudet esille.

Perinteisen ja ketterän projektisalkunhallinnassa tärkeää on salkun tasapaino, linkitys strategiaan ja projektisalkun arvon maksimointi sekä projektien valinta ja käynnistys. Projektisalkunhallinnan prosessi on tärkeä osa salkun menestystä sekä yksittäisten

projektien laajuus, tavoitteet, kustannukset ja resurssit, aikataulu ym. jotka vaikuttavat projektisalkun tehokkuuteen. Projektisalkun läpinäkyvyyttä pitää pyrkiä parantamaan projektien riippuvuussuhteiden kartoittamisella sekä ennakoimalla projektien tulevia tapahtumia. Projektisalkunhallinnan tavoitteisiin kuuluu projektien luokitus ja tunnistaminen, priorisointi ja valinta sekä projektien hyväksyminen. Ketteryys projektihallinnassa tuo mukanaan vaikutuksia projektisalkunhallintaan sekä muihin toimintoihin. Ketteryyden tarkoitus on nopeuttaa reagointia muuttuvassa toimintaympäristössä, eliminoida turhat työvaiheet, jotka eivät tuota mitään arvoa ja arvon määrittäminen asiakkaan näkökulmasta. Suorituskykyprisman sidosryhmänäkökulma, jossa lähdetään kartoittamaan ensiksi sidosryhmien tarpeet ja odotukset, antaa hyvän lähtökohdan Leanin arvon määrittämiseen asiakkaan näkökulmasta.

# 5 Toimeksiantajan esittely

Kela turvaa väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukee itsenäistä selviytymistä. Kelan asiakkaita ovat kaikki Suomessa asuvat kansalaiset. Kela toimii kansalaisen mukana koko elämänkaaressa: lapsen syntymä, opintojen aloittaminen, sairastuminen, työttömyys tai eläkkeelle siirtyminen. Sosiaaliturvaan kuuluu sairausvakuutus ja kuntoutus, lapsiperheiden tuet, asumistuki, työttömän perusturva, opintotuki, vähimmäiseläkkeet ja vammaisetuudet. Vuonna 2017 Kelan vastuulle tulee myös toimeentulotuki. (Kansaneläkelaitos, 2015)

Kelan toiminta-ajatus on ”Elämässä mukana – muutoksissa tukena ja arvot ovat ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Kelan visio vuoteen 2020 on luoda hyvinvointia yhteiskuntaan ja olla edelläkävijä sosiaaliturvan palveluiden rakentajana. Kela pyrkii toteuttamaan vision neljällä strategisella tavoitteella.

1. ”Tarjoamme erinomaisen asiakaskokemuksen yhdenvertaisesti ja vastuullisesti
2. Olemme vahva sosiaali- ja terveystiedon osaaja
3. Olemme aloitteellinen ja arvostettu toimija yhteiskunnassa
4. Uudistamme työtämme ja työolojamme”. (Kansaneläkelaitos, 2016a)

**Toimintatietoja Kelasta**

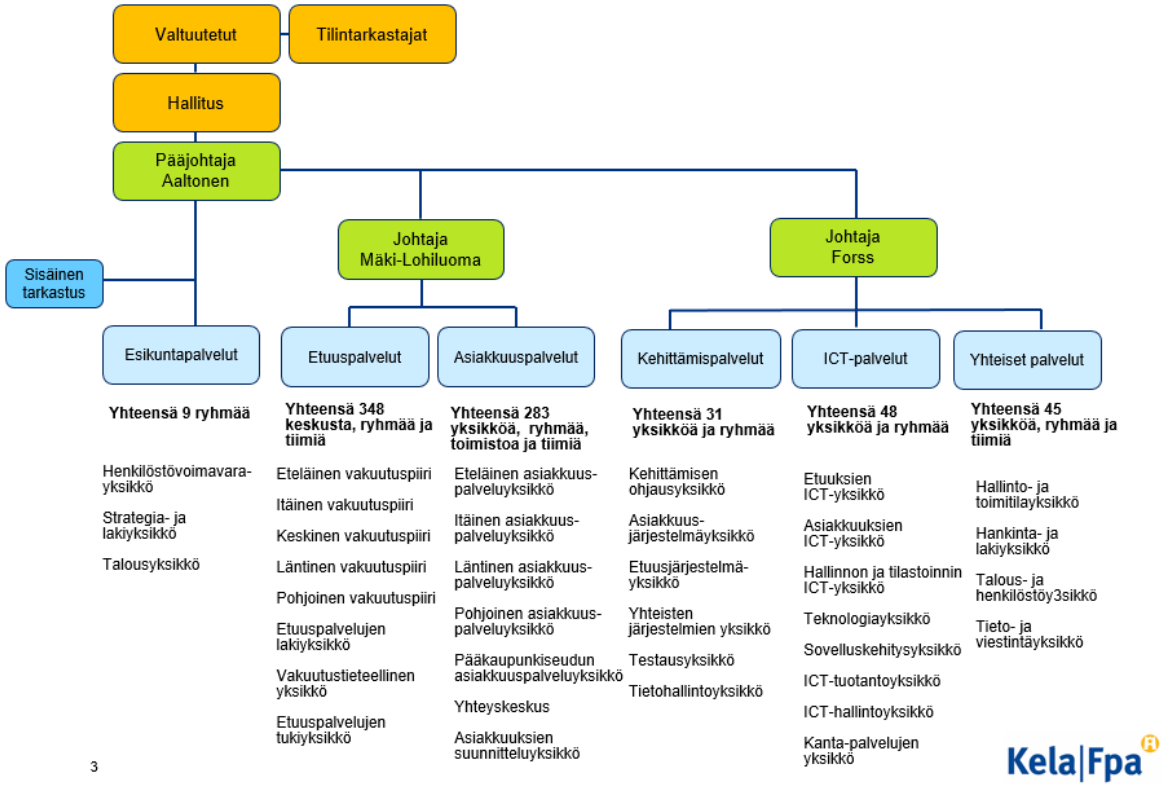
| | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 |
|---|---|---|---|---|---|
| Kokonaiskulut, mrd. € | 14,7 | 14,5 | 14,0 | 13,5 | 12,9 |
| Etuuskulut, mrd. € | 14,3 | 14,0 | 13,6 | 13,1 | 12,5 |
| Toimintakulut/ kokonaiskulut, % | 2,9 | 3,0 | 3,2 | 3,2 | 3,4 |
| Etuuskulut/BKT, % | 6,9 * | 6,8 | 6,7 | 6,6 | 6,3 |
| Etuuskulut/ sosiaalimenot, % | 21,3 | 21,4 | 21,4 | 21,8 | 21,9 |
| Etuuskulut/asukas, €/v | 2 607 | 2 561 | 2 486 | 2 416 | 2 309 |
| Henkilöstö 31.12. | 5 968 | 6 008 | 6 108 | 6 135 | 6 146 |

Taulukko 2. Kelan toimintaluvut vuodesta 2011 – 2015. (Kansaneläkelaitos, 2015)

Kelan toiminnan luvut vuosina 2011 – 2015 on esitetty taulukossa 2. Kokonaiskulut ovat nousseet vuosittain ja se johtuu etuuskulujen kasvusta. Kelan oman toiminnan kulut ovat laskeneet hieman vuosi vuodelta. Henkilöstön lukumäärä on laskenut vuodesta 2011 alkaen, mutta tulee kasvamaan merkittävästi vuonna 2017 uusien tehtävien vuoksi. (Ibid)

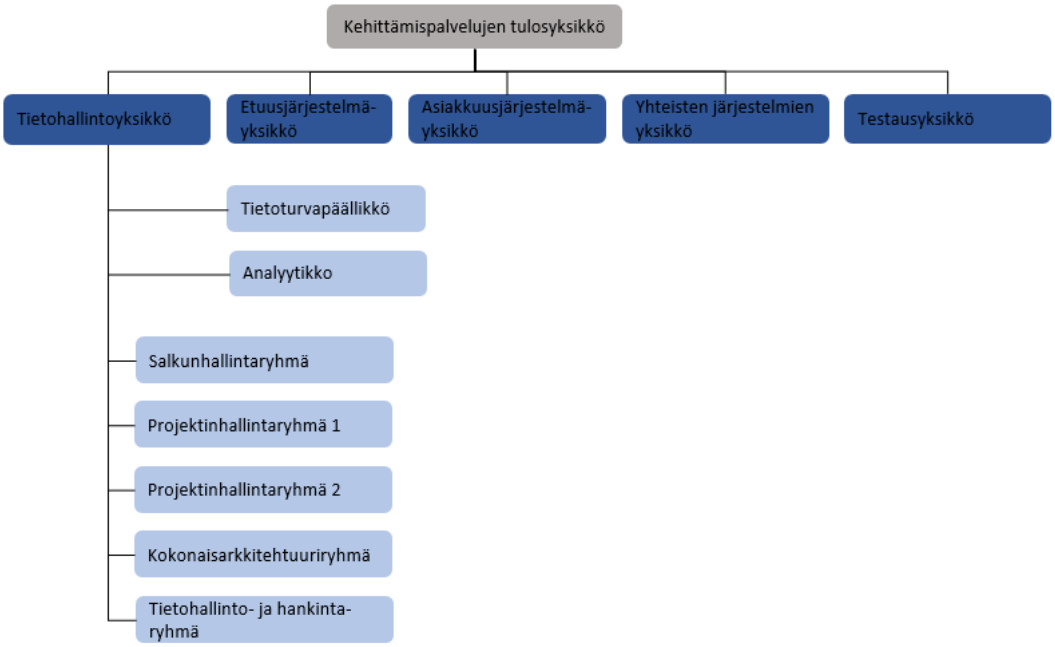
Eduskunta valvoo Kelan toimintaa. Eduskunnan valitsemat 12 valtuutettua ja heidän valitsemansa 8 tilintarkastajaa valvovat Kelan toimintaa sekä hallintoa. Kymmenjäseninen

hallitus johtaa ja kehittää Kelan toimintaa. Kuvassa 16. on esitetty Kelan organisaatio 1.1.2017. (Ibid)




Kuva 16. Kelan organisaatio 1.1.2017. (Kansaneläkelaitos, 2016e)

Projektisalkunhallinnan ryhmä kuuluu Kehittämispalvelujen tulosyksikköön Tietohallintoyksikön alaisuuteen. Kuvassa 17. on esitetty Kehittämispalvelujen tulosyksikön organisaatiorakenne.




Kuva 17. Kehittämispalvelujen tulosyksikön organisaatio. (Kansaneläkelaitos, 2016)

Kehittämispalvelujen tulosyksikön tehtävänä on ICT:n ja liiketoiminnan tarpeiden yhteensovittaminen huomioiden tavoitteet, resurssit ja aikataulut. Kehittämispalvelut tilaa ICT-palveluilta tietojärjestelmien kehittämiseen, pienkehitykseen ja ylläpitoon liittyvät työt sekä valmistelee yhdessä liiketoiminnan ja ICT-palvelujen kanssa tietojärjestelmähankinnat. Kehittämispalvelujen tulosyksikön vastuisiin kuuluu tietotekniikan kehittämisohjelma, kokonaisarkkitehtuuri ja laadunvalvonta. (Kansaneläkelaitos, 2016b)

Tietohallintoyksikön ja erityisesti sen alaisuudessa olevien salkunhallintaryhmän ja projektihallintaryhmien tehtäviin kuuluu seuraavat työt:

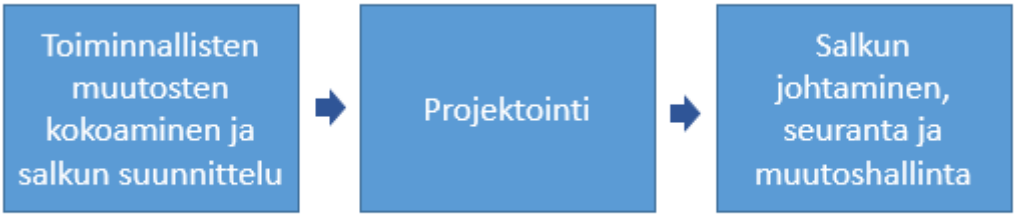
- ”vastata Kelan projektisalkun valmistelusta, priorisoinnista, kokonaisuuden hallinnasta ja muutoshallinnasta sekä salkun-, hanke- ja projektinhallinnan prosesseista, toimintatavoista ja menetelmistä
- osallistua projektien läpivientiin hanke- ja projektipäällikköresurssien muodossa sekä tuottaa tukipalveluja strategisesti merkittäviin hankkeisiin. Vastata tulosyksikön johdon tuesta ja tukea tulosyksikön muita yksikköjä henkilöstö- ja taloushallinnon tehtävissä ”. (Kansaneläkelaitos, 2016c)

## 5.1 Ketterä projektisalkunhallinta

Tulossopimus ohjaa Kelan projektisalkkua. Tulosohjauksen avulla toteutetaan johdon määrittelemää strategiaa. Tulosohjausprosessin käynnistää vuosittain pääjohtaja. Tulossopimuksen valmistelu alkaa alkuvuodesta, jolloin hallitus ja johtajat linjaavat strategian sekä päättävät tavoitteista ja reunaehdoista. Projektisalkun toimeenpano aloitetaan tammikuussa. Huhtikuussa kohdealueet kartoittavat alustavasti oman alueensa seuraavan vuoden toiminnallisia muutoksia. Kesäkuun lopussa syntyy ensimmäinen versio seuraavan vuoden toiminnallisista muutoksista. Elokuun lopussa alustavat tiekartat on työstetty ja lokakuussa seuraavan vuoden projektisalkun sisältö on valmis. Lokakuussa käydään kohdealueiden tulossopimusseminaarit ja marraskuussa pääjohtaja ja hallitus vahvistavat tulossopimuksen. Vuosikello on havainnollistettu kuvassa 18. (Kansaneläkelaitos, 2017)

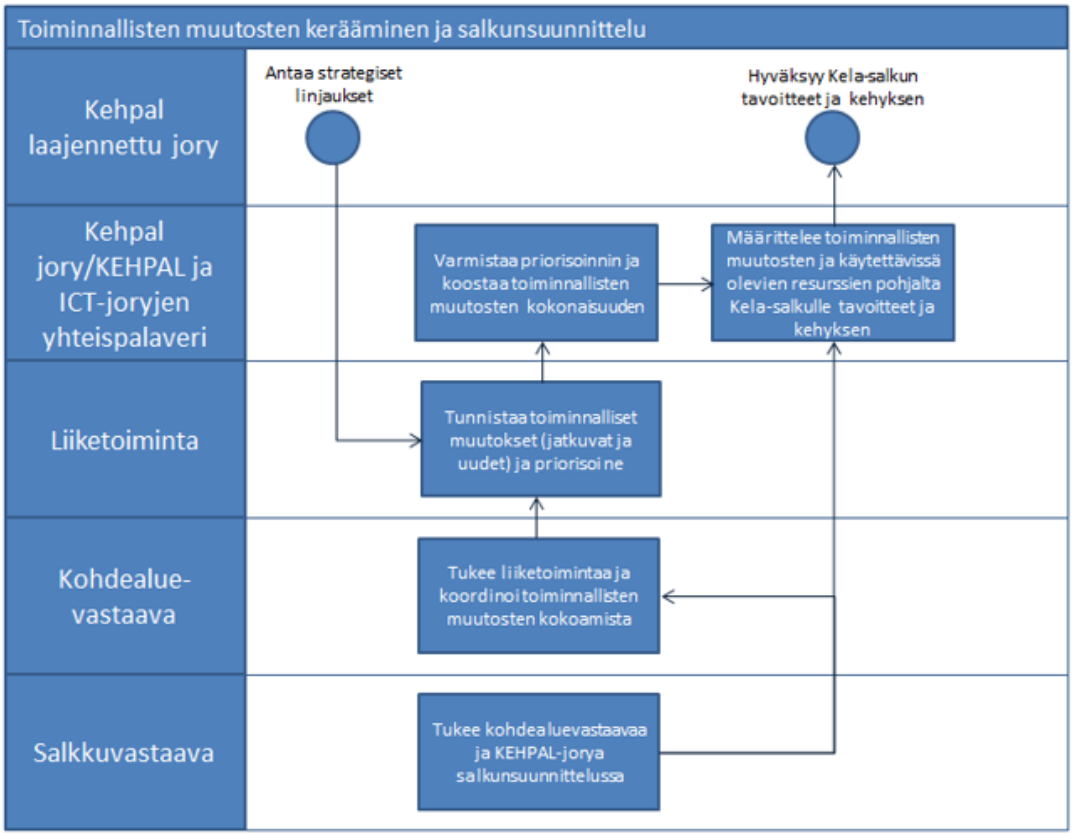
Kuva 18. Kelan projektisalkunhallinnan vuosikello. (Kansaneläkelaitos, 2017)

Kelan projektisalkunhallinnan toimintamalli on havainnollistettu kuvassa 19. Toimintamalli koostuu toiminnallisten muutosten kokoamisesta ja salkunsuunnittelusta, projektoinnista ja salkun johtamisesta, seurannasta ja muutoshallinnasta. (Kansaneläkelaitos, 2016g)




Kuva 19. Kelan projektisalkunhallinnan toimintamalli. (Kansaneläkelaitos, 2016g)

Prosessi alkaa toiminnallisten muutosten kokoamisella ja salkunsuunnittelulla (kuva 20.) Liiketoiminta tunnistaa omat toiminnalliset muutokset (tarpeet), joita tarvitaan Kelan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. He arvioivat niiden alustavan priorisoinnin. Kehittämispalvelut ovat liiketoiminnan tukena toiminnallisten muutosten tunnistamisessa. Muutokset kerätään Kelan intranetissä olevaan yhteiseen pohjaan. Kehittämispalvelujen tehtävänä on varmistaa priorisointi ja koota toiminnallisten muutosten kokonaisuus sekä määritellä Kela-salkulle tavoitteet ja kehys käytettävissä olevat resurssit huomioiden. Salkkukokonaisuuteen kuuluvat myös ylläpidot, pienkehitys ja jatkuvat työt, jotka vaikuttavat erityisesti resursointiin. Liiketoiminnan ja ICT:n kanssa käydään prosessin aikana keskusteluja, jotta kokonaisuus saadaan työstettyä. Kokonaisuus hyväksytään Kelan (laajennetussa) johtoryhmässä. Osa projekteista ja hankkeista kiinnitetään Kelan kehittämisohjelmiin. (Kansaneläkelaitos, 2017a)

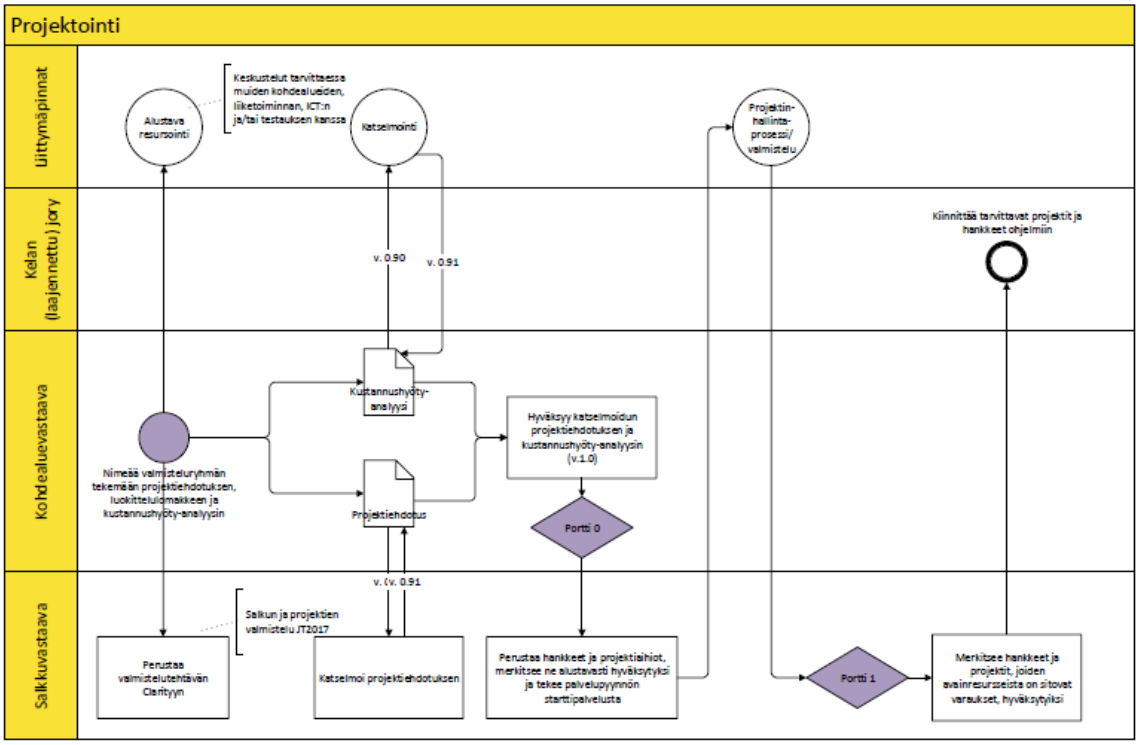



Kuva 20. Toiminnallisten muutosten kerääminen ja salkunsuunnittelu. (Ibid)

Prosessin toinen vaihe käsittää projektoinnin, jolloin salkkuvastaava perustaa jokaiselle kohdealueelle oman projektisalkun. Kehittämispalvelujen projektisalkkuun, joka käsittää aina ICT-työtä, perustetaan lisäksi kategoriat kehittämisprojekteille, lainmuutoksille, pienkehityksille, ylläpidolle sekä jatkuvalle työlle. Kohdealuevastaava huolehtii, että hanke- ja projektiehdotukset sekä kustannushyötyanalyysi projektista ja karkea arvio resursseista on asianmukaisesti tehty. Toimintavuoden aikana tarkistetaan aikaisemmin tehtyjä toiminnallisten muutosten priorisointeja, käytettävissä olevia resursseja ja kohdealueen budjettia. Kohdealuevastaava päättää uusien projektien valmistelun käynnistämisestä. Kohdealuevastaavan apuna on valmisteluryhmä, jonka tehtävänä on tuottaa tarvittavat asiakirjat ja esittää ne kohdealuevastaavalle hyväksyttäväksi. Valmistelu aloitetaan noin kolme kuukautta ennen projektin aloittamista. Kohdealuevastaava tarkistaa yhdessä ICT:n ja testauksen kanssa tarvittavista resursseista sekä budjetin riittävyyden. Karkea vuositason projektisalkku antaa myös mahdollisuuden tuoda uusia projekteja, jotka kohdealuevastaava voi budjetin puitteissa hyväksyä projektisalkkuun. Jos projekti vaikuttaa muiden kohdealueiden resursointiin, käsittelee Kehittämispalvelujen johtoryhmä mahdolliset muutokset ja priorisoinnit. Liiketoiminnalla voi olla myös projekteja, jotka eivät

tarvitse Kelan yhteisiä resursseja (ICT, testaus, Kehittämispalvelut). Tällöin liiketoiminta voi itse päättää omista projekteistaan. (Ibid)

Projektiehdotukset katselmoidaan salkkuvastaavan toimesta (projektin perustiedot, karkea resurssitarve, projektin tarkoitus ja rajaukset sekä valmisteluryhmän kokoonpano). Kun projektiehdotukset on katselmoitu ja hyväksytty, salkkuvastaava perustaa hankkeet ja projektiaihiot Clarityyn. Kelan Esikuntapalvelut-yksikkö vastaa kustannushyötyanalyysien katselmoinnista. Projektipäällikkö varaa resurssit Clarity-järjestelmän kautta ja kun hän on saanut sitovat resurssivaraukset ja alustava projektisuunnitelma on hyväksytty, salkkuvastaava merkitsee projektin hyväksytysti ja projekti voidaan käynnistää. Kuva 21. havainnollistaa projektointivaihetta. (Ibid)



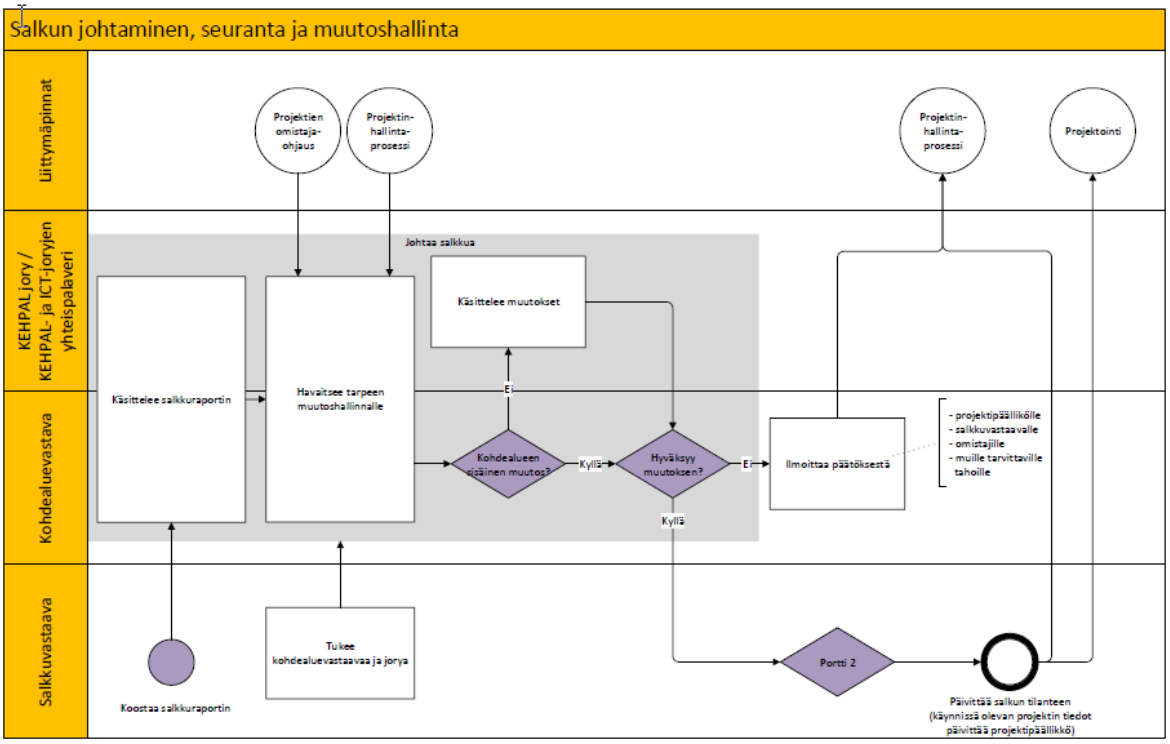
Portti 0. Hyväksytty ja katselmoitu projektiehdotus ja kustannushyöty-analyysi
Portti 1. Projektin avainresursseista on sitovat varaukset Claritysssa

Kuva 21. Projektointi. (Ibid)

Kolmas prosessin vaihe (kuva 22.) käsittää projektisalkun johtamisen, seurannan ja muutoshallinnan. Salkkuvastaavat omalta kohdealueeltaan koostavat kuukausittain raportin ja neljännesvuosittain projektisalkun laajemman kvartaaliraportin. Kehittämispalvelujen johtoryhmä ohjaa ja johtaa projektisalkkua sekä vastaa muutoshallinnasta. Kohdealuevastaavat tekevät päätökset oman kohdealueensa sisällä. Jos muutokset ulottuvat muihin kohdealueisiin, Kehittämispalvelujen johtoryhmä käsittelee

muutoksen. Tarvittaessa pyydetään liiketoiminnan ja ICT:n edustajat muutoksen käsittelyyn. (Ibid)

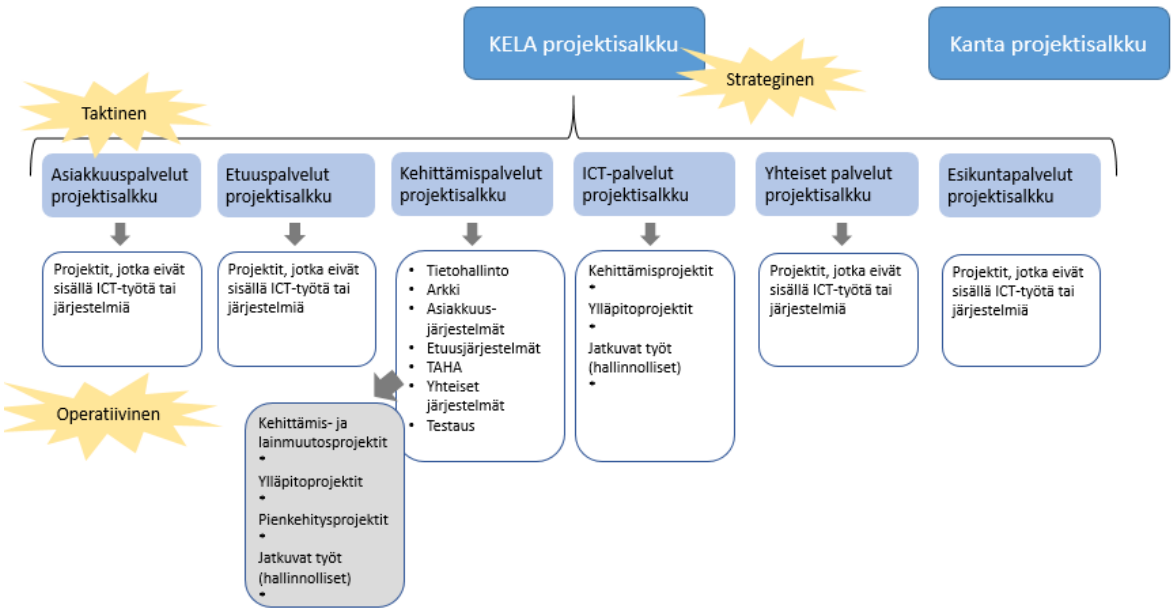
Kehittämispalvelujt ja ICT –johtoryhmä käsittelevät projektisalkkuraporttia neljännesvuosittain. Salkkuvastaava seuraa projektisalkkua aktiivisesti sekä päivittää muutoshallinnan päätösten mukaisesti tilannetta. Hänen tehtäviin kuuluu välittää tietoa salkun tilanteesta johtoryhmälle ja kohdealuevastaavalle sekä tarvittaessa projektihallintaan. (Ibid)




Kuva 22. Salkun johtaminen, seuranta ja muutoshallinta. (Ibid)

### 5.1.1 Projektisalkku

Kelan projektisalkku koostuu kuudesta eri tulosyksikön projektisalkusta, joka on havainnollistettu kuvassa 23. Tulosyksiköt ovat asiakkuuspalvelut, etuuspalvelut, kehittämispalvelut, ICT-palvelut, yhteiset palvelut ja esikuntapalvelut. Kehittämispalvelujen projektisalkkuun kuuluu aina ICT-työtä tai järjestelmän hankintaa. Salkku on jaoteltu lisäksi kehittämis- ja lainmuutosprojekteihin, mahdollisiin ylläpito- ja pienkehitysprojekteihin sekä jatkuvaan työhön. Jatkuva työ tarkoittaa tuottavaa, mutta ei projektimaista työtä. Kanta-projektisalkku on toisen osapuolen hallinnoima ja rahoittama. Kanta-projektisalkku vaatii ainoastaan Kelan resursseja. (Kansaneläkelaitos, 2016d)




Kuva 23. Kelan projektisalkun rakenne. (mukailtu Kansaneläkelaitos, 2016f)

Kela-salkussa on tällä hetkellä 668 kohdetta, jotka on jaoteltu kehittämisprojekteihin (266 kpl), ylläpitoon (302 kpl), pienkehitykseen (100 kpl) ja lainmuutoksiin (63 kpl). Alla olevasta taulukosta 3. näkyy Kela-salkun projektit per kohdealue. Vuoden lopussa vuoden 2016 ylläpitoprojektit päätetään ja vuodelle 2017 avataan uudet. Ensi vuodelle ylläpitoprojekteille on tulossa uusi ylläpitomalli, jossa ylläpitojen määrää on karsittu 90 prosenttia sekä pienkehitysprojekteja niputetaan suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Tarkoituksena on ollut vähentää hallinnollisen työn määrää Clarity-järjestelmässä sekä helpottaa tuntikirjausten tekemistä. (Ibid)

| Riviotsikot | Kehittäminen | Lainmuutos | Pienkehitys | Ylläpito | Kaikki yhteensä |
|---|---|---|---|---|---|
| Asiakkuuspalvelut | 3 | | | | 3 |
| Esikuntapalvelut | 2 | | | | 2 |
| Etuuspalvelut | 23 | 11 | | | 34 |
| ICT-palvelut | 30 | | 1 | 44 | 75 |
| Kehittämispalvelut/Arkki | 42 | 9 | | | 51 |
| Kehittämispalvelut/Asiakkuusjärjestelmät | 13 | | 6 | 21 | 40 |
| Kehittämispalvelut/Etuusjärjestelmät | 21 | 32 | 42 | 95 | 190 |
| Kehittämispalvelut/TAHA | 32 | 3 | 30 | 71 | 136 |
| Kehittämispalvelut/Testaus | | | 1 | | 1 |
| Kehittämispalvelut/Tietohallinto | 17 | | 6 | 17 | 40 |
| Kehittämispalvelut/Yhteiset järjestelmät | 13 | 8 | 14 | 54 | 89 |
| Yhteiset palvelut | 7 | | | | 7 |
| **Kaikki yhteensä** | **203** | **63** | **100** | **302** | **668** |

Taulukko 3. Yhteenveto Kelan projektisalkusta. (Ibid)

### 5.1.2 Projektisalkunhallinnan roolit, vastuut ja sidosryhmät

*Kelan johtoryhmä* määrittelee ja päättää tulevan vuoden budjetin tulosyksiköille. (Kansaneläkelaitos, 2016f)

*Kehityspalvelut tulosyksikkö* vastaa salkunhallinnasta. Tehtäviin kuuluu projektisalkkujen kokoaminen, seuranta ja raportointi, ohjaus- ja muutoksenhallinta sekä siihen liittyvä päätöksenteko ja salkun päättäminen. (Ibid)

*Kohdealue*, Kelassa olevaan organisaatiorakenteeseen perustuva toiminnallinen kokonaisuus. Jokaisella kohdealueen salkuilla on oma suunnitelma, budjetti sekä seuranta. (Ibid)

*Kohdealuevastaava* vastaa siitä, että kohdealueelle asetetut taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet tulevat täytetyksi. Kohdealuevastaava päättää budjetin (ICT-ostopalvelu ja investointi) käytöstä. Hän hyväksyy budjetin puitteissa uudet projektit ja hankkeet projektisalkkuun. (Ibid)

*Salkkuvastaavan* vastuuseen kuuluu tuottaa ja analysoida projektisalkun suunnitteluun, seurantaan, muutoshallintaan ja raportointiin liittyvän materiaalin kohdealuevastaaville sekä Kelan johdolle. Salkkuvastaava perustaa projektit ja ylläpidot projektisalkkuun. Hän myös toimii kohdealuevastaavan tukena ja neuvoo projektipäälliköitä salkunhallintaan liittyvissä asioissa. Salkkuvastaava työskentelee tiiviisti muiden salkunhallinnan toimijoiden ja projektipäälliköiden kanssa. (Ibid)

*Projektitoimisto (PMO)* tukee, kehittää ja ylläpitää projektimallia ja projektijohtamisen menetelmiä. Heidän rooliin kuuluu kehittää projektijohtamisen osaamista sekä tukea projektipäälliköitä. (Ibid)

*Ylläpitoprojektin projektipäällikkö* vastaa ylläpitoprojekteihin liittyvistä tietojen ylläpidosta Clarityssä. Hän päivittää järjestelmään varaus- ja resurssipyynnöt ylläpitoprojektiin kuuluvista henkilöistä. Kustannussuunnitelman ja budjetin seuraaminen. Hän myös avaa ja sulkee projektin tuntikirjauksille. (Ibid)

*ICT-vastuuhenkilö* vastaa ICT-henkilöiden työmääristä ja varausten arvioinnista, henkilöiden liittämisestä työryhmään sekä huolehtii ICT-ostopalvelubudjetista. (Ibid)

*Testauksen vastuuhenkilö* vastaa testauksen työmäärien ja varausten arvioinnista sekä liittää henkilöt työryhmään. (Ibid)

Projektisalkunhallintaan liittyy monta eri sisäistä sidosryhmää: yksikön päälliköt, kohdealuevastaavat, salkkuvastaavat, PMO, projektipäälliköt, ICT, ICT-asiakasvastaavat, testausvastaava, Kehityspalveluiden johtoryhmä ja Kelan laajennettu johtoryhmä ja projektityön kirjaajat. (Ibid)

### 5.1.3 Kelan projektisalkun tavoitteet ja mittarit

Kelassa kehitetään jatkuvasti projektihallinnan ja salkunhallinnan prosesseja, menetelmiä ja työkaluja. Salkunhallinnan aikaisemmin kuvattu toimintamalli (kuva 19.) on ollut käytössä viime vuodesta 2016 lähtien.

Projektisalkunhallinnassa on haasteita, joita pyritään ehkäisemään ketterämmillä menetelmillä. Aikaisemmin suuri osa projektisalkun projekteista oli valmiiksi hyväksytty ja projektin alkaminen saattoi venyä. Projektit oli lyöty lukkoon vuosiksi eteenpäin ja ne oli perustettu projektinhallintajärjestelmään Clarityyn. Tämä aiheutti paljon hallinnollista työtä, koska projekti ei ehkä koskaan alkanut tai niiden aikataulut muuttuivat. Nyt tavoitteena on hyväksyä projekteja muutoshallinnan kautta, jolloin projekteja ei perusteta liian aikaisin järjestelmään. (Kansaneläkelaitos, 2016i)

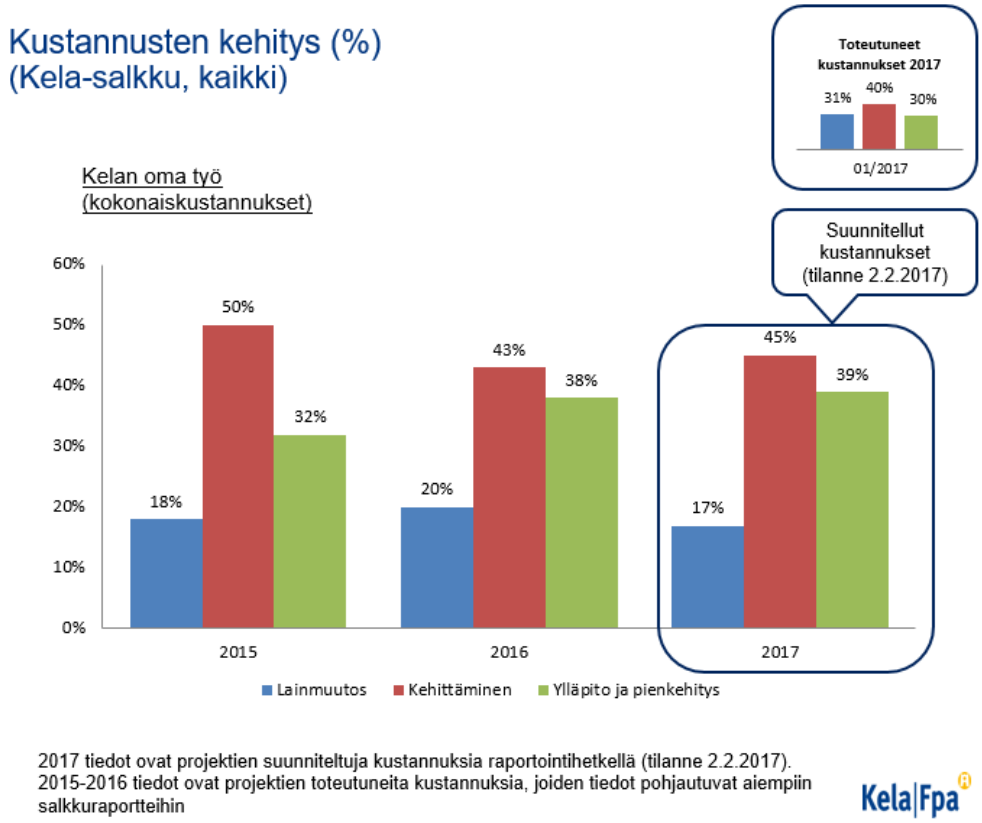
Tällä hetkellä on paljon projekteja käynnissä samaan aikaan ja suunnitelmissa on niputtaa projektit isommiksi hankkeiksi tai ohjelmiksi, jolloin seuranta on helpompaa. Henkilöresursseja on kiinnitetty samanaikaisesti useaan eri projektiin, joka näkyy työn pirstaleisuutena sekä yli- että alikuormituksena. Tulevaisuudessa on tarkoitus kiinnittää henkilöt projekteihin isommilla varauksilla sekä tarkistaa, että heillä on vähemmän samanaikaisia projektikiinnityksiä. Projektisalkun suunnittelu ja toteuma ei ole linjassa. Kelassa onkin panostettu saamaan salkulle selkeät tavoitteet ja jakaa projektisalkku pienempiin ja helpommin hallittavissa oleviin kokonaisuuksiin. (Ibid)

Kelan tavoitteet projektisalkunhallintaan vuodelle 2016 olivat seuraavat:

1. Kohdennetaan resurssit strategian mukaisesti kehittämiseen.

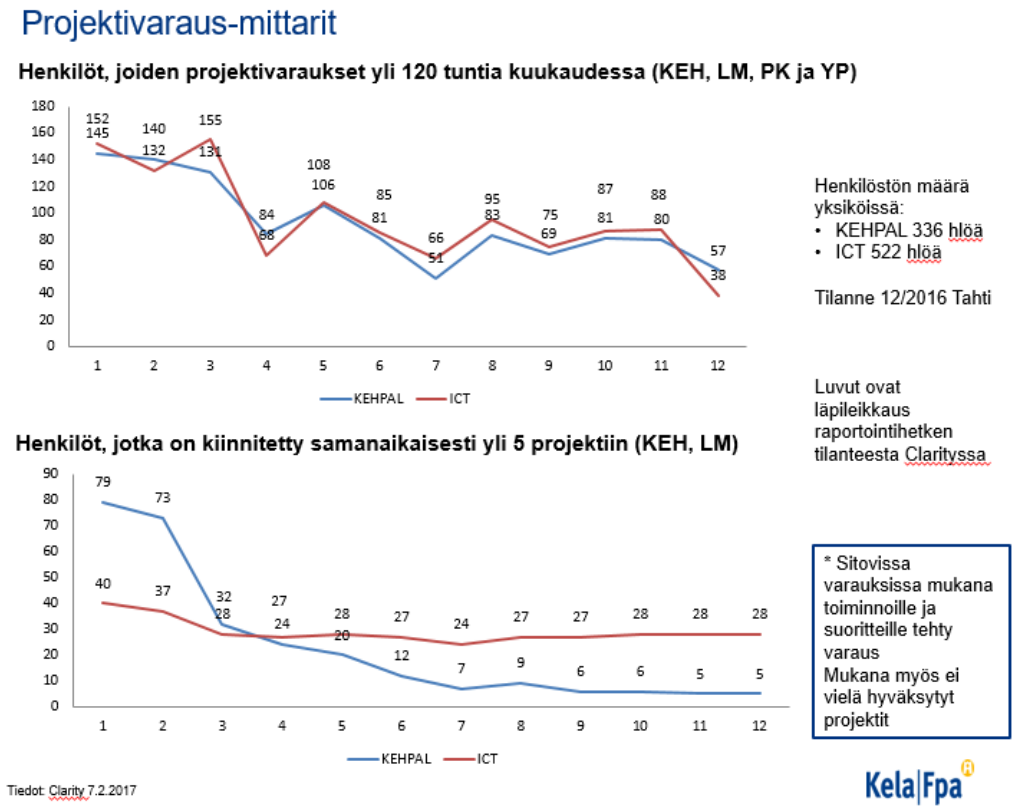
2. Vähennetään henkilöresurssien pirstaloitumista.
3. Tunnistetaan projektien valmistumiseen liittyvät poikkeamat ajoissa. (Kansaneläkelaitos, 2016h)

Tavoitteelle 1. on määritelty mittari, jossa mitataan yhteenlaskettua ylläpitotyön ja pienkehitystyön osuutta Kela-salkussa. Osuus saa olla enintään 35 prosenttia. (Ibid)




Kuva 24. Kelan kustannusten ja ylläpito- ja pienkehitystyön seuranta. (Kansaneläkelaitos, 2017b)

Tavoitteelle 2. on määritelty kaksi mittaria. Ensimmäisessä mitataan henkilön sitovien projektivarausten määrää. Tuntimäärä ei saa ylittää 120 tuntia/kuukaudessa. Toisessa mitataan henkilöiden kuormitusta. Henkilöllä saa olla enintään 5 yhtäaikaista projektia. (Kansaneläkelaitos, 2016h)




Kuva 25. Projektivarausmittarit. (Kansaneläkelaitos, 2017b)

Tavoitteelle 3. on määritelty mittari, joka mittaa valmiusasteen tai resurssisuunnitelman poikkeamaa suunnitellusta (enintään ± 5 prosenttia). Tätä tavoitetta ei ole voitu mitata, koska siihen ei löytynyt mitään helppoa ja järkevää tapaa. (Kansaneläkelaitos, 2016h)

# 6 Tutkimus ja sen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastatteluun valittiin yhdeksän henkilöä projektisalkunhallintaan liittyvistä sidosryhmistä: projektihallinta- ja salkunhallintaryhmä sekä johtoryhmä, kohdealuevastaavia, liiketoiminta sekä projektipäälliköitä. Suurin osa kysymyksistä olivat samat kaikille, mutta projektipäälliköiltä kysyttiin erikseen muutamia lisäkysymyksiä projekteihin liittyen. Kohderyhmä mielestäni kuvaa kohtalaisen hyvin edustamaansa joukkoa ja analysointi olisi vienyt paljon enemmän aikaa, jos kohderyhmän kokoa olisi vielä kasvatettu. Haastattelut noudattivat suurilta osin kysymyspatteristoa, mutta teemat herättivät välillä myös lisäkeskusteluita. Haastattelut käytiin Skype-palaverin muodossa ja tallennettiin myöhempää litterointia varten. Kysymykset pyrittiin kvantifioimaan niiltä osin, kun se oli mahdollista.

Haastattelun lisäksi tärkeä tiedonkeräysmenetelmä oli salkunhallintaryhmän salkkuvastaavan kanssa käydyt palaverit. Näin saatiin hyvä ymmärrys projektisalkunhallinnan prosessista, analyyseistä ja tiedon lähteistä. Tiedonhankintana oli myös Clarity-järjestelmä ja Kelan intranetissa olevat dokumentit.

## 6.1 Haastattelujen tulosten raportointi

Kysymykset jaoteltiin teemoittain seuraavasti: projekti, projektisalkku ja sen hallinta, ketteryys ja Kelan tavoitteet ketterässä projektisalkunhallinnassa sekä suorituskykymittarit. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää Kelan ketterän projektisalkunhallinnan nykytila ja sen jälkeen löytää suorituskykyprisman avulla kehittämisen painopisteet ketterään projektisalkkuun ja sen hallintaan. Kehittämisen painopisteiden kautta voidaan löytää ja ehdottaa suorituskykymittareita, millä mitata ja seurata kohteen tilaa. Raportointi on esitetty suorituskykyprisman viiden näkökulman viitekehyksessä.

### 6.1.1 Sidosryhmätyytyväisyys ja panos

Kelan projektisalkunhallinnassa päätöksenteon tasot (Laitinen, 2003, s. 178-180) voidaan nähdä seuraavasti:

- suoritusporras, johon kuuluu projektipäälliköt
- operatiivinen taso, joka tarkoittaa projekti- ja salkunhallintaryhmää ja yksikön päällikköä sekä ICT:tä. Yksikön päälliköt ovat loppuasiakkaan äänitorvi, eli he tuovat liiketoiminnan tarpeet esille.

- taktinen taso, johon kuuluu kohdealuevastaavat
- strateginen taso, johon kuuluu Kehittämispalvelujen johtoryhmä
- omistajat, johon kuuluu Kelan hallitus.

Haastateltavaan kohderyhmään kuului suoritusporras, operatiivinen ja taktinen sekä strateginen johto. Operatiivisessa johdossa projektihallinta, yksikön päällikkö ja ICT-vastaava antavat resursseja projektien käyttöön. Salkunhallintaryhmä ohjaa ja tukee kaikkia prosessiin liittyviä sidosryhmiä ja on kiinteästi liitoksissa myös taktiseen johtoon.

***Odotukset ja tarpeet projektisalkkuun ja sen hallintaan sekä mitä panoksia vaaditaan***

Taulukossa 4. on esitetty yhteenvetona eri sidosryhmien näkemykset heidän tarpeistaan projektisalkunhallintaan sekä heiltä vaaditut panokset. Kohderyhmien tarpeiden välille ei näyttänyt löytyvän suurta eroa ja odotukset voisi kiteyttää lauseeseen: prosessi kuntoon ja jalkautus, vastuiden selkeyttäminen ja johtaminen. Prosessin kuntoon laittamiseen liittyy olennaisesti myös työvälineet. Haastattelussa kävi ilmi, että projekteihin ja projektisalkunhallintaan on käytössä monia, erilaisia työvälineitä (paljon eri Exceliin perustuvia, Clarity, Jazz).

| | Kohdealuevastaava | Projekti-, salkunhallintaryhmä | Yksikön päällikkö | Projektipäällikkö | Kehpal johtoryhmä |
|---|---|---|---|---|---|
| **Tarpeet** | * Salkun tarpeiden karkeustason määrittäminen ja sen yhden-mukaisuus.<br>* Projektisalkku tukee Kelan järjestelmien kehittämistä ja prosessi riittävän virtaviivainen. | * Tiedonkulku ja läpinäkyvyys.<br>* Työvälineet kuntoon.<br>* Kohdealuevastaavien vahvempi rooli prosessissa ja oman kohdealueen johtaminen, myös vaatisivat tietojen päivittämistä.<br>* Prosessi kuntoon ja vastuiden selkeys ja johtaminen.<br>* Yhtenäinen näkemys ja liittymät muihin prosesseihin.<br>* Salkunhallintaprosessin jalkautus koko organisaatioon ja sen tärkeyden ymmärtäminen. | * Kokonaisprosessin ymmärrys, jotta voi tuoda omaa panosta. | * Prosessi mahdollisimman yksinkertaista ja selkeää.<br>* Sillä pitää olla selkeä funktio, joka hyödyttää lopputulosten syntymiseen.<br>* Päätöksenteon nopeus ja tiedonkulku. | * Salkunhallintaprosessin mallintaminen ja jalkautus.<br>* Menettelytapojen jämäkkyys mutta kuitenkin joustavuus. |
| **Panokset** | * Kohdealueen kokonaisuuden hallitseminen.<br>* Johtaminen.<br>* Hyvä ja tiivis yhteistyö sidosryhmien kanssa.<br>* Kokonaisprosessin ymmärrys.<br>* Reagointivalmius. | * Ajan hermoilla olemista.<br>* Keskustelua ja asioiden läpikäyntiä.<br>* Tietojen kaivelua.<br>* Verkostoituminen.<br>* Salkunhallintaryhmän vetäminen.<br>* Prosessin kehittäminen.<br>* Resursseja projekteihin.<br>* Projektien mittarointi.<br>* Osaamiseen liittyvät kysymykset. | * Kehittämiseen liittyvien tarpeiden kokoaminen.<br>* Ei kuitenkaan ihan selvää mitä panoksia odotetaan. | * Tietojen ajantasaisuus.<br>* ICT-budjetin huomiointi. | *Jatkuvaa salkun suunnitteluun liittyvää ohjeistusta. |

Taulukko 4. Sidosryhmien tarpeet ja panokset liittyen projektisalkkuun ja sen hallintaan.

Erot sidosryhmiltä vaadittuihin panoksiin löytyivät helposti eri sidosryhmien välillä. Kohdealuevastaavat kokivat, että heiltä odotetaan johtajuutta ja kohdealueen hallitsemista, hyvää ja tiivistä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa, reagointivalmiutta sekä

kokonaisprosessin ymmärrystä. Ainoastaan kohdealuevastaavat ja projekti- ja salkunhallintaryhmä kokivat, että keskustelua ja yhteistyötä vaaditaan heidän panokseksi. Muuten projekti- ja salkunhallintaryhmän panokset liittyivät ajan hermolla olemiseen, prosessin kehittämiseen, osaamiseen ja resursseihin liittyvät asiat. Liiketoiminnasta yksikön päällikön panos oli kehittämiseen liittyvien tarpeiden kokoaminen, muut vaadittavat panokset eivät olleet tiedossa. Projektipäälliköt kokivat, että heidän panos salkunhallintaan on projektitietojen ajantasaisuus. Lisäksi toisella projektipäälliköistä oli ICT-asiakasvastuullisen rooli, johon liittyi ICT-budjetin seuraaminen. Kehittämispalvelujen johtoryhmän jäsenen panos projektisalkkuun ja sen hallintaan on salkun suunnitteluun liittyvää ohjeistusta, joka on ollut jatkuvaa.

### 6.1.2 Suorituskykymittarit

***Projektisalkun ja sen hallinnan mittarit***

Taulukossa 5. on kohderyhmän oman työn kannalta tärkeimpiä mittareita projektisalkkuun ja sen hallintaan.

| | Kohdealuevastaava | Projekti-, salkunhallintaryhmä | Yksikön päällikkö | Projektipäällikkö | Kehpal johtoryhmä |
|---|---|---|---|---|---|
| **Tärkeimmät suorituskyky-mittarit oman työn kannalta** | * Salkunhallinnassa läpimenoaika.<br>* Kehittämisen painopisteet, jotka on tuotu esille strategiassa, ovat yksi tärkeä näkökulma siihen, että onko salkussa sellaista toimintaa ja millä painoarvoilla se osuu näihin strategisiin tavoitteisiin.<br>* Kustannushyötyanalyysiarvio ja kustannusten mittaaminen, paljonko saatiin tietyllä euromäärällä.<br>* Kustannusten ja aikataulujen mittaaminen on helppoa, mutta mitä se kertoo loppujen lopuksi. Niitä on kuitenkin hyvä mitata.<br>* Saatujen hyötyjen mittaus on tosi hankalaa ja tähän kaivattaisiin mittareita.<br>* Priorisoinnin mittaaminen voisi olla tarpeellinen.<br>* Yhtäaikaisten toteutusten tekemisen määrä.<br>* Salkunhallinnassa ehkä se tarkoittaa enemmän sitä korkean tason kustannusten ja hyötyjen mittaamista. | * Projektisalkunhallinnassa se on prosessin mittaamista, miten nopeasti eri asiat menee läpi eli läpimenoaika, jouhevaa, oikea-aikaista jne.<br>* Pitäisi olla neljännesvuosittaiset tavoitteet ja katsoa missä pitäisi olla.<br>* Konkreettiset tavoitteet mitä tietyllä euromäärällä ja tuntimäärällä pitäisi saada aikaiseksi ja sen mittaaminen .<br>* Salkunhallinta on paljon resurssien hallintaa, resurssien käyttöastetta ja ettei se pirstaloidu .<br>* Yhteistyötä ICT-Kehpal, että saataisiin yhteinen näkemys mitkä on tärkeimmät .<br>* Myös projektien jaottelu isommiksi kokonaisuuksiksi.<br>* Projektisalkussa varaukset vs toteutuneet tunnit .<br>* Voisiko muutoshallintaa mitata, kuinka paljon tulee sivusta suunnittelemattomia projekteja. | * Oman työni kannalta resurssien käytön mittaaminen.<br>* Läpimenoajat, kustannusvaikutus, työajan hallintaan liittyvät kysymykset. | * Projektisalkku nykyisillä välineillä ei välttämättä hirveän hyvin tue etenemisen seurantaa ja sitä kautta voisi saada hyvin mittaroitua ja seurattua esim. kustannusten kehitystä tai työmäärän kehitystä ja paljon henkilöt ovat todellisuudessa tehneet. Tämän tyyppisiä mittareita voisi ajatella.<br>* Ylätason projektisalkunhallinnassa en näe mitään hyötyjä itselle. Tällä hetkellä seurataan toteumaa, henkilövuositoteumaa ja ostopalvelubudjettitoteumaa. | * Kustannustiedot ja tehokkuustiedot.<br>* Pitäisi pystyä seuraamaan suunniteltua valmiusastetta, toteutunutta ja suunniteltua resurssien käyttöä. |

Taulukko 5. Kohderyhmän oman työn kannalta olennaiset mittarit projektisalkkuun ja sen hallintaan.

Kaikki kohderyhmät olivat samaa mieltä, että kustannusvaikutusten mittaaminen on tärkeää. Kaivattiin myös konkreettisia tavoitteita siitä, mitä on saatu aikaiseksi tietyllä euromäärällä ja sen mittarointia.

Kohdealuevastaavat, projekti- ja salkunhallintaryhmä myös näkivät, että salkunhallinnan prosessia pitäisi mitata esim. läpimenoaikoja.

Yksikön päällikkö kaipasi mittarointia projektien läpimenoihin ja ennakoivaa raportointia siihen, jos projektit alkavat puuroutumaan. Tällä on vaikutusta resursointiin, koska jos joku projekti on myöhässä, se tarkoittaa kaksinkertaista työmäärää seuraavassa kuussa.

Projekti- ja salkunhallintaryhmä, yksikön päällikkö ja johtoryhmän jäsen ottivat esille resursoinnin ja sen käytön mittaamisen. Projekti- ja salkunhallintaryhmässä seurataan resurssien käyttöastetta (resurssien pirstaloituminen). Resursoinnin ongelma on, että Kehittämispalveluissa ei nähdä ICT:n resursointia ja Kehittämispalvelujen tekemä projektien priorisointi ei ole näkynyt ICT:lle. Yhteistyön parantaminen nähtiin tämän ongelman ratkaisuksi.

Kohdealuevastaavat ja projekti- ja salkunhallintaryhmä esittivät tarkempia mittareita projektisalkkuun kuten priorisointiin, yhtäaikaisten projektitoteutusten määrää, henkilövaraukset versus toteutuneet tunnit, suunnittelemattomien projektien osuus projektisalkusta. Johtoryhmän jäsen otti myös esille valmiusasteen seuraamisen.

Projektipäälliköiltä kysyttiin lisäksi, että minkälaisia mittareita heillä on käytössä omissa projekteissaan. Ylläpitoprojekteissa mitataan työn määrää ja kehittämisprojekteissa aikataulua, kustannuksia ja resursseja. Projektista saatavaa hyötyjä kustannuksiin verrattuna olisi erittäin hyvä mitata. Ketterissä projekteissa seurataan toteutuneita kustannuksia ja työmääriä. Sen lisäksi seurataan vähän abstraktimmalla tasolla etenemistä ja valmiutta.

Vastauksista ei kovin hyvin näkynyt eroja eri päätöksenteon tasoilla. Jokainen taso paitsi strateginen mainitsi läpimenoajat ja niiden mittaamisen. Resurssien mittaaminen koettiin tärkeänä operatiivisella tasolla. Taktisella tasolla koettiin tärkeänä saatujen hyötyjen mittaamista, tämä näkökulma tuli myös salkunhallintaryhmässä esille. Taktinen taso koki tärkeänä näkökulmana sen, että projektisalkun kehittämisen painopiste on strategisten tavoitteiden mukaista. Suoritusporras koki, että nykyiset välineet eivät kovin hyvin tue projektien etenemisen seurantaa ja mittarointia.

***Projektien, projektisalkun ja sen hallinnan menestystekijät***

Alla olevassa taulukossa 6. ovat kohderyhmän mielestä olennaisimmat projektien ja projektisalkun ja sen hallinnan menestystekijät.

| | Kohdealuevastaava | Projekti-, salkunhallintaryhmä | Yksikön päällikkö | Projektipäällikkö | Kehpal johtoryhmä |
|---|---|---|---|---|---|
| **Menestystekijät** | * Vuorovaikutus ja rinnalla johtaminen.<br>* Hyvät välineet ja menetelmät, jotka tukevat prosessia ja joita noudatetaan.<br>* Asiakkaan tarpeen tyydyttäminen ja lisäarvon tuottaminen ja koko kehittämissalkun tarkastelussa kokonaisuuden optimointi. | * Selkeä yhtenäinen tapa toimia, tiedetään miten toimitaan, kuka johtaa ja miten sekä mitkä ovat vastuut.<br>* Osaaminen.<br>* Välineet.<br>* Selkeät ja samalla tavalla ymmärretyt tavoitteet.<br>* Resurssienhallinta ja Kela-tason priorisointi.<br>* Mitä hyötyä Kelalle, asiakkaalle ja yhteiskunnalle on kehittämisestä.<br>* Saadaan toimiva prosessi mitä noudatetaan ja tietojen oikeellisuus on priimaa.<br>* Ammattimaiset ja motivoituneet projektipäälliköt. | * Yhteistyö on tärkein ja ymmärretään asiakkuuden merkitys.<br>* Tavoitetaulukossa olevat: asiakkaan kuuleminen muutoshallinnan kautta, samaan aikaan voimassa olevia projekteja ja niiden läpivienti, oikeat ihmiset, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan.<br>* Tarkennuksia tarvitaan myös tähän kokonaisuuteen. | * Projektisalkku on laaja kokonaisuus ja pitäisi miettiä jos mittarit asetetaan, että mihin sitä tietoa käytetään ja mitä asioita halutaan mitata.<br>* Olennaisinta on keskittyä muutamaan olennaiseen asiaan.<br>* Projektihallinnan näkökulmasta menestystekijä on kommunikointi.<br>* Projektien menestystekijät: projektipäällikön kyky johtaa ja projektiryhmän yhteishenki. | * Johtaminen, päätöksenteko joka liittyy toteuttaviin asioihin.<br>* Pitäisi pystyä delegoimaan ja viemään päätöksentekoa alaspäin.<br>* Kokonaisvaltainen johtaminen läpi koko organisaation. |

Taulukko 6. Projektien, projektisalkun ja sen hallinnan menestystekijät.

Suurin osa kohderyhmästä painottivat johtajuuden merkitystä menestystekijänä. Projektipäälliköt myös kokivat, että yksi projektien menestystekijä on projektipäällikön kyky johtaa.

Kohdealuevastaavat, yksikön päällikkö ja projektipäälliköt olivat sitä mieltä, että yhteistyö ja kommunikointi on yksi tärkeimmistä menestystekijöistä projekteissa ja projektisalkunhallinnassa.

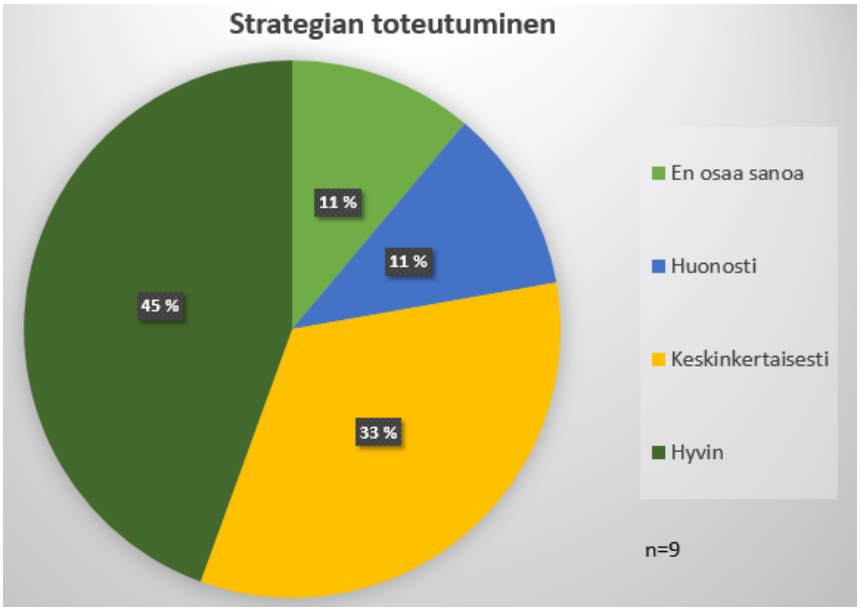
Kohdealuevastaavien ja projekti- ja salkunhallintaryhmän mielestä yksi menestystekijöistä on hyvät välineet ja menetelmät, jotka tukevat prosessia. Muut eivät kokeneet välineiden vaikutusta kovin tärkeänä, vaikka se tuli esille muiden kysymysten vastauksissa.

Yksikön päällikkö ja kohdealuevastaavat mainitsivat asiakkuuden ymmärtämisen ja tarpeiden tyydyttämisen sekä lisäarvon tuottamisen yhtenä menestystekijänä.

Projekti- ja salkunhallintaryhmässä korostettiin myös osaamisen merkitystä ja resursointia. Yksikön päällikkö myös otti esille, että oikeat ihmiset pitää olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

***Strategian toteutuminen projekteissa ja projektisalkussa***

Kuvassa 26. on havainnollistettu kohderyhmän mielipide, miten strategia toteutuu projekteissa ja projektisalkussa.




Kuva 26. Strategian toteutuminen projekteissa ja projektisalkussa.

Kohderyhmän kommentit projektien ja projektisalkun strategiakytkentään olivat yhteneväiset. He kokivat, että strategia toteutuu joko keskinkertaisesti tai hyvin projekteissa ja projektisalkussa. Ainoastaan johtoryhmän jäsen oli sitä mieltä, että välttämättä uutta strategiaa ja visiota ei näy vielä vuoden 2017 projekteissa ja projektisalkussa.

Projekti- ja salkunhallintaryhmä ja projektipäälliköt olivat sitä mieltä, että konkretia puuttuu varsinkin uuden strategian osalta. Projektikokonaisuudet pitäisi olla isompia, jotta niitä olisi helpompi hallinnoida ja nähtäisiin mitä kohti ollaan menossa.

Kohdealuevastaavat totesivat, että Kelan ydintehtävää viedään varsin hyvin eteenpäin. Tulevassa salkunsuunnittelussa strategia on huomioitu ja se ohjaa tekemistä. Tietysti aina on ilmassa sellaista, että strateginen linkitys löytyy mille tahansa kehittämiselle ainakin mielikuvitusta käyttämällä. Onko se strategian toteutumista, niin sitä voi miettiä.

Yksikön päällikön mielestä strategian toteuttaminen onnistuu hyvin. Liiketoiminnalta on aidosti kysytty toiveita ja näkemyksiä kehittämiskohteista. On vielä vaikea sanoa, miten

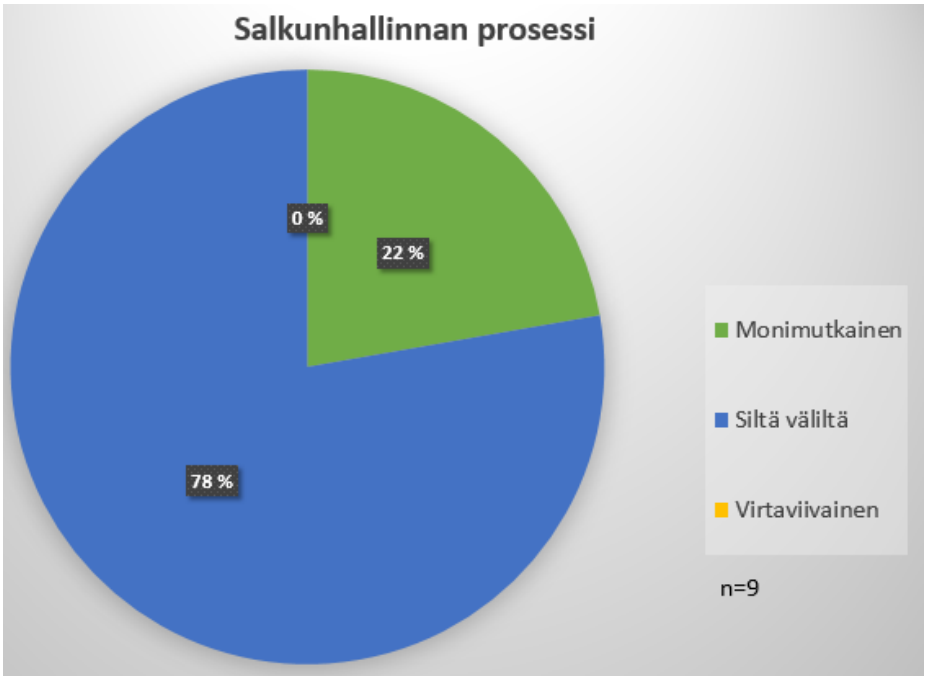
strategia toteutuu projekteissa ja salkunhallinnassa, koska tämän uuden toimintamallin kanssa on eletty vasta vuosi.

Projektipäälliköiden kommentit kysymykseen olivat, että strategia on abstrakti ja etäinen projektien ja salkunhallinnan välillä. Strategiaa on jonkun verran pyritty tuomaan salkunhallintaan, mutta suoraa liittymäkohtaa niiden väliltä pitää etsimällä etsiä. Strategian jalkauttaminen pitäisi lähteä kehittämishankkeiden kautta, mutta ne ovat vielä epämääräisiä sekä suhde projektitoimintaan on myös epämääräinen.

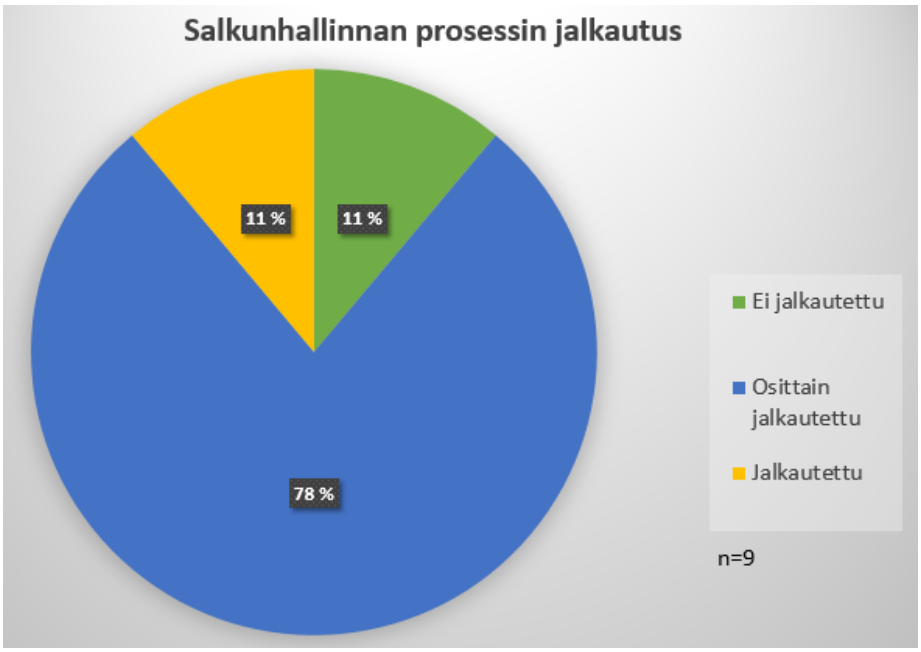
### 6.1.3 Projektinhallinta, projektisalkku ja sen hallinta sekä ketteryys

Projektisalkunhallinnan prosessin jalkautus ja prosessin helppous on esitetty kuvissa 27. ja 28. Suurin osa vastaajista koki, että prosessi on osittain jalkautettu. Prosessi ei ole helppo mutta ei turhan vaikeakaan. Vastauksista tuli selvästi ilmi, että prosessi on vakiintumaton, sitä ei ole loppuun asti kuvattu sekä tarina on jäänyt hieman kesken, jonka takia sitä ei myöskään ole jalkautettu kunnolla. Kohdealuevastaavilla ja salkkuvastaavalla oli ehkä hieman parempi näkemys siitä, että prosessia on kehitetty voimakkaasti ja sitä on myös jalkautettu. Toisaalta sieltä tuli myös toisenlaista viestiä, että ylätason toimintamalli on kuvattu ja siitä on tiedotettu eteenpäin, mutta prosessi on kesken ja sitä ei ole jalkautettu.

Prosessin helppouteen osa vastaajista kertoi prosessimallin olevan hyvä, mutta se pitäisi saada toimimaan virtaviivaisesti ja nykyinen jalkauttaminen on vaikuttanut sen helppouteen negatiivisesti. Joku mainitsi, että ylätasolla on virtaviivainen mutta ylipäätään se on monimutkainen. Prosessin ja toimintamallin pätkiä on kuvattu siellä täällä ja liityntäkohtia toisiin prosesseihin ei ole tunnistettu. Joku mainitsi, että byrokratia on lisääntynyt uuden prosessin myötä. Jonkun mielestä isompi haaste on prosessin jalkautus ja sen johtaminen kuin itse prosessin muoto tai virtaviivaisuus.




Kuva 27. Projektisalkunhallinnan prosessi.




Kuva 28. Projektisalkunhallinnan prosessin jalkautus.

Projektipäälliköiltä kysyttiin lisäksi, miten projektinhallinnan toimintatavat, menetelmät ja työkalut on jalkautettu. Vastaukset jakautuivat siten, että nämä välineet, menetelmät ja toimintatavat on jalkautettu hyvin ja saatavilla on koulutuksia sekä erilaisia foorumeita. Toinen näkökulma oli, että uutta informaatiota tulee jatkuvasti ja kokonaisuuden toimivuus oli kyseenalainen.

### *Projektisalkun tasapaino*

Kaikki vastaajat olivat projektien luokittelusta samaa mieltä. Kustannushyötyanalyysi on pakollinen projektin valmisteluvaiheessa, mutta riskejä ei tarkastella. Katsotaan toki mikä on kannattavaa ja mistä saadaan isoimmat hyödyt ja tällä hetkellä se ohjaa tekemistä. Projektisalkussa on paljon pakollista tekemistä ja uusiin projekteihin ei ole paljon varaa. Taulukossa 7. on esitetty eri sidosryhmien vastaukset projektisalkun luokitteluun.

| | Kohdealuevastaava | Projekti-, salkunhallintaryhmä | Yksikön päällikkö | Projektipäällikkö | Kehpal johtoryhmä |
|---|---|---|---|---|---|
| **Projektisalkun tasapaino** | * Uudessa salkunhallinnan mallissa suunnitteluvaiheessa ei näin systemaattisesti jaotella<br>* Enemmän kustannushyötyä karkealla tasolla<br>* Myös osaamiset ja kyvykkyydet näkökulma<br>* Resurssitkin annetaan karkealla tasolla<br>* Riskejä ei oikeastaan olla mietitty<br>* Olisiko ne näin nelikenttämaisesti kirjattuna, niin se varmaan vaihtelee | * Projektitasolla pitäisi tarkastella riskit, kannattavuus ja resurssit<br>* Kustannushyötyanalyysiä tehdään, mutta jaottelulla riski/kannattavuus/resurssit ei tehdä<br>* Projektien pääsy sinne prioriteettilistalle ei ole selvää<br>* Clarity-järjestelmä mahdollistaa sellaisia näkymiä, mutta ei tietoa käytetäänkö niitä<br>* Meillä on niin paljon pakollista tehtävää (lainmuutosta), ettei uusiin projekteihin ole paljon varaa<br>* Salkkua ei ohjata vaan annetaan tukea ja ohjausta ja asioiden esille tuomista<br>* On myös puhuttu, että riskit pitäisi näkyä myös, kannattaako projekti käynnistää vai ei. Tämäkin on kehittelyvaiheessa | * Riskiarviointia ei käydä ja kannattavuuttakaan<br>* Kustannusvaikuttavuutta ja hyötypotentiaalia tai vaikutusta henkilöstöön | Ei kysytty | * Ei luokitella ainakaan näkyvästi riski/kannattavuus/resurssit näkökulmasta<br>* Riski- ja kannattavuutta arvioidaan ylipäätään projektikohtaisesti. |

Taulukko 7. Projektien luokittelu.

### *Projektisalkku, toiminnallisten tarpeiden ja uusien ideoiden priorisointi*

Liiketoiminnan mielestä tarpeiden priorisointi on pitkä, koska se on vuoden mittainen. Ensin kerätään tarpeet ja sen jälkeen katsotaan mihin on rahaa ja lopuksi lyödään lukkoon toiminnalliset tarpeet tulossopimuksessa. Asiassa on toinenkin näkökulma, toisaalta on liian paljon tekemistä ettei ehditä tekemään asioita kunnolla. Uusien ideoiden kerääminen on ollut sujuvaa, mutta siinä olisi voinut tarkastella tarpeiden laajempaa kokonaisuutta. Näitä keskusteluja on käyty viime vuonna ja se on hoidettu tyylikkäästi. Keskusteluihin ei välttämättä oltu kutsuttu kaikkia tarvittavia henkilöitä. Toiminnalliset tarpeet ja ideat on koottu Excel-tiedostoon.

Projekti- ja projektisalkunhallintaryhmän vastauksissa saatiin hieman eroavaisuuksia. Nykyinen projektisalkunhallinnan toimintamalli on ollut käytössä viime vuodesta ja ehkä siitä johtui eroavaisuudet, että jotkut kokivat että priorisoinnin nopeudesta ei ole vielä kokemusta

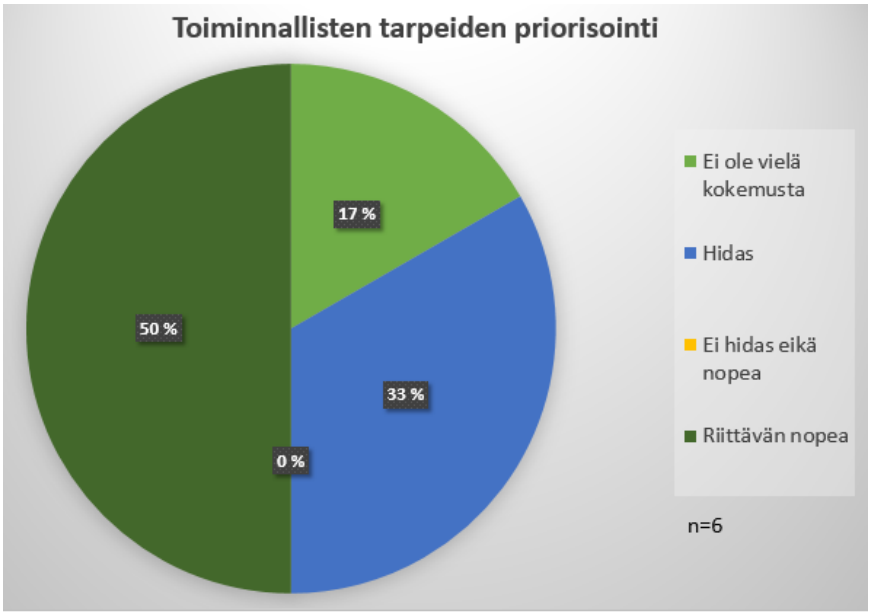
tai prosessi on periaatteessa riittävän nopea. Seuraavan vuoden toiminnalliset muutokset on saatu kerättyä melko nopeasti ja priorisoitua. Ongelma ei kuitenkaan ole nopeus vaan se, että osataan arvioida tarve ja priorisoida se suhteessa muihin tarpeisiin. Kehittämispalvelujen johtoryhmäläisen mielestä priorisointi tapahtuu todella hitaasti ja koko prosessia ei ole saatu toimimaan kunnolla. Viime vuonna kerättyjä toiminnallisia muutoksia ollaan käsittelemässä, että ovatko tarpeet viemässä kehittämishankkeita eteenpäin ja jos on, niin sen jälkeen pitäisi vasta puhua hankkeista ja projekteista. Priorisoinnilla ymmärrettiin myös sitä, että miten uusi projekti tulee hyväksytyksi salkkuun. Tämä prosessi koettiin nopeana ja tätä prosessia puretaan kvartaaleittain siten, että alustavasti katsotaan mikä projekti alkaisi seuraavalla kvartaalilla ja sitten lyödään lukkoon kvartaalin projektien baseline.

Projekti- ja projektisalkunhallinnan ryhmän sekä johtoryhmän jäsenen mielestä uusien ideoiden keräämiseen ei ole mitään keskitettyä paikkaa ja menettelyä. Liiketoiminnan nähtiin olevan merkittävässä roolissa uusien ideoiden esiin tuomisessa. Silloin kun ideat koskevat järjestelmiin liittyviä uusia kehittämisideoita, Kehittämispalvelut ja ICT ovat avainroolissa. Jokainen yksikkö kerää uudet ideat ja toiminnalliset muutokset omiin excel-tiedostoihin.

Myös kohdealuevastaavat olivat sitä mieltä, että priorisoinnista ei ole vielä kokemusta tai priorisointi tapahtuu hitaasti ja prosessi on vaativampi. Tässä kysymyksessä tuli esille myös osittain se, että priorisointi ymmärrettiin monella tavalla. Priorisointia oli myös se, kuinka nopeasti projektit hyväksyttiin projektisalkkuun. Nähtiin, että projektitarpeiden priorisoinnissa on paljon vielä kehitettävää, mutta sitten kun tarve on selvillä, niin sen jälkeen prosessi toimii nopeasti. Toisaalta oli selvää miten listalla olevien toiminnallisten tarpeiden priorisoinnin muutosten tai aivan uuden toiminnallisen tarpeen priorisointi etenee. Näitä keskustelua käydään kvartaaleittain yhdessä liiketoiminnan ja ICT:n kanssa.

Tavoite on läpikäydä uudet ideat kvartaaleittain kohdealueella, mutta sitä ei ole määritelty ja voi vaihdella kohdealueittain. Ketterissä projekteissa uudet ideat kerätään tuotteen kehitysjonoon (Product backlog), josta ne sitten käydään läpi ja päätetään mikä kehittämisidea viedään eteenpäin. Jollakin tasolla ideoiden keruu on systemaattista ja jollakin tasolla vähemmän.

Toiminnallisten tarpeiden priorisointikysymys ei ollut relevantti projektipäälliköille.




Kuva 29. Toiminnallisten tarpeiden priorisointi.

### *Projektisalkun kokonaisuus ja läpinäkyvyys*

Taulukossa 8. on esitetty sidosryhmien vastaukset projektisalkun kokonaisuuteen ja läpinäkyvyyteen sekä resursointiin.

| | Kohdealuevastaava | Projekti-, salkunhallintaryhmä | Yksikön päällikkö | Projektipäällikkö | Kehpal johtoryhmä |
|---|---|---|---|---|---|
| **Projektisalkun kokonaisuus ja resurssointi** | * Claritysta ei saa näkyvyyttä resursseista ja saatavuudesta<br>* Kokonaisuuden parsimista<br>* Kokonaisuutta ei näe mitenkään, mutta nähdään erillisestä toiminnalliset muutokset taulukosta<br>* Tehty tiekartta aikajanalla ja käyty läpi asiakasyksiköiden ja ICT:n kanssa resurssoinnin näkökulmasta<br>* Näkyvyys ainoastaan projektitasolla | * Läpinäkyvyyttä projektikokonaisuuteen ei enää ole<br>* Myöskään esimiehet eivät näe resurssointiaan, koska tieto ei ole järjestelmässä<br>* Projekti tulee salkkuun 3 kk ennen kuin se alkaa ja sen jälkeen näkyy järjestelmässä<br>* Projektit ja kehittämiskokonaisuudet ovat erillisessä taulukossa<br>* Resurssointisuunnittelu ontuu<br>* Käytettävissä olevat resurssit tiedetään ja sitten resurssointia tehdään pitkin prosessia. | * Kokonaisuutta ei ja ei tietoa mistä sen näkisi<br>* Resurssointi on mystistä | * Ei kysytty | * Projektit näkyvät plus miinus 3 kk<br>* Resurssit eivät ole sidottu vuoden loppuun asti vaan pitää sietää epävarmuutta, koska tilanteet elää |

Taulukko 8. Projektisalkun kokonaisuus ja resursointi.

Projektisalkunhallinnan tavoitteena on ollut, että tulevaa tekemistä ei suunnitella liikaa, varsinkaan henkilötason resursointisuunnittelua. Projektit näkyvät järjestelmässä kolme kuukautta ennen kuin projekti alkaa. Projektisalkun kokonaisuuden näkyvyys on käynnissä olevat ja kolmen kuukauden aikana alkavat projektit. Kaikki muut paitsi Kehittämispalvelujen

johtoryhmän jäsen kokivat, että projektisalkun kokonaisuus ja läpinäkyvyys uupuu. Tulevat toiminnalliset muutokset ovat erillisissä Excel-tiedostoissa, eikä salkunhallinnan järjestelmässä Clarityssä. Salkunhallinnan työtilassa intranetissä on koottuna toiminnallisten muutosten taulukko ja sen lisäksi kohdealueella on oma taulukko sekä roadmap aikajanalla, miten tarpeet jakautuisivat tuleville vuosille. Projektisalkunhallinnassa todettiin, että salkun seurantaa on kehitetty paljon, esimerkiksi salkun toteuma-asteen ennustaminen versus toteuma-% vuoden lopussa. Tällä toimintamallilla tätä analyysiä ei järjestelmästä tulla saamaan. Projektisalkun mittarina ovat olleet myös sitovat varaukset ja aste tulee pienenemään, koska järjestelmässä ei ole pidemmän aikavälin tietoja. Heidän mielestään projektisalkunhallinnan lähtötilanne on kuitenkin parantanut huomattavasti, koska siellä olevat projektit ja niiden suunnitelmat ovat oikein ja ajan tasalla. Tällä hetkellä salkussa on 90 prosenttia sellaisia projekteja, jotka ovat käynnissä. Jossain vaiheessa kun päästään rullaavaan projekteihin ja salkunhallintaan, niin asiat pitää miettiä uusiksi.

Vahvimmin resursointikysymykseen ottivat kantaa projekti- ja salkunhallintaryhmä ja liiketoiminta. Koettiin, että toivottavasti priorisoinnin yhteydessä on mietitty alustavasti resursointia. Projektin valmisteluvaiheessa varmistetaan resurssien saatavuus ja niiden ollessa epäselvät, pitäisi olla rohkeutta sanoa, että projektia ei käynnistetä. Tässä peräänkuulutettiin johtajuutta. Nykyistä resursointimallia kyseenalaistettiin myös, henkilöille pitäisi olla suunniteltuna urapolut, jotta voitaisiin paremmin varautua tulevien projektien tarpeisiin ja osaamista pitäisi katsoa läpi organisaation. Liiketoiminnasta huomautettiin, että yksikköön tulee yllättäviä resurssipyyntöjä, joita ei ole näkynyt resursointisuunnittelussa. Suunnittelematon resursointi heikentää henkilöstön jaksamista ja työhyvinvointia.

***Ketteryys ja ketterä projektisalkunhallinta***

Sidosryhmiltä kysyttiin mietteitä sanasta ketteryys ja ketterä projektisalkunhallinta. Pyydettiin ottamaan myös kantaa nykyisiin projektisalkunhallinnan tavoitteisiin ja ovatko ne heidän mielestään hyviä tavoitteita.

Vastaukset tähän kysymykseen olivat hyvin yhteneväiset. Ketteryys nähtiin nykypäivän trendisanana ja se voidaan ymmärtää monella eri tavalla riippuen ajatellaanko systeemityötä, projektia tai projektisalkkua. Projekteista ja projektisalkusta puhuttaessa, niin se on joustavaa tekemistä, keskitytään olennaiseen sekä pyritään saavuttamaan tulosta mahdollisimman ripeästi ja näkyvästi. Salkunhallinnassa ketteryys tarkoittaa nopeaa painopisteen muutosta, olennaiseen keskittymistä ja resurssien kohdentamista.

Asioita ei naulata vuosiksi eteenpäin, asiat ja tavoitteet ovat kohtuullisen kokoisia, sellaisia kerrallaan ymmärrettäviä ja sisältää jonkinlaista rullaavuutta. Mahdollisimman vähän byrokratiaa ja hallinnointia, kyvykkyyttä reagoida muuttuviin tarpeisiin hallitusti (muutoshallinta joustavaa), pystytään analysoimaan nopeasti vaikutuksia ja on rohkeutta tehdä päätöksiä. Salkunhallinnan prosessi ja sitä tukevat menettelyt ovat mahdollisimman helppoja.

***Nykyiset ketterän projektisalkunhallinnan tavoitteet***

Kelan projektisalkunhallinnan tavoitteet viime vuodesta lähtien ovat olleet seuraavat:
Tavoite 1: ”Enemmän projekteja hyväksyttäväksi muutoshallinnan kautta”
Tavoite 2: ”Vähemmän samaan aikaan käynnissä olevia projekteja”
Tavoite 3: ”Henkilöt kiinnitetään isommilla varauksilla, vähemmän samanaikaisia kiinnityksiä”
Tavoite 4: ”Salkulle selkeät tavoitteet. Salkun jakaminen pienempiin ja helpommin hallittavissa oleviin kokonaisuuksiin”. (Kansaneläkelaitos, 2016i)

Tavoitteessa 1. ”Enemmän projekteja hyväksyttäväksi muutoshallinnan kautta”. Melkein kaikki eri sidosryhmien vastaajat olivat sitä mieltä, että projekteja tuli hyväksyttäväksi muutoshallinnan kautta. Toiminta on muuttunut hallitummaksi ja keskitetymmäksi. Aikaisemmin liiketoiminta saattoi tilata erilaisia projekteja ilman, että kukaan katsoi kokonaisuutta. Projektipäälliköt ottivat esille termin ”muutoshallinnan kautta”. Muutoshallinta mielletään siten, että prosessiin tulee tarpeettomia vaiheita ja byrokratiaa. Heidän mielestään parempi tavoite olisi ”strategisesti ja operatiivisesti merkittävimpien projektien ja pakollisten töiden turvaaminen (lainmuutokset)”. Keino/menettelytapa miten siihen pyritään ei ehkä ole kaikkein tehokkain. Mainitut tavoitteet kuulostivat hieman siltä, että puurot ja vellit ovat menneet sekaisin.

Tavoitteessa 2. ”Vähemmän samaan aikaan käynnissä olevia projekteja”. Enemmistö totesi, että vielä tavoitetta ei ole saavutettu. Pientä edistymistä on saavutettu, mutta hitaasti.

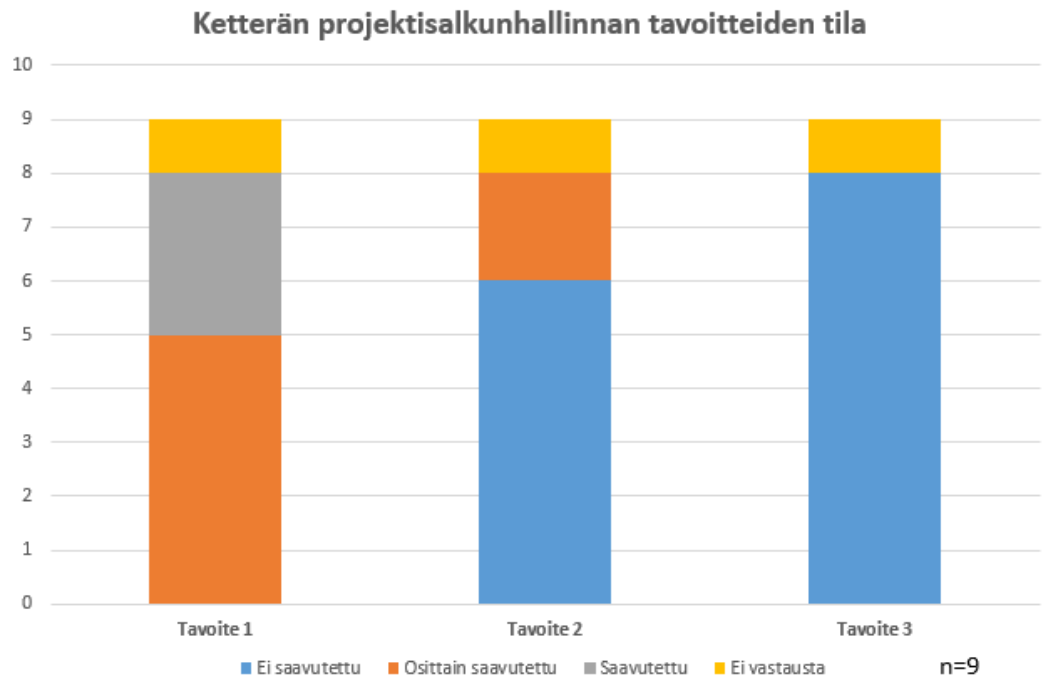
Projektipäälliköt olivat kriittisiä tässä tavoitteessa. Ei ole itseisarvo paljonko projekteja on, vaan olennaista on selkeä prioriteetti, mitä projekteja tehdään ja että tarvittavat resurssit on saatavilla. Pitää tarkastella kokonaisuutta, jos resurssit eivät kilpaile keskenään, projekteja voidaan tehdä montakin samaan aikaan.

Kohdealuevastaavat painottivat priorisointia tässä tavoitteessa. Kehittämiskokonaisuutta rikkoo osaltaan lainsäädäntö ja toimeentulotuki ovat hyvä esimerkki siitä, koska se laittoi kehittämisen tiekartan täysin uusiksi. Projektien pituus on myös heijastunut kehittämisnopeuteen, pitäisi olla lyhempiä projekteja. Määrä voisi olla sama, mutta niitä olisi samanaikaisesti käynnissä vähemmän.

Tavoitteesta 3. ”Henkilöt kiinnitetään isommilla varauksilla, vähemmän samanaikaisia kiinnityksiä”. Kaikki olivat samaa mieltä, että tässä on epäonnistuttu. Henkilöillä on monia samanaikaisia projektikiinnityksiä. Projekti- ja salkunhallintaryhmä on alustavasti selvittänyt viime vuoden lopussa, miksi joillakin henkilöillä on monia samanaikaisia projektikiinnityksiä. Alustavassa selvityksessä tuli esille, että ongelman juuret ovat esimiestyössä ja organisaatiopuolen johtamisessa.

Tavoitteeseen 4. ”Salkulle selkeät tavoitteet. Salkun jakaminen pienempiin ja helpommin hallittavissa oleviin kokonaisuuksiin”. Suurin osa vastasi, että tavoite on epäselvä. Projekti- ja salkunhallintaryhmän eräs vastaaja kertoi, että tavoite on hyvä, mutta emme ole saaneet otetta näistä asioista. Kokonaisuus on niin iso ja haasteellinen, on paljon toimintoja ja samoja asioita tapahtuu monessa eri paikassa. Tavoitetta ei ole pystytty edes mittamaan, koska kenelläkään ei ole tietoa miten sen salkun pitäisi edetä. Tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa varsinkin nyt, kun järjestelmään ei tuoda projektitietoja ennen kuin niiden valmistelu aloitetaan noin kolme kuukautta ennen. Raportointi oli saatu kehitettyä tulevan ennustamiseen, mutta tällä hetkellä ei ole sellaista välinettä josta tieto saataisiin suoraan. Käytössä on erilaisia excel-taulukoita, joihin syötetään tietoja joka kuukausi. Kuukausittain tarkastellaan miltä näyttää ja verrataan niitä aikaisemmin tehtyihin.

Alla olevassa kuvassa 30. on esitetty haastattelijoiden ajatukset siitä, miten tavoitteita on saavutettu.




Kuva 30. Kelan ketterän projektisalkunhallinnan tavoitteiden tila.

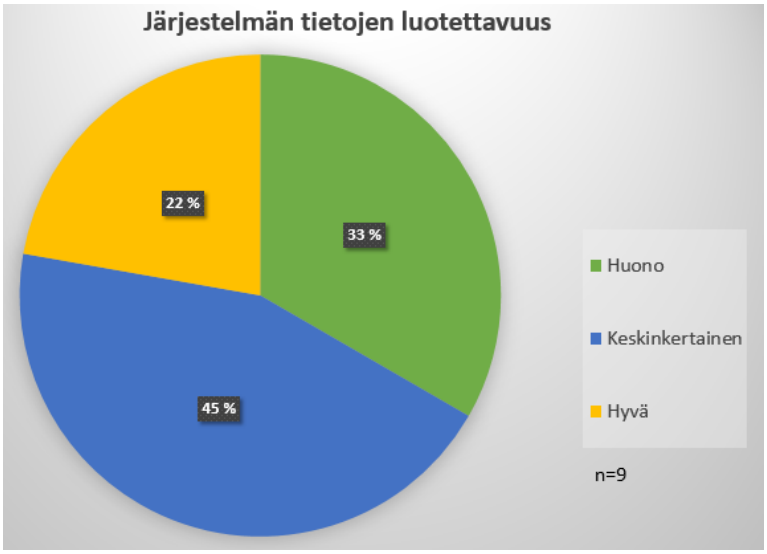
***Järjestelmä, sen hallinnointi ja tietojen oikeellisuus***

Projektisalkunhallinnan ketteröittäminen on tarkoittanut sitä, että järjestelmässä olevia ylläpitoprojekteja on niputettu yhteen ja määrää saatu karsittua. Hallinnollisesti tämä on ollut aikaa vievää. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että yksin ylläpitoprojektien niputtaminen suuremmiksi kokonaisuuksiksi auttaa vähentämää turhaa hallinnollista työtä.

Ketterissä projekteissa käytetään eri järjestelmiä eri toimintoihin. Clarityä käytetään ainoastaan työajankirjaukseen ja resurssinhallintaan. Erilaisia päällekkäisiä järjestelmiä on paljon ja niiden käyttö voi mennä päällekkäin. Ketterissä projekteissa käytetään Jazz-järjestelmää työn etenemisen seuraamiseen sekä määrittelyyn, toteutukseen ja testaukseen.

Projektipäälliköt mainitsivat myös, että järjestelmä ei ole käyttäjäystävällinen ja se ei tuota mitään lisäarvoa projektipäällikölle, vaan päinvastoin teettää lisää työtä. Projektipäällikön käyttöön tarkoitettuja raportteja ei ole tarpeeksi saatavilla. Edistymisraportin ei koettu toimivan loogisesti vaan varianssit näyttävät punaista kuvaketta, vaikka kaikki projektin tiedot näyttävät oikeilta ja järjestelmässä oleva kuvake vihreää.

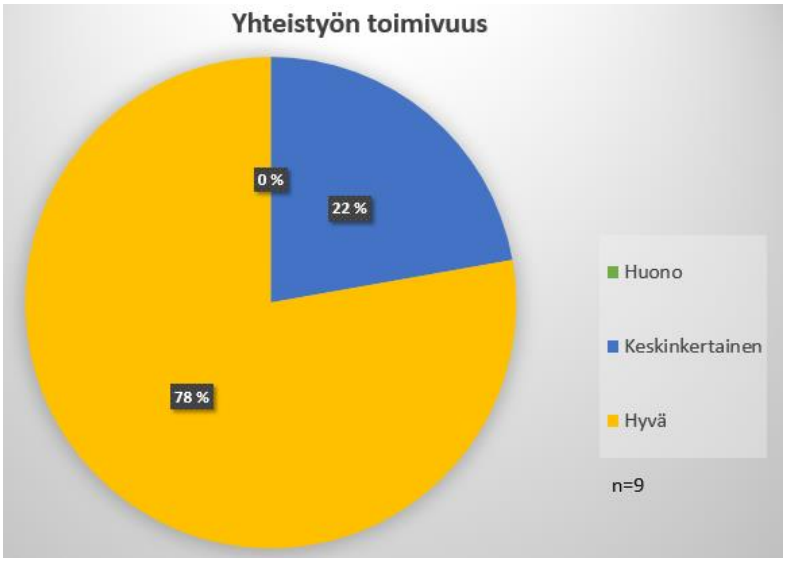
Kuvassa 31. on havainnollistettu arvio järjestelmässä olevien tietojen luotettavuudesta. Historiarasitteen takia, järjestelmän tiedot eivät ole olleet niin ajantasaisia. Vuoden 2016 syksyllä tietojen päivittämiseen on panostettu ja kaikkien projektipäälliköiden on pitänyt päivittää projektinsa tiedot ajan tasalle. Tietojen luotettavuuden parantamisessa on tehty iso harppaus. Arvion erot johtuvat siitä, että joidenkin mielestä tiedot pitäisi olla luotettavia syksyn toimenpiteiden jälkeen. Osa taas oli sitä mieltä, että töitä on tehty tietojen luotettavuuden parantamiseksi. Liiketoiminta myös huomautti, että työajankirjaukset projekteille eivät ole olleet kovinkaan luotettavia.




Kuva 31. Arvio järjestelmän tietojen luotettavuudesta.

***Yhteistyö eri toimijoiden kanssa***

Kymyspatteristoon kuului kuinka hyvin kohderyhmän henkilöt kokivat yhteistyön toimivuuden eri toimijoiden välillä. Vastaajista 78 % kertoi, että yhteistyö on hyvää ja loput 22 %, että se on keskinkertaista. Tämä on havainnollistettu kuvassa 32. Suurin osa kohderyhmästä oli sitä mieltä, että viime vuoden organisaatiomuutos on tuonut oman lisämausteensa kommunikointiin ja yhteistyöhön. Koko Kelan organisaatio uudistui vuonna 2016 tammikuussa. Tehtävät ja vastuut muuttuivat ja ovat aiheuttaneet haasteita toimintaan.



Kuva 32. Yhteistyön toimivuus eri toimijoiden välillä.

Liiketoiminta koki, että kommunikoitiin vanhoilla kytköksillä ja entisillä toimintatavoilla, vaikka olisi pitänyt miettiä ketkä ovat uudet sidosryhmät, tehtäväjaot ja uudet vastuut. Pitäisi pysähtyä miettimään kenen kanssa pitäisi olla yhteistyössä. Yhteistyö toimi kuitenkin hyvin, silloin kun sitä oli.

Projekti- ja salkunhallintaryhmässä oltiin sitä mieltä, että yhteistyö on ollut hyvää, mutta parannettavaa on ja yhteistyötä voisi myös lisätä. Organisaatiomuutoksen jälkeen on pitänyt luoda uudestaan menettelyt kommunikoinnille. Tiedotusvastuu nousi myös esiin siltä osin, vaikka seurataan Kela-projektisalkkutasolla projekteja, niin tiedotusvastuuta liiketoiminnan puolelle ei ole.

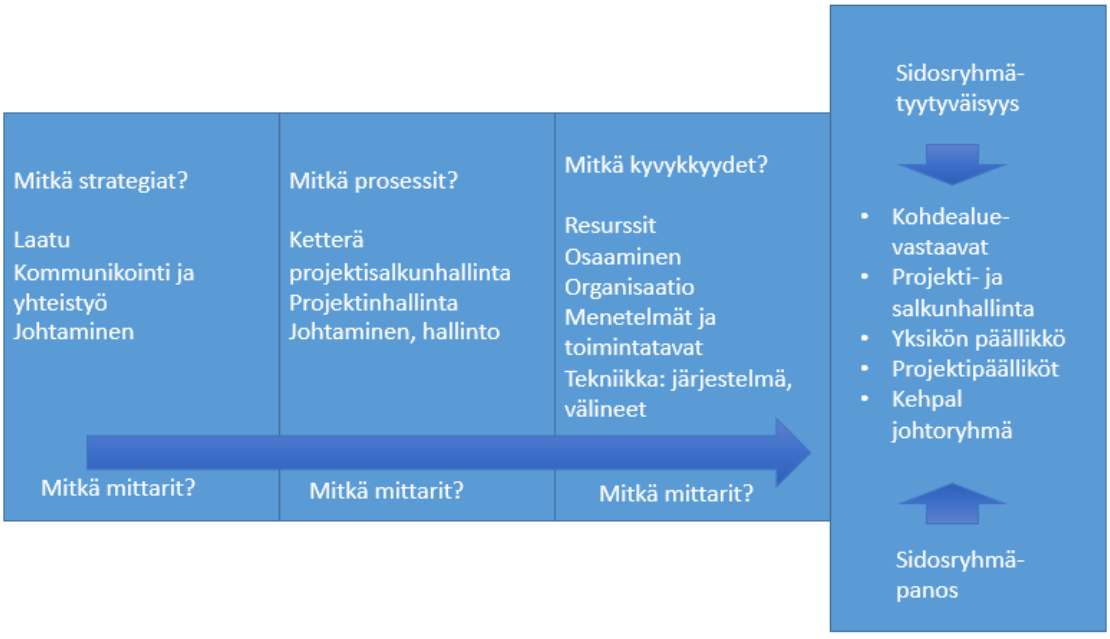
Kohdealuevastaavat totesivat myös, että yhteistyö on toiminut hyvin ja hekin tiedostivat organisaatiomuutoksesta johtuvaa yhteistyön haasteita. Varsinkin siinä, kuka pystyy päättämään kyseessä olevasta asiasta, kuka linjaa asioita ja ylipäätään kuka osaa kertoa kyseessä olevasta asiasta jotakin. Esille tuli myös, että osa kohdealuevastaavista on hierarkkisesti alemmalla tasolla ja eivät liiku samoilla foorumeilla, joissa keskustellaan projektisalkkuun ja sen hallinnointiin liittyvistä asioista.

Projektipäälliköt kertoivat, että oma aktiivinen ote auttaa yhteistyössä. Yhteistyö toimii jopa poikkeuksellisen hyvin, joka johtuu siitä että projektissa on pieni ydinryhmä monessa eri roolissa. Näin ollen on vältytty liiketoiminnan ja projektin yhteentörmäyksiltä.

Projektisalkunhallinnan kokonaisuuteen on sisällytetty isot riskit, sillä kokonaisuuteen kuuluu aivan liikaa erilaisia tekijöitä.

## 6.2 Johtopäätökset haastattelun tuloksista

Suorituskykyprisma on työkalu, jota johtoryhmät voivat käyttää vaikuttaakseen omaan ajatteluunsa organisaation avainkysymyksistä (Neely et al., 2001, s. 6-7). Tässä sidosryhmälähtöisessä suorituskyvyn suunnittelussa prosessi perustuu organisaation sidosryhmien tarpeiden löytämiseen ja niiden tyydyttämiseen. Tarpeiden pohjalta löytyy strategiat, joilla pyritään tyydyttämään tarpeet ja suunnittelemaan sisäiset prosessit. Ilman kyvykkyyksiä (resurssit, menetelmät ja toimintatavat, tekniikka, organisaatiokulttuuri jne.) prosessit eivät voi toimia menestyksekkäästi. Suorituskykyprisman avulla on pyritty löytämään ketterään projektisalkunhallintaan liittyvät prosessit, strategiat ja kyvykkyydet. Tämän jälkeen voidaan pohtia, mitkä mittarit voisivat olla tärkeitä ja relevantteja ketterässä projektisalkunhallinnassa. Kuvassa 33. on kerätty vastausten perusteella suorituskykyprisma.




Kuva 33. Haastattelujen perusteella muodostettu suorituskykyprisma. (mukailtu Neely et al., 2002, s. 5)

Sidosryhmien vastausten perusteella saatu strategia voidaan tunnistaa Kelan olemassa olevista strategisista tavoitteista. Vastausten perusteella saadut strategiat; laatu, kommunikointi ja yhteistyö sekä johtaminen voidaan johtaa Kelan strategioista ”uudistamme työtämme ja työolojamme” sekä ”tarjoamme erinomaisen asiakaskokemuksen yhdenvertaisesti ja vastuullisesti”.

Tässä työssä tutkittiin Kelan ketterää projektisalkunhallintaa, joka voidaan nähdä strategisena prosessina tuottaa Kelan eri sidosryhmille lisäarvoa. Haastattelujen perusteella myös johtaminen ja hallinto –prosessi nousi esille sekä projektinhallinta, joka liittyy hyvin kiinteästi projektisalkunhallintaan.

Kyvykkyyksistä nousi esille resurssit, varsinkin henkilöresurssit, organisaatio, osaaminen, menetelmät ja toimintatavat sekä järjestelmät että välineet.

**Projektinhallinta, projektisalkku ja sen hallinta sekä ketteryys**

Mittareiden käyttötarkoituksena oli löytää ja ehdottaa mittareita projektisalkunhallinnan kontrollointiin ja ohjaamiseen. Haastatteluun osallistui neljä eri päätöksenteon tasoa (Laitinen, 2003, s. 181); suoritusporras, operatiivinen, taktinen ja strateginen taso. Tämän työn tarkoituksena ei ole ehdottaa kaikille tasoille mittareita, koska se ei ole tämän työn laajuus. Päätavoitteena oli keskittyä projektisalkunhallintaryhmän mittareihin eli operatiivisen tason mittareihin. Teorian mukaan, on kuitenkin tärkeää, että kaikki eri tasojen mittarit ovat sopusoinnussa eri hierarkiatasoilla siten, että muodostavat ristiriidattoman kokonaisuuden (Laitinen, 2003, s. 175).

Kelan projektisalkunhallinnan tavoitteet eivät sinällään noudata teoriassa projektisalkunhallintaan esitettyjä tavoitteita. Kelalle tulevat lainmuutokset menevät aina oman toiminnan kehittämisen edelle, jonka takia salkun maksimointi ja tasapaino eivät ehkä palvele Kelaa samalla tavalla kuten yksityisellä puolella. Haastatteluista kävi ilmi, että Kelassa on niin paljon pakollista tai pakolliseksi sanottua tehtävää, ettei projektisalkussa ole paljon vapaata kapasiteettia, jotta tällainen tasapainotus oli tarpeellista. Pakollinen tekeminen ei tässä tapauksessa nähtävästi ole lainmuutokseen perustuvaa pakollista tekemistä, koska vain 9 % nykyisestä projektisalkusta on lainmuutoksiin perustuvaa työtä. Järjestelmä kuitenkin mahdollistaisi tällaisia projektien tasapainon näkymiä. Teoria esittää projektisalkun katselmointiin, että siinä käydään läpi nykytila suhteessa strategiaan sekä tehdään projektikokonaisuuteen liittyviä päätöksiä, jotta strategiset tavoitteet voidaan

saavuttaa. Katselmoinnin tarkoitus on myös varmistaa projektikokonaisuuden tasapaino (Lehtonen et al., 2006, s. 79). Linkitys strategiaan on avainasemassa Kelan projektisalkunhallinnan tavoitteissa. Haastatteluissa tuli esille, että kustannushyötyanalyysi on pakollinen mutta riskejä ei tarkastella. Krebsin mukaan ketterän projektisalkunhallinnan tasapainossa olisi syytä ottaa huomioon, ettei salkussa ole liian monta aktiivista projektia, visionääristen projektien puutetta, painotusta pieniin projekteihin sekä väärää projektisekoitusta (Bird's eye, kuva 14.).

Projektisalkunhallinnan yksi menestystekijä on teorian mukaan projektisalkunhallinnan prosessi ja laatu (Cooper et al., 2001, s. 374; Jonas et al., 2013, s. 216). Leanin yksi periaatteista on prosessien vaiheiden tunnistaminen ja turhien poistaminen, jos ne eivät luo mitään arvoa (hukan poistaminen) (Modig & Åhlström, 2014, s. 64-67; Womack & Jones, 2003, s. 15). Haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että prosessi on vakiintumaton ja sitä ei ole loppuun asti kuvattu sekä tarina on jäänyt hieman kesken, jonka takia sitä ei myöskään ole jalkautettu kunnolla. CMM-mallin (kuva 11.) avulla voidaan tarkastella prosessien kypsyystasoja. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että projektisalkunhallinnan prosessia on kehitetty, mutta se on paljolti yksittäisen toimijan ammattitaidon käsissä (taso kaksi). Tasolla kolme prosessi on vakioitu ja yhdenmukainen, se on jalkautettu ja dokumentoitu. Kela ei ole vielä tällä tasolla, koska haastatteluista kävi ilmi että prosessin ymmärrys ja prosessin noudattaminen vaihtelee. Dokumentointia on tehty, mutta se on vielä keskeneräinen. Tasolla neljä prosessille on määritelty mittarit ja mittareita seurataan. Kelalla on projektisalkunhallintaan mittareita, mutta ei itse prosessille. Kelalla on vielä matkaa tasolle viisi, jossa prosessia kehitetään jatkuvasti ja etsitään parhaita käytäntöjä. Prosessin jatkuva kehittäminen noudattaa myös Leanin periaatteita jatkuvasta prosessin parantamisesta. Prosessin parantamisessa voidaan käyttää esim. Kanbania avuksi, joka on keino hukan eliminoimiseksi prosesseista (Zhou, 2012, s. 4).

Ketterässä sekä perinteisessä projektisalkunhallinnassa tiedon laatu (saatavuus, kokonaisvaltaisuus ja läpinäkyvyys), resurssien allokointi (oikea-aikainen, sitoutuminen ja konfliktien välttäminen) ja yhteistyön laatu (empatia, valmius auttaa muita) tuottavat tehokkuutta ja vaikuttavat positiivisesti projektisalkunhallinnan prosessiin (Stettina & Hörz**,** 2015, s. 141-151; Unger et al., 2012, s. 612; Lehtonen et al., 2006, s. 180-183). Melkein kaikki haastatteluun osallistuvat henkilöt kokivat, että projektisalkun kokonaisuus ja läpinäkyvyys uupuu. Tietoja kerätään eri järjestelmiin ja näin ollen kokonaisuus ei ole läpinäkyvää kaikille. Tietojen laatu on parantunut, mutta haastatteluhetkellä ei ole ollut kovinkaan luotettavaa.

Yhteistyön laatu näytti olevan hyvää, silloin kun sitä oli. Kelan suuri organisaatiomuutos vuoden 2016 alussa näyttäisi vaikuttaneen myös projektisalkunhallinnan prosessiin negatiivisesti. Kommunikointi tapahtui vanhoilla kytköksillä ja uusia sidosryhmiä, niiden vastuita ja tehtäviä ei oltu mietitty tarkkaan. Torkkola (2015, s. 23-27) on tuonut esille Lean asiantuntijaorganisaatiossa tiedon ja työn siirtämisen näkökulman Lean periaatteiden mukaan. Jos työtä ja tietoa siirretään varsinkin eri osastoille, se kertoo yleensä siiloutuneesta organisaatiorakenteesta. Jos kommunikointia eri osaajien välillä pitää olla runsaasti, olisi hyvä ajatella miten tämä voitaisiin toteuttaa organisaatiorakenteesta riippumatta. Projektisalkunhallinnan viimeaikaiset empiiriset tutkimukset ovat paljastaneet, että muun muassa organisatorinen monimutkaisuus, organisaation hallintotapa ja johtamisen tausta on tunnistettu ongelmatekijäksi (Martinsuo, 2013, s. 798). Haastattelussa tuli selvästi ilmi, että organisaatiomuutos on aiheuttanut ongelmia yhteistyössä ja kommunikaatiossa. Johtaminen ja sen puute nousi myös esille.

Haastatteluissa otettiin resursointi, osaaminen ja kyvykkyydet esille useaan kertaan, resursoinnin koettiin olevan mystistä ja sen suunnittelun ontuvan. Esimiehet eivät näe resursointiaan tuleville töille, koska sitä ei ole järjestelmässä. Nykyistä resursointimalliakin kyseenalaistettiin. Henkilöille pitäisi olla suunniteltuna urapolkuja, jotta voitaisiin paremmin varautua tulevien projektien tarpeisiin ja osaamista pitäisi katsoa läpi organisaation. Tällä hetkellä strategiseen johtamiseen liittyvä organisaation toimiva johtamisjärjestelmä, joka luo resurssipuitteet projekteille, ei näytä tukevan hyvin projekteihin ja projektisalkunhallintaan liittyvää resursointia. Toimiva organisaation johtamisjärjestelmä on yksi projektiliiketoiminnan menestystekijöistä (Artto et al., 2006, s. 367-368). Lean asiantuntijaorganisaatiossa resurssitehokas organisaatio tarkoittaa sitä, että työtehtäviä on aina jonossa ja resurssit eivät joudu odottamaan työtä. Tätä kutsutaan korkeaksi käyttöasteeksi. Siitä kuitenkin seuraa, että läpimenoajat kasvavat. Virtaustehokkaassa organisaatiossa työntekijä saattaa joutua odottamaan työtehtäviään, mutta työ ei odota tekijäänsä. (Torkkola, 2015, s. 57). Haastattelussa otettiin esille, että osaamista pitäisi katsoa läpi organisaation, joka voisi olla yksi vaihtoehto saavuttaa virtaustehokasta asiantuntijaorganisaatiota. Organisaation oppimisella on tärkeä rooli dynaamisissa kyvykkyyksien perustamisessa ja kehittämisessä. Kyvykkyyksiä on päivitettävä jatkuvasti, jotta voitaisiin vastata ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Organisaation oppimisen ominaisuus on edellytys kestävälle projektisalkunhallinnalle. Ilman organisaation oppimista, projektisalkunhallinnan prosesseista tulee vain staattisia rutiineja (Killen & Hunt, 2013, s. 132-134).

Suurin osa kohderyhmästä koki, että strategian toteutuminen Kelan projekteissa ja projektisalkussa on hyvä tai keskinkertainen. Osa koki, että strategia ei ihan konkretisoidu alemmalle tasolle. Kehittämishankkeiden kautta pitäisi lähteä jalkauttamaan strategiaa, mutta hankkeet ovat vielä epämääräisiä ja suhde projektitoimintaan on myös epämääräinen. Todettiin myös, että strateginen linkitys löytyy mille tahansa kehittämiselle ainakin mielikuvitusta käyttämällä. Teorian mukaan projektit toteuttavat strategiaa toiminnan kautta ja toteutunut strategia voidaankin jäljittää projekteihin. Projektit voivat muuttaa toisaalta yrityksen suuntaa. Tärkeässä asemassa ovat projektipäälliköt, joiden tulisi jatkuvasti arvioida toteuttaako heidän projektinsa organisaation strategisia tavoitteita (Artto et al., 2006, s. 369-370). Perinteisessä projektisalkunhallinnassa strategia valutetaan projekteille ylhäältä alaspäin, kun taas ketterät projektit ovat herkempiä ulkoisille vaikutteille ja ne vaikuttavat alttiimmin suoraan projekteille että strategia- ja tavoitetasolle. (Chin, 2004, s. 173-174). Tämä tukee myös edellistä lausetta, että tällöin ketterien projektien projektipäälliköiden tulisi arvioida jatkuvasti toteuttaako heidän projektinsa organisaation strategisia tavoitteita vai pitääkö strategisia tavoitteita muuttaa ylätasolla.

Ketterä projektisalkku muodostuu seuraavista tavoitteista: projektien valitseminen ja käynnistäminen, projektisalkun linkittäminen yrityksen strategiaan ja salkun arvon maksimointi (Krebs, 2009, s. 111). Strategian avulla voidaan luoda valintakriteereitä projektien valintaan, arviointiin ja tarvittaessa karsintaan rullaavassa liiketoiminnassa (Artto et al., 2006, s. 372). Kelassa toiminnallisten tarpeet on kerätty salkunhallintaryhmän ylläpitämään taulukkoon, joka sijaitsee intranetissä. Uusien ideoiden keräämiseen ei ole mitään keskitettyä paikkaa tai menettelyä. Toiminnallisten tarpeiden priorisointi koettiin nopeaksi, mutta ongelmana ei ole nopeus vaan se, että osataan arvioida tarve ja priorisoida se suhteessa muihin tarpeisiin. Kelassa ei tällä hetkellä ole kriteereitä siihen, miten projektien priorisointi tehdään.

Kohderyhmän haastattelujen perusteella projektien, projektisalkun ja sen hallinnan menestystekijöinä nähtiin johtajuus, yhteistyö ja kommunikointi, hyvät välineet ja menetelmät, jotka tukevat prosessia, asiakkuuden ymmärtämisen ja tarpeiden tyydyttämisen sekä lisäarvon tuottamisen, resursointi sekä osaaminen. Tulokset peilaavat hyvin teoriassa esitettyjä menestystekijöitä (Cooper et al., 2001, 374; Jonas et al., 2013, s. 216-218; Lehtonen et al., 2006, s. 180-183).

Taulukossa 9. on koottuna Kelan projektisalkunhallinnan tavoitteet. Tavoitteet olivat kirjoittajalle hieman epäselvät, koska ketterän projektisalkunhallinnan tavoitteet eivät aivan olleet identtiset empiirisessä osiossa esitettyjen tavoitteiden kanssa. Tämä osittain johtunee siitä, että Kela on ketteröittänyt projektisalkunhallintaa vähitellen ja ketteriä tavoitteita ei ole vielä päivitetty dokumentteihin.

**Tavoitteet 2016**

| Projektisalkunhallinnan tavoitteet | Mittari | Ketterän projektisalkunhallinnan tavoitteet | Mittari |
|---|---|---|---|
| Kohdennetaan resurssit strategian mukaisesti kehittämiseen | kustannusten kehitys ja kehittämistyön seuranta | Enemmän projekteja hyväksyttäväksi muutoshallinnan kautta | ei mittaria |
| Vähennetään henkilöresurssien pirstaloitumista | projektivaraus-mittarit | Vähemmän samaan aikaan käynnissä olevia projekteja | projektivaraus-mittarit |
| Tunnistetaan projektien valmistumiseen liittyvät poikkeamat ajoissa | ei mittaria | Henkilöt kiinnitetään isommilla varauksilla vähemmän samanaikaisia kiinnityksiä | projektivaraus-mittarit |
| | | Salkulle selkeät tavoitteet. Salkun jakaminen pienempiin ja helpommin hallittavissa oleviin kokonaisuuksiin | ei mitata |

Taulukko 9. Kelan projektisalkunhallinnan tavoitteet.

Haastattelujen perusteella saatujen menestystekijöiden, sidosryhmien tarpeiden ja oman työn kannalta olennaisten mittarien pohjalta voidaan esittää seuraavia painopistealueita mittarointiin. Tärkeää olisi muodostaa sopusoinnussa olevat mittarit projektisalkunhallinnan suoritusportaalta ylätasolle asti.

Teorian ja empirian perusteella Kelan ketterään projektisalkunhallintaan kannattaisi miettiä prosessin mittaamiseen liittyviä mittareita (läpimenoaikoja, pullonkaula ja niin edelleen). Prosessin taso ei ole lähelläkään CMM-mallin viidettä kypsyystasoa. Prosessi pitää saada virtaustehokkaaksi Leanin määritelmiä käyttäen. Torkkolan (2015, s. 59) mukaan jokaisessa prosessissa tai systeemissä on ainakin yksi pullonkaula. Salkunhallinnan prosessi on yksi strategisen johtamisen välineistä projektinhallinnassa ja sille pitäisi antaa sen ansaitsema huomio.

Resursoinnin osalta Kelassa on käytössä muutama seurantamittari. Henkilöiden, joiden projektivaraukset on yli 120 tuntia kuukaudessa ja henkilöiden, joilla on samanaikaisesti yli 5 käynnissä olevaa projektia. Teorian mukaan työntekijöiden siirto eri projektien välillä syö tuottavuutta (Krebs, 2009, s. 111-116). Nämä olemassa olevat mittarit tukevat salkunhallintaa hyvin. Resursointi koettiin ongelmalliseksi ja haasteelliseksi Kelassa. Järjestelmäkään ei tue kovinkaan hyvin esimiehiä ja projektisalkun kokonaisuus ei ole näkyvissä uusien tulevien projektien osalta kuin vasta kolme kuukautta ennen. Asiantuntijaorganisaation työntekijöiden korkea käyttöaste ei tietenkään ole Lean-periaatteiden mukainen. Asiantuntijoiden käyttöaste voisi olla mahdollinen mittari mittamaan kuinka paljon kapasiteettia on tyhjäkäynnissä. Se ei tietenkään kerro onko näillä henkilöillä oikeaa osaamista.

Koska tiedon laatu (saatavuus, kokonaisvaltaisuus ja läpinäkyvyys) tuottavat tehokkuutta ja vaikuttavat positiivisesti projektisalkunhallinnan prosessiin, olisi Kelan suositeltavaa mitata jollakin tavalla järjestelmän tiedon laatua ja saatavuutta. Tietoja oli myös eri järjestelmissä, jolloin se vaikuttaa läpinäkyvyyteen ja kokonaistilanteen hahmottamiseen. Järjestelmässä oleva tieto on arvokasta, koska se kertoo mitä organisaatiossa tapahtuu. Näin ollen on helpompi aloittaa kehittäminen, kun tiedetään mitä pitää kehittää (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 84).

Projektisalkun tasapaino, joka on teorian mukaan yksi menestystekijöistä, ei ole käytössä Kelassa. Tähän kannattaisi Kelassa panostaa ja miettiä miten salkun tasapainoa voitaisiin seurata ja mitata. Kelassa ei ole käytössä valinta- ja arviointikriteereitä projekteille ja niiden priorisointiin. Näiden mittaamisesta voisi olla hyötyä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Johtajuus ja organisaatio mainittiin myös kohderyhmän haastattelussa. Kuten aikaisemmin on todettu, organisatorinen monimutkaisuus, hallintotapa ja johtamisen tausta on tunnistettu ongelmakohdaksi projektisalkunhallinnassa. Tähän voisi ajatella esimerkiksi prosessissa tapahtuvaa päätöksentekoa ja sen nopeuden mittaamista. Kelan organisaatioon tai sen monimutkaisuuteen en voi tässä ottaa kantaa, koska mielestäni se olisi uuden tutkimuksen aihe.

# 7 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää sekä ehdottaa Kelaan sellaisia mittareita, jotka auttaisivat uuden Kela-ketterän projektisalkunhallinnan toimintamallin kokonaisuuden johtamisessa. Tutkimuskysymyksenä esitettiin, miten mitata ketterää projektisalkunhallintaa? Suorituskyvyn mittaamiseen on tarjolla monia erilaisia viitekehyksiä, kuten tasapainotettu mittaristo (BSC), suorituskykypyramidi ja suorituskykyprisma. Kelassa on käytössä tasapainotettu mittaristo, jossa strategia valutetaan ylhäältä alaspäin. Tähän tutkimukseen valittiin tarkoituksellisesti viitekehykseksi suorituskykyprisma, koska viitekehyksen lähtökohtana on, miten tunnistetaan ja tyydytetään sidosryhmien tarpeet. Strategisten tavoitteiden konkretia ei aina avaudu organisaation alatasoilla. Suorituskykyprisman sidosryhmien tarpeiden ja odotusten kautta oli helpompaa konkretisoida tarvittavat strategiat ja sitä kautta muodostaa suorituskykyprisma mittareineen.

Tutkimus toteutettiin empiirisenä ja toiminta-analyyttisellä tutkimusotteella, koska tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää organisaation sisäistä toimintaa. Tapaustutkimus on yksi yleisimmistä toiminta-analyyttisen tutkimuksen piirteistä. Yleensä tapaustutkimuksen edellytyksenä on, että tutkijalla on hyvä ymmärrys organisaatiosta ja sen prosesseista. Tämän lisäksi menetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus, puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastattelun kohderyhmäksi otettiin suorituskykyprisman mukaisesti projektisalkunhallintaan liittyvät eri sidosryhmät.

Teorian lähestymistapa noudatti kolmea eri teemaa, jotka ovat suorituskyvyn mittaaminen, projektisalkunhallinta ja ketteryys. Suorituskyvyn mittaamisessa käydään läpi eri suorituskyvyn mittaamisen eri viitekehyksiä, mittareiden kriteereitä ja luokittelua, käyttötarkoituksia ja menestystekijöitä. Kaikki tutkimuksessa käydyt viitekehykset korostavat organisaation strategiaa ja visiota, mutta suurin osa lähtee valuttamaan mittareita ylhäältä alaspäin operatiiviselle tasolle. Suorituskykyprisman lähestymistapana on taas alhaalta ylöspäin. Menestystekijät ovat organisaation toiminnan kannalta keskeisiä asioita, joiden avulla voidaan tarkastella organisaation suorituskykyä. Organisaation toimintatavoilla, kulttuurilla, strategialla ja organisaatiossa vallitsevilla muilla piirteillä on vaikutus organisaation mittareiden käyttötarkoitukseen ja niiden valintaan.

Perinteisen ja ketterän projektisalkunhallinnan kolme tavoitetta ovat salkun tasapaino, arvon maksimointi ja linkitys strategiaan. Lisäksi ketterässä projektisalkunhallinnassa projektien valinta ja käynnistäminen on mainittu tavoitteeksi. Näiden menestystekijöiden avulla projektisalkunhallintaa voidaan tehdä menestyksekkäästi ja tehokkaasti. Ketterä projektisalkunhallinta ja varsinkin ketterät projektit ovat herkempiä ulkoisille vaikutteille, kuten kilpailu, asiakkaat ja taloudellinen ympäristö. Niillä voi olla vaikutuksia projektisalkunhallinnan strategia- ja tavoitetasolle.

Ketterät menetelmät ovat tuoneet organisaatioille uusia mahdollisuuksia tehdä asioita sujuvammin. Organisaatiot soveltavat Lean-periaatteita ja konseptia omiin prosesseihinsa ja liiketoiminnan kehittämiseen. Ketteryyden tarkoitus on nopeuttaa reagointia muuttuvassa toimintaympäristössä, eliminoida turhat työvaiheet, jotka eivät tuota mitään arvoa ja määrittää arvo asiakkaan näkökulmasta.

Haastattelujen analysoinnissa ja tulkinnassa nousi esille seuraavia asioita. Projektisalkunhallinnan prosessi on vakiintumaton ja sitä ei ole kuvattu loppuun asti. Resursointi koettiin ongelmalliseksi ja nykyinen resursointimalli kyseenalaistettiin. Viime vuoden organisaatiomuutos on aiheuttanut haasteita kommunikointiin. Kommunikointi on tapahtunut vanhoilla kytköksillä ja uusia sidosryhmiä, niiden vastuita ja tehtäviä ei ole mietitty tarkkaan. Yhteistyön laadun kuitenkin koettiin olevan hyvää, silloin kun yhteistyötä oli. Johtaminen korostui myös haastattelun tuloksista.

Loppupäätelmänä voidaan todeta, että Kelan projektisalkunhallinnan prosessi on kypsyystasoltaan vielä melko kaukana ylimmästä kypsyystasosta. Tämän takia Kelassa olisi hyvä keskittyä syvällisemmin prosessin kehittämiseen, koska itse prosessia ei tässä työssä analysoitu. Lean-periaatteiden mukaisesti prosessista pitäisi minimoida hukka ja sen kaikki vaiheet on järjestetty ja kytketty toisiinsa siten, että prosessi valuu sulavasti asiakasta kohti. Johtaminen liittyy prosessiin keskeisesti. Prosessilla pitää olla mittarit, joita seurataan.

Tutkimuksessa tuli myös esille miten eri päätöksentekotasot vaikuttavat mittareiden valintaan ja ovat erittäin tärkeää, että mittarit ovat sopusoinnussa eri hierarkiatasolla. Tällä tavoin ne muodostavat ristiriidattoman kokonaisuuden. Tässä voisi olla yksi jatkokehitystyö, jossa katsottaisiin suoritusportaasta omistajatasoon sopusoinnussa olevat mittarit. Toisena jatkokehitysideana voisin ehdottaa prosessin kehittämiseen liittyvää syvempää tarkastelua.

# LÄHDELUETTELO


Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY. 2. painos: 2008.

Bhasin, S. & Burcher, P. 2006. Lean viewed as a philosophy. Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 17, pp. 56-72.

Chin, G. 2004. Agile Project Management. How to succeed in the Face of Changing Projects Requirements. American Management Association.

Conboy, K. & Fitzgerald, B. 2004. Toward a conceptual framework of agile methods. In Lecture Notes in Computer Science. Vol. 3134. pp. 105-116.

Conboy, K. 2009. Agility from First Principles: Reconstructuring the Concept of Agility in Information Systems Development. *Information Systems Research,* Vol. 20, Iss. 3, pp. 329-354.

Cooper, R., Edgett, S.J. & Kleinschmidt, E.J. 1999. New Product Portfolio Management: Practices and Performance. *The Journal of Product Innovation Management,* Vol.16, Iss. 4, pp.333-351.

Cooper, R., Edgett, S., & Kleinschmidt, E. 2001. Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. *R&D Management,* Vol. 31, Iss. 4, pp. 361-380.

Costantino, F., Di Gravio, G. & Nonino, F. 2015. Project selection in project portfolio management: An artificial neural network model based on critical success factors. *International Journal of Project Management,* Vol. 33, pp. 1744-1754.

Erickson J., Lyytinen, K. & Siau, K. 2005. Agile Modeling, Agile Software Development, and Extreme Programming: the State of Research*. Journal of Database Management*, Vol. 16, Iss. 4, pp. 88-100.

Fagerholm, F. & Pagels, M. 2014. Examining the Structure of Lean and Agile Values among Software Developers. Springer International Publishing.

Greene C.M., Brandon E. & Waller M. 2008. Can Lean & Agile Exist Simultaneously? Comparative Analysis Through Literature Case Studies. Proceedings of the 2008 Industrial Engineering Research Conference. pp. 217-222.

Gunasekaran, A., Patel, C. & Tirtiroglu, E. 2001. Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, Iss ½, pp. 71 – 87.

Hazzan, O. & Dubinsky, Y. 2014. The Agile Manifesto. Agile Anywhere, Essays on Agile Projects and Beyond. Springer Briefs in Computer Science.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jonas, D., Kock, A. & Gemünden, H. 2013. Predicting Project Portfolio Success by Measuring Quality – A Longtidudinal Study. *Engineering Management*, Vol.60 (2), pp. 215-226.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kansaneläkelaitos. Toimintakertomus 2015. [Viitattu 9.11.2016]. Saatavilla http://www.kela.fi/vuosi-ja-toimintakertomukset

Kansaneläkelaitos. 2016. Kehittämispalvelut_01072017_organisaatiokaavio. [Viitattu 9.11.2016]. Kelan sisäinen asiakirja.

Kansaneläkelaitos. 2016a. Kelan strategia 2017 – 2020. [Viitattu 9.11.2016]. Kelan sisäinen asiakirja.

Kansaneläkelaitos. 2016b. Kelan strategia 2017 – 2020. TH-yksikköpalaveri. [Viitattu 14.11.2016]. Kelan sisäinen asiakirja.

Kansaneläkelaitos. 2016c. Kelan strategia 2017 – 2020, kehittämispalvelut. [Viitattu 9.11.2016]. Kelan sisäinen asiakirja.

Kansaneläkelaitos. 2016d. Uusi ylläpito- ja pienkehitysmalli vuodelle 2017. [Viitattu 14.11.2016]. Kelan sisäinen asiakirja.

Kansaneläkelaitos. 2016e. Kelan organisaatio [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.3.2017]. Saatavilla Kelan intrassa.

Kansaneläkelaitos. 2016f. Projektipäällikköinfot 2016. [Viitattu 21.11.2016] Kelan sisäinen asiakirja.

Kansaneläkelaitos. 2016g. Salkunhallinnan toimintamalli. [Viitattu 21.11.2016]. Kelan sisäinen asiakirja.

Kansaneläkelaitos. 2016h. Salkkuraportti Q3/2016. [Viitattu 21.11.2016]. Kelan sisäinen asiakirja.

Kansaneläkelaitos. 2016i. Salkunhallinta_Kelassa_tanaan_20160316. [Viitattu 21.11.2016]. Kelan sisäinen asiakirja.

Kansaneläkelaitos. 2017. Vuosikello_Salkunhallinta_muokattu03012017. [Viitattu 17.2.2017]. Kelan sisäinen asiakirja.

Kansaneläkelaitos. 2017a. Salkunhallintaprosessi_sanalliset_kuvaukset_2017. [Viitattu 3.3.2017]. Kelan sisäinen asiakirja.

Kansaneläkelaitos. 2017b. Salkkuraportti_Kela-salkku2017_20170202. [Viitattu 3.3.2017]. Kelan sisäinen asiakirja.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. Putting the Balance Scorecard to Work. *Harvard Business Review OnPoint Collection*, January-February, pp. 4-18.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The constructive approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research,* Vol.5, pp. 243-264.

Kennerley, M. & Neely, A. 2003. Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, pp. 213-229.

Killen, C.P. & Hunt, R.A. 2013. Robust project portfolio management: capability evolution and maturity. *International Journal of Managing Projects in Business,* Vol. 6, Iss. 1, pp. 131-151.

Kippenberger, T. 1996. The performance pyramid. *The Antidote,* Vol. 1, Iss. 1, pp. 10-11.

Krebs, J., 2009. Agile portfolio management. Redmond, Washington: Microsoft Press.

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Lehtonen, P., Lindblom, L., Korpinen, S. & Simonen, J. 2006. Projektisalkunhallinta – Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Prima Oy.

Martinsuo, M. & Lehtonen, P. 2007. Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. *International Journal of Project Management,* Vol. 2, pp. 56-65.

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

Medinilla, Á. 2012. Agile Management. Leadership in Agile Environment.

Micheli, P. & Neely, A. 2010. Performance Measurement in the Public Sector in England: Searching for the Golden Thread.

Modig, N. & Åhlström, P. 2014. Tätä on lean. Stockholm: Rheologica Publishing.

Müller, R., Martinsuo, M. & Blomquist, T. 2008. Project Portfolio Control and Portfolio Management Performance in Different Context. *Project Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pp. 28-42.

Neely, A., Adams, C., Crowe, P. 2001. The Performance Prism in Practice. *Measuring Business Excellence,* Vol. 5, Iss. 2, pp. 6-13.

Neely, A., Adams, C. & Kennerley M. 2002. The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. Knowledge Interchange Book Summaries. pp. 1-14. [Viitattu 2.11.2016]. Saatavilla: http://210.55.20.100/news/Events/Tertiary%20Services%20Conference/Tertiary%20Conference/PDF's/2009/General%20Papers/NM%20Performance%2520Prism.pdf.

Paulk, M.C., Weber, C.V., Garcia, S.M., Chrissis, M.B. & Bush, M. 1993. Key Practices of the Capability Maturity Model, Version 1.1. Software Engineering Institute. Carnegie Mellon University. Pittsburgh.

Pennypacker, J. & Retna, S. 2009. Project Portfolio Management: A View from the Management Trenches. The Enterprise Portfolio Management Council. New Jersey: Wiley.

PMI. 2008. The standard for portfolio management, 2nd edition. Pennsylvania: Project Management Institute.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. 1.-2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Stettina, C.J. & Hörz, J. 2015. Agile portfolio management: An empirical perspective on practice in use. *International Journal of Project Management*, Vol. 33, pp. 140-152.

Stone, K.B. 2012. Four decades of lean: a systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*. Vol. 3. No. 2. pp. 112-132.

Sweetman, R. & Conboy, K. 2013. Exploring the Tensions between Software Project Portfolio Management and Agile Methods: A Research in Progress Paper in B. Fitzgerald et al. (Eds.): LESS 2013. LNBIP 167. pp. 210-217. 2013. Berlin: Springer-Verlag.

Tangen, S. 2003. An overview of the most frequently used performance measures. Work study. Vol. 52, No 7. pp. 347-354. Emerald Insight.

Teller, J., Unger, B.N., Kock, A. & Gemünden, H.G. 2012. Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity. *International Journal of Project Management,* Vol. 30, Iss. 5, pp. 596-607.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyössä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ukko**,** J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Tykes. Helsinki. [Viitattu 11.11.2016]. Saatavilla: www.sumo.lut.fi/Suorituskyky_nousuun.pdf

Unger, B.N., Gemünden, H.G. & Aubry, M. 2012. The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management,* Vol. 30, pp. 608-620.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 1.-7.painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Womack, J.P & Jones, D.T. 2003. Lean Thinking. Banish waste and create wealth in your corporation. USA: Simon & Schuster Inc.

Zhou, B., 2012. Lean principles, practices, and impacts: a study on small
and medium-sized enterprises (SMEs). Annals of Operations Research. Springer. pp. 1-18.

# LIITTEET

Liite 1. Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymykset

Kohdealuevastaava, yksikön päällikkö, projekti- ja salkunhallintaryhmä, johtoryhmän jäsen

**Projektisalkku ja sen hallinta sekä ketteryys**

1. Mikä on roolisi projektisalkun hallinnassa?
2. Kuinka hyvin salkunhallinnan prosessi on jalkautettu organisaatioon?
    a. Onko se mielestäsi virtaviivainen vai monimutkainen?
3. Mitä odotuksia ja tarpeita sinulla itselläsi on projektisalkkuun ja sen hallintaan?
4. Mitä panoksia sinulta vaaditaan salkunhallintaan?
5. Kela-salkussa on eriteltynä kehittämisprojektit, lainmuutosprojektit, pienkehittäminen ja ylläpito. Tällä hetkellä kohteita on 668 kpl. Ensi vuodelle ylläpitoprojekteja ja pienkehittämisprojekteja on jo karsittu. Helpottaako karsinta jo hallinnointia vai ei? Miksi ylläpitoprojektit pitää olla ns. projekteina ja voisiko tätä jotenkin kehittää?
6. Kuinka nopeasti uudet projektitarpeet priorisoidaan ja hyväksytään salkkuun?
7. Tällä hetkellä projektisalkkuun ja Clarityyn lisätään uudet projektit 3 kuukautta ennen kuin projektit alkavat.
    a. Miten pystyt näkemään tulevien projektien kokonaisuuden, jos se ei ole näkyvissä Clarityssä? Miten resursointi suunnitellaan?
    b. Millä tavoin uudet ideat kootaan ennen kuin ne otetaan/pääsevät priorisointilistalle?
8. Jaotellaanko projektit riskit/kannattava/resurssit akselilla ja miten ja milloin?
9. Kuinka relevanttia tietojen oikeellisuus on Clarity-järjestelmässä? Kuinka usein projektipäälliköt päivittävät tiedot projekteista?

Kelassa kehitetään jatkuvasti projektihallinnan ja salkunhallinnan prosesseja, menetelmiä ja työkaluja. Projektisalkunhallinnassa on haasteita, joita pyritään ehkäisemään ketterämmillä menetelmillä.

| Tilanne nyt | Tavoite jatkossa | Miksi? |
|---|---|---|
| Iso osa salkun projekteista jo valmiiksi hyväksyttynä | Enemmän projekteja hyväksyttäväksi muutoshallinnan kautta | Strategisesti ja operatiivisesti merkittävimpien projektien turvaaminen, pakolliset työt |
| Paljon samaan aikaan käynnissä olevia projekteja | Vähemmän samaan aikaan käynnissä olevia projekteja | Projektien tehokkaampi ja nopeampi maaliin vienti, parempi aikataulupito |
| Henkilöt saman aikaisesti useissa projekteissa: työn pirstaloituneisuus, yli- ja alikuormitukset | Henkilöt kiinnitetään projekteihin isommilla varauksilla, vähemmän samanaikaisia projektikiinnityksiä | Työn tehostaminen ja henkilöiden jaksamisen / työtyytyväisyyden kasvattaminen<br>Onnistumisten merkitys! |
| Salkku ei etene täysin suunnitellusti – toteumat jäävät jälkeen suunnitellusta | Salkulle selkeät tavoitteet<br>Salkun jakaminen pienempiin ja helpommin hallittavissa oleviin kokonaisuuksiin | Opitaan menneestä, katse kuitenkin koko ajan tulevassa – Tulevan ennustaminen!<br>Pienempi kokonaisuus helpompi hallita, myös osatavoitteet helpottavat arviointia ja pienentävät riskiä |

10. Mitä sinulle tulee mieleen sanasta ketteryys ja ketterä projektisalkunhallinta ja miten sitä voitaisiin ketteröittää?
11. Ovatko mielestäsi yllä olevat asetetut tavoitteet hyviä ja onko niitä mielestäsi jo saavutettu?
12. Kuinka hyvin yhteistyö eri toimijoiden kanssa toimii? (kohdealuevastaava-salkkuvastaava- projektipäällikkö-yksikön päällikkö – ict-vastaava)

**Suorituskykymittarit**

1. Mitkä mittarit olisivat sinulle tärkeitä projektisalkun hallinnan mittaamisessa?
2. Mitkä ovat mielestäsi projektien ja projektisalkun hallinnan menestystekijät?
3. Kuinka hyvin mielestäsi strategian toteutuminen tapahtuu tällä hetkellä projekteissa ja salkunhallinnassa ja sen mittareissa?

Liite 2. Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymykset

Projektipäälliköt ja ICT-asiakasvastaava

**Projektisalkku ja sen hallinta sekä ketteryys**

1. Mikä on roolisi projektisalkun hallinnassa?
2. Kuinka hyvin salkunhallinnan prosessi on jalkautettu organisaatioon?
3. Onko se mielestäsi virtaviivainen vai monimutkainen?
4. Mitä odotuksia ja tarpeita sinulla itselläsi on projektisalkkuun ja sen hallintaan?
5. Mitä panoksia sinulta vaaditaan salkunhallintaan?
6. Kela-salkussa on eriteltynä kehittämisprojektit, lainmuutosprojektit, pienkehittäminen ja ylläpito. Tällä hetkellä kohteita on 668 kpl. Ensi vuodelle ylläpitoprojekteja ja pienkehittämisprojekteja on jo karsittu. Helpottaako karsinta jo hallinnointia vai ei? Miksi ylläpitoprojektit pitää olla ns. projekteina ja voisiko tätä jotenkin kehittää?
7. Mitä sinulle tulee mieleen sanasta ketteryys ja ketterä projektisalkunhallinta ja miten sitä voitaisiin ketteröittää?

Kelassa kehitetään jatkuvasti projektihallinnan ja salkunhallinnan prosesseja, menetelmiä ja työkaluja. Projektisalkunhallinnassa on haasteita, joita pyritään ehkäisemään ketterämmillä menetelmillä.

| Tilanne nyt | Tavoite jatkossa | Miksi? |
|---|---|---|
| Iso osa salkun projekteista jo valmiiksi hyväksyttynä | Enemmän projekteja hyväksyttäväksi muutoshallinnan kautta | Strategisesti ja operatiivisesti merkittävimpien projektien turvaaminen, pakolliset työt |
| Paljon samaan aikaan käynnissä olevia projekteja | Vähemmän samaan aikaan käynnissä olevia projekteja | Projektien tehokkaampi ja nopeampi maaliin vienti, parempi aikataulupito |
| Henkilöt saman aikaisesti useissa projekteissa: työn pirstaloituneisuus, yli- ja alikuormitukset | Henkilöt kiinnitetään projekteihin isommilla varauksilla, vähemmän samanaikaisia projektikiinnityksiä | Työn tehostaminen ja henkilöiden jaksamisen / työtyytyväisyyden kasvattaminen<br>Onnistumisten merkitys! |
| Salkku ei etene täysin suunnitellusti – toteumat jäävät jälkeen suunnitellusta | Salkulle selkeät tavoitteet<br>Salkun jakaminen pienempiin ja helpommin hallittavissa oleviin kokonaisuuksiin | Opitaan menneestä, katse kuitenkin koko ajan tulevassa – Tulevan ennustaminen!<br>Pienempi kokonaisuus helpompi hallita, myös osatavoitteet helpottavat arviointia ja pienentävät riskiä |

8. Ovatko mielestäsi yllä olevat asetetut tavoitteet hyviä ja onko niitä mielestäsi jo saavutettu?
9. Kuinka hyvin yhteistyö eri toimijoiden kanssa toimii? (kohdealuevastaava- salkkuvastaava- projektipäällikkö-yksikön päällikkö – ict-vastaava)
10. Kuinka relevanttia tietojen oikeellisuus on Clarity-järjestelmässä? Kuinka usein projektipäälliköt päivittävät tiedot projekteista?
11. Kuinka hyvin yhteistyö eri toimijoiden kanssa toimii? (kohdealuevastaava- salkkuvastaava- projektipäällikkö-yksikön päällikkö – ict-vastaava)

**Suorituskykymittarit**

1. Mitkä mittarit olisivat sinulle tärkeitä projektisalkun hallinnan mittaamisessa vai ovatko ne sinun kannaltasi relevantteja?
2. Minkälaisia suorituskykymittareita on sinun projekteillasi?
3. Mitkä ovat mielestäsi projektien ja projektisalkunhallinnan menestystekijät?
4. Kuinka hyvin mielestäsi strategian toteutuminen tapahtuu tällä hetkellä projekteissa ja salkunhallinnassa ja sen mittareissa?

**Projektit**

1. Projektihallinnan toimintatapoihin, menetelmiin ja työkaluihin ollaan panostettu. Onko ne jalkautettu mielestäsi hyvin projektipäälliköille?
2. Sinulla itselläsi on ketteriä projekteja. Projektin statuksesta (iteratiiviset katsaukset) saadaan nopeammin tietoa kuin perinteisistä projekteista. Kuinka usein päivität Claritya projektiesi osalta ja onko sillä mielestäsi merkitystä salkunhallinnan kannalta?
3. Kuinka usein teet projektin edistymisraportin ja palveleeko se sinua projektipäällikkönä?
4. Kelassa on monta eritasoista projektipäällikköä, on ammattimaisia projektipäälliköitä ja sitten vähän vähemmän ammattitaitoisia. Mitä arvioit Clarity-järjestelmän projektien tietojen ajantasaisuudesta ja oikeellisuudesta?
5. Tukeeko Clarity-järjestelmä toimintaasi?