



Projektin omistajan ja ohjausryhmän ohje

Versionhallinta: pvm.	Muutos	Tekijä
20.4.2018		Kati Viljanen



Tiivistelmä

Tämän dokumentin tavoitteena on kuvata projektin omistajan ja ohjausryhmän rooli, tehtävät ja vastuut projektin eri vaiheissa ja projektimallin mukaisissa porttipäätöksissä (P0 - P3). Lisäksi dokumentissa kuvataan yleisellä tasolla omistajan ja ohjausryhmän merkitys.

Omistaja

Projektin onnistumisen kannalta keskeistä on, että projektille on nimetty vastuullinen omistaja ja ohjausryhmä, joilla on riittävä projektiosaaminen projektin toteutuksen tukemiseksi ja ohjaamiseksi.

Projektin omistaja on tyypillisesti se johtaja tai päällikkö, joka tulee hyödyntämään projektin tuloksia johtamansa yksikön toiminnassa.

Omistaja on vastuussa

- projektin hyötytavoitteiden määrittelemisestä ja toteutumisesta
- toteutuksen vaatimien resurssien varmistamisesta
- projektin toteuttamisesta syntyvistä kustannuksista
- tilivelvollisena ulkopuolisen rahoittajan varojen käytöstä
- juridisesti koko projektin toteutuksesta

Omistajan tehtäviin kuuluu

- tehdä päätökset projektin hyväksymisestä valmisteluun ja toteutukseen
- rahoitushakemuksen allekirjoittaminen
- ohjausryhmän puheenjohtajuus
- tuloksen käyttöönotosta ja hyötyjen toteutumisen seurannasta vastaaminen

Projektin luonteesta ja laajuudesta riippuen projektin *strateginen* ja *operatiivinen* omistajuus saattaa olla perusteltua erottaa toisistaan, mikäli strateginen omistaja ei pysty vastaamaan projektin hyötyjen toteutuksesta. Resurssin omistajalla tarkoitetaan johtajaa tai päällikköä, jonka alaisuudessa on projektin toteutuksen kannalta kriittisiä resursseja. Omistajakäsitteet on määritelty tarkemmin ohjeen luvussa 2.

Ohjausryhmä

Projektin ohjausryhmä on ylin projektin toimintaa ohjaava ja valvova elin. Ohjausryhmässä ovat edustettuina kaikki tärkeimmät tahot, joiden toimintaa projekti uudistaa ja jotka luovuttavat projektille resursseja. Ohjausryhmään voi kutsua tarvittaessa substanssiasiantuntijoita.

Ohjausryhmä on vastuussa

- projektin toiminnan ja talouden seurannasta, ohjaamisesta ja valvonnasta sekä tulosten hyväksymisestä





20.4.2018

Dnro TRE:2727/2018

- projektipäällikön valvomisesta, ohjaamisesta ja tukemisesta
- sidosryhmille tiedottamisesta ja sidosryhmien sitoutumisen seurannasta

Ohjausryhmän tärkein tehtävä on

- ohjata projektin hyötyjen/vaikutusten toteutumista (strateginen omistajuus)
- mahdollistaa projektin resursointi niin, että projektin tuotos- ja päämäärätavoitteet toteutuvat (resurssinomistajuus)

Ohjausryhmä varmistaa projektin toteutusvaiheessa edellytykset projektin onnistumiselle ja vastaa viime kädessä projektin onnistumisesta.





Sisällys

1	Johdanto	4
1.1	Projektin omistajuuden kehittämisessä on kyse organisaation projektikulttuurin kehittämisestä.....	4
1.2	Miten edistää omistajuutta ja ohjausryhmätyöskentelyn käytäntöjä?	5
2	Omistajakäsitteet ja omistajan rooli	5
2.1	Omistajan vastuut ja tehtävät	5
2.2	Idean omistaja	6
2.3	Strateginen omistaja (Strategic Owner)	6
2.4	Projektin (operatiivinen) omistaja (Project Owner)	6
2.5	Resurssin omistaja (Resource Owner).....	6
3	Ohjausryhmä ja sen rooli.....	7
3.1	Ohjausryhmän vastuut ja tehtävät.....	8
3.2	Ohjausryhmän kokousten organisointi	8
4	Omistajuuteen ja ohjausryhmätyöskentelyyn liittyvät prosessit.....	9
4.1	Mitattavien hyötytavoitteiden määrittely (P0-P1) valmisteluvaiheessa.....	9
4.2	Organisointi (P0 ja P2) suunnitteluvaiheessa	10
4.2.1	Valmisteluryhmä	10
4.2.2	Projektin valmistelija/projektipäällikkö.....	10
4.3	Omistajan/valmisteluryhmän työn käynnistäminen ja projektin käynnistäminen.....	11
4.3.1	Tutustuminen kustannus-hyötyanalyysiin tai projektin vaikuttavuustarkasteluun	11
4.3.2	Riskianalyysi toimintariskeistä.....	12
4.3.3	ABC-projektiluokan tarkistaminen	12
4.3.4	Toteutuspäätöksen (P2) liittyvät toimenpiteet	13
4.4	Projektin ohjaaminen (P2:n ja P3:n välillä) toteutusvaiheessa	13
4.4.1	Ohjausryhmän puheenjohtajan valinta.....	13
4.4.2	Projektsuunnitelman hyväksyminen	13
4.4.3	Ohjaussuunnitelman laatiminen ja hyväksyminen.....	13
4.4.4	Ohjausryhmän tärkeimmät tehtävät toteutusvaiheen aikana.....	14
4.5	Tuloksen hyväksyminen ja käyttöönoton varmistaminen lopetusvaiheessa (P3)	14
4.6	Jälkiarviointi (JA).....	15





1 Johdanto

Tämän dokumentin tavoitteena on kuvata projektin omistajan ja ohjausryhmän rooli, tehtävät ja vastuut projektin eri vaiheissa ja projektimallin mukaisissa porttipäätöksissä (P0 - P3). Näiden ohjeiden lisäksi dokumentissa kuvataan yleisellä tasolla omistajan ja ohjausryhmän merkitys. Hyvä ohjausryhmyöskentely edellyttää perustietoja projektinjohtamisen menetelmistä ja niiden soveltamisesta. Projektinjohtaminen on erityisosaamista, joka ei synny ilman asiaan perehtymistä ja omakohtaisia kokemuksia.

Jos projekti ei onnistu saavuttamaan tavoitteitaan, syytä haetaan yleensä sen johtamisesta. Syyllinen on kuitenkin harvoin projektipäällikkö ainakaan yksin, vaan projektin omistaja ja ohjausryhmä, joilla on viime kädessä aina vastuu projektin onnistumisesta. Jos omistajaa ei ole nimetty, tunnistettu tai tunnustettu, projektin epäonnistumisen ainoa syyllinen löytyy sieltä, missä päätös projektin toteuttamisesta on tehty.

1.1 Projektin omistajuuden kehittämisessä on kyse organisaation projektikulttuurin kehittämisestä

Yksi projektikulttuurin kehittämisen suurimpia haasteita on saada projektin omistajuus toimimaan asianmukaisesti. Kun yhä suurempi osa organisaation henkilöstön työajasta menee projektityöhön, erityisesti keskijohdon tulisi huomata muutokset omissa rooleissaan ja muuttaa omia johtamiskäytäntöjään. Tämä tarkoittaa, että johdon edustajien tulisi allokoida aikaa myös projektinjohtamiselle, eli projektien valvontaan ja ohjaamiseen sekä projektien onnistumisen edellytysten varmistamiseen. Hehän toimivat projekteissa omistajina ja ohjausryhmän jäseninä.

Jos omistajuutta ei selkeästi vastuuteta yhdelle henkilölle seuraa tästä todellisuudessa se, että projektipäällikölle annetaan omistajan vastuut ilman niihin kuuluvaa valtaa.

Projektikulttuuriltaan epäkypsässä organisaatiossa ohjausryhmän roolia ei ole ymmärretty oikein. Ohjausryhmään saattaa kuulua henkilöitä, jotka eivät sinne kuulu, esimerkiksi henkilöitä, joilla on vain tarve saada tietoa, henkilöitä, joilla ei ole projektin onnistumisen kannalta mitään lisäarvoa, ja henkilöitä, joiden itse asiassa kuuluisi olla erikoisasiantuntijoina projektiryhmän jäseninä. Tällaisen ohjausryhmän on vaikea suoriutua tehtävästään, vaikka se on vastuussa siitä, että projekti saavuttaa sille asetetut tulos- ja hyötytavoitteet.

Monissa organisaatioissa projektikulttuurin kehitystyö on jo alkanut. Todellinen läpimurto on kuitenkin mahdollista vasta, kun projektiosaaminen ymmärretään välttämättömäksi taidoksi kaikille avainhenkilöille ja on systemaattisesti mukana kaikissa esimies- ja johtajavalmennuksissa. Projektinjohtaminen on kuin uusi kieli organisaatiossa ja kaikkien tulee osata siitä vähintään perusteet.





1.2 Miten edistää omistajuutta ja ohjausryhmätyöskentelyn käytäntöjä?

Kaksi päätekijää projektin onnistumiselle ovat, että projektilla on nimetty, vastuullinen omistaja sekä ohjausryhmä, jonka jäsenillä on tunnistetut lisäarvot ja riittävä projektiosaaminen projektin toteutuksen valvomiseksi ja ohjaamiseksi. Omistajan ja projektipäällikön tulee suunnitella ja hyväksyä ohjausryhmän toiminta etukäteen (projektin aloituskokous). Onnistuakseen tehtävissään sekä omistajan että ohjausryhmän jäsenten on panostettava tarkoituksenmukaisella ja etukäteen sovitulla tavalla aikaa projektin ohjaamiseen sekä huolehdittava projektin onnistumisen edellytyksistä. Omistajan rooli ja vastuut tulee määritellä olennaisena osana organisaation johtamis- ja projektinjohtamiskäytäntöjä sekä erikseen jokaisen yksittäisen projektin kohdalla.

Oikeutta toimia projektin omistajana ei voi sitoa jonkin valmennuksen läpikäyntiin tai esim. tentin suorittamiseen, vaikka se olisikin hyvä keino varmistaa riittävä projektinjohtamisen osaamisen taso. Sen sijaan, jos projektin onnistumisen mittaaminen kytketään omistajan tai ohjausryhmässä toimivien henkilöiden tavoite- ja kehityskeskusteluihin, voi se tehostaa tehtävien suorittamista. Oleellista on joka tapauksessa erottaa toisistaan asemaan liittyvä valta (linjajohtaminen) ja projektinjohtamisen taidot ja osaaminen.

Jos mittaamiseen vielä liitetään palkkiot, motivaatio nousee jo ihan eri tasolle. Onnistumisen mittaamisella tarkoitetaan tässä nimenomaan projektin jälkeinpäin mitattavissa olevien hyötytavoitteiden toteutumista, jotka alun perin ovat peruste projektin toteuttamiselle. Tämä saattaa kuitenkin edellyttää selkeitä muutoksia organisaation koko johtamisjärjestelmään.

2 Omistajakäsitteet ja omistajan rooli

Projektin omistaja tulisi aina tunnistaa ensin. Tunnistetun omistajan puuttuminen voi johtaa siihen, että todellista vastuunottajaa ei löydy - erityisesti tilanteessa, jossa projektin toteuttamisessa on ilmennyt hankaluuksia.

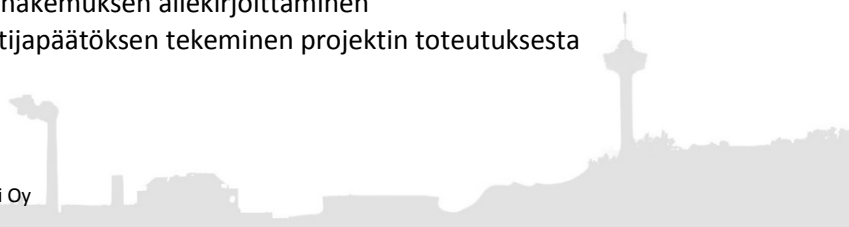
2.1 Omistajan vastuut ja tehtävät

Omistaja on vastuussa

- projektin hyötytavoitteiden määrittelemisestä ja toteutumisesta
- toteutuksen vaatimien resurssien varmistamisesta
- projektin toteuttamisesta syntyvistä kustannuksista
- tilivelvollisena ulkopuolisen rahoittajan varojen käytöstä
- juridisesti koko projektin toteutuksesta sekä tuloksesta

Omistajan tehtäviin kuuluu

- projektin hyväksyminen valmisteluun sekä valmistelun ja suunnittelun resursointi
- rahoitushakemuksen allekirjoittaminen
- viranhaltijapäätöksen tekeminen projektin toteutuksesta





- ohjausryhmän puheenjohtajana toimiminen
- projektin tuloksen käyttöönotosta ja hyötyjen seurannasta vastaaminen

Omistajan määrittelemistä ja tunnistamista helpottavat määritelmät erilaisista omistajan rooleista. Projektin luonteesta ja laajuudesta riippuen projektin *strateginen* ja *operatiivinen* omistajuus saattaa olla perusteltua erottaa toisistaan, mikäli strateginen omistaja ei kykene hoitamaan kaikkia omistajan tehtäviä. Resurssin omistajalla tarkoitetaan puolestaan päällikköä, jonka alaisuudessa on projektin toteutuksen kannalta kriittisiä resursseja.

Alla omistajan eri roolit on määritelty tarkemmin.

2.2 Idean omistaja

Idean omistaja on yleensä idean esittäjän lähiesimies, joka ensivaiheessa päättää lähdetäänkö ideaa viemään eteenpäin.

2.3 Strateginen omistaja (Strategic Owner)

Strateginen omistaja on se johtaja tai vastaava henkilö, joka tulee hyödyntämään toiminnassaan projektin tuloksia, ja joka vastaa projektin toteutuksesta aiheutuneista kustannuksista. Strateginen omistaja voi olla myös projektin operatiivinen omistaja.

Projektilla voi joskus olla useita strategisia omistajia. Jos projektin tulokset hyödyttävät useita tahoja, eli intressi on useilla yksiköillä/henkilöillä, he voivat jakaa kustannukset ja olla edustettuina ohjausryhmässä. Strateginen omistaja tekee ensimmäiset päätökset projektin hyväksymisestä valmisteluun.

2.4 Projektin (operatiivinen) omistaja (Project Owner)

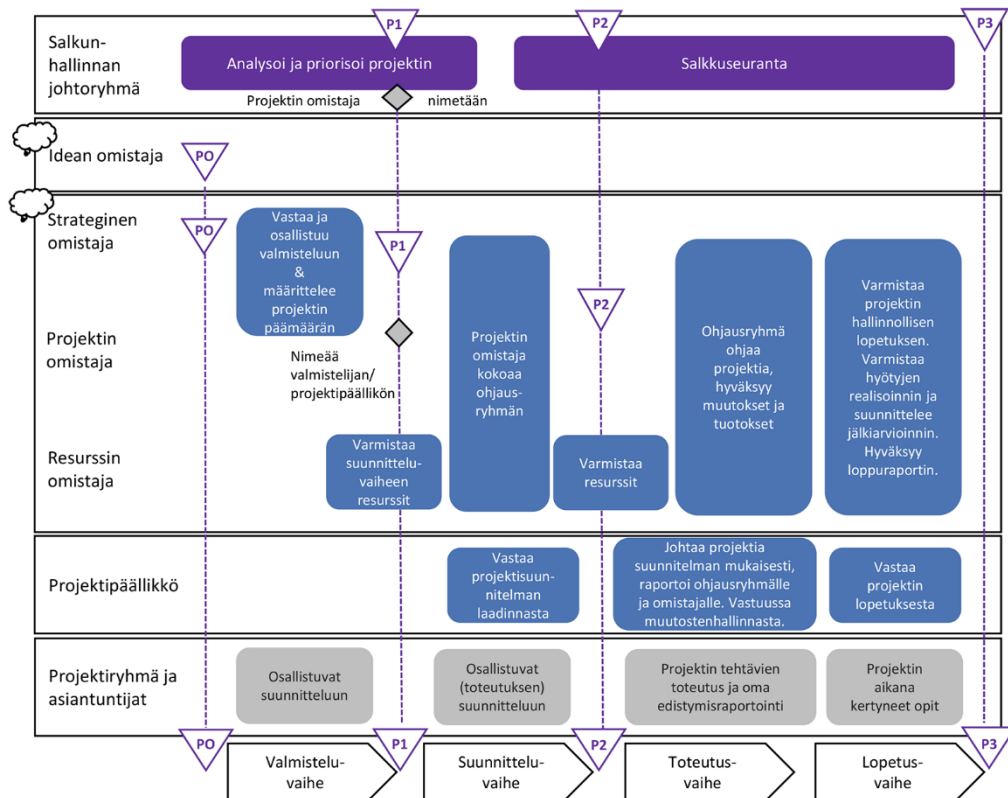
Kaikissa tapauksissa strateginen omistaja ei henkilönä pysty hoitamaan kaikkia projektin operatiivisen omistajan tehtäviä. Tällöin hän voi nimetä henkilön ja delegoida tälle riittävän auktoriteetin projektin ohjaamiseksi. Projektin omistajalla on oltava projektiin liittyvä substanssiosaaminen ja vähintään perustiedot ja kokemus projektinjohtamisen menetelmistä. Projektin omistaja toimii pääsääntöisesti projektin ohjausryhmän puheenjohtajana. Viime kädessä vastuu projektin hyötytavoitteiden toteutumisesta on projektin omistajalla.

Projektin operatiivinen omistaja on se henkilö, joka valitaan projektisalkkujärjestelmässä projektin omistajaksi.

2.5 Resurssin omistaja (Resource Owner)

Resurssin omistajalla on alaisenaan/hallinnassaan projektissa tarvittavia resursseja. Jos henkilöresurssit ovat projektille kriittisiä, mutta näitä henkilöitä ei siirretä projektiin täysipäiväisesti, on hyvä, jos resurssien omistaja on mukana ohjausryhmässä varmistamassa, että resurssit ovat oikea-aikaisesti projektin käytettävissä. Vähintäänkin on syytä kirjallisesti sopia kriittisistä resursseista ja heidän työpanoksistaan.

Projektin omistajan vastuiden ja tehtävien kuvauksen on oltava konkreettinen osa organisaation projektimallia. Alla olevassa kuvassa (Kuva 1) roolit on kuvattu projektin elinkaaren mukaan.



Kuva1. Roolit projektin elinkaaren aikana

3 Ohjausryhmä ja sen rooli

Projektin ohjausryhmä on ylin projektin toimintaa ohjaava ja valvova elin. Ohjausryhmässä ovat edustettuina kaikki tärkeimmät tahot, joiden toimintaa projekti uudistaa ja jotka luovuttavat projektille resursseja. Ohjausryhmään voi kutsua tarvittaessa substanssiasiantuntijoita.

Ohjausryhmä ei voi kaupunkiorganisaatiossa kuitenkaan tehdä virallisia päätöksiä projektin toiminnan, aikataulun, tai budjetin muuttamisesta. **Viralliset viranomaispäätökset tekee projektin omistaja. Mikäli rahoitusosuuksia tulee useammasta kaupungin yksiköstä, tulee viranomaispäätökseen liittää rahoituspäätökset kaikilta niiltä yksiköiltä jotka rahoitukseen osallistuvat.** Ohjausryhmän tehtävänä on seurata, ohjata ja valvoa projektin toimintaa ja tehdä sen perusteella tarvittavia esityksiä päättävälle viranhaltijoille projektin toiminnan suuntaamiseksi uudelleen.

On suositeltavaa, että projektin omistaja tai hänen määräämänsä henkilö on ohjausryhmän puheenjohtaja, mikäli rahoittajan ohjeet eivät muuta edellytä. Ohjausryhmällä ei ole oikeudellista vastuuta projektin toteutuksesta vaan se on aina projektin omistajalla. Oikeudellista vastuuta ei voi siirtää.

Ohjausryhmän jäsenellä tulee olla

- Riittävä substanssiasiantuntemus; halu ja kyky antaa osaamisensa projektin käyttöön



- Kokemusta projektin kohteena olevista töistä ja niiden ohjaamisesta
- Riittävät valtuudet ohjata projektia projektisuunnitelman puitteissa haluttujen tulosten saavuttamiseksi muun muassa varmistamalla projektille riittävät resurssit
- Halu sitoutua projektin ohjaamiseen ja valvontaan

Jotta ohjausryhmä pystyy toimimaan tehokkaasti ja tekemään päätösesityksiä kannattaa ryhmän koko pitää kohtuullisen pienenä. Pienissä projekteissa ohjausryhmää voi vastata yksi henkilö, projektin omistaja. Ennen ohjausryhmän nimeämistä on tarkastettava, mikä on rahoittajan ohjeistus ohjausryhmän nimeämisestä, tehtävistä ja kokoonpanosta (mm. EU-projektit).

Ohjausryhmä nimetään ja/tai kutsutaan projektipäätöksessä, mikäli siitä ei ole tehty erillistä päätöstä jo esimerkiksi projektin suunnitteluvaiheessa. Kun kaupunki on ulkopuolisen toteuttajan projektissa mukana rahoittajana, omistaja nimeää kaupungin edustajan ohjausryhmään.

3.1 Ohjausryhmän vastuut ja tehtävät

Ohjausryhmä on vastuussa

- projektin toiminnan ja talouden seurannasta, ohjaamisesta ja valvonnasta sekä tulosten hyväksymisestä
- projektipäällikön ohjaamisesta ja tukemisesta
- sidosryhmille tiedottamisesta ja sidosryhmien sitoutumisen seurannasta

Ohjausryhmän tärkein tehtävä on

- ohjata projektin hyötyjen/vaikutusten toteutumista (strateginen omistajuus)
- mahdollistaa projektin resursointi niin, että projektin tuotos- ja päämäärätavoitteet toteutuvat (resurssinomistajuus)

Ohjausryhmä varmistaa projektin toteutusvaiheessa edellytykset projektin onnistumiselle ja vastaa viime kädessä projektin onnistumisesta.

Ohjausryhmän vastuu, tehtävät ja vallankäytön rajat määräytyvät aina omistajaorganisaation tahdon mukaisesti ja ne tulee kirjata/sopia ohjaussuunnitelmaan. Samassa yhteydessä määritellään projektipäällikön valtuudet sekä asiat, jotka viedään salkkujohtoryhmään.

Ohjausryhmän tärkeimmät dokumentit projektin johtamisessa ovat projektisalkkujärjestelmästä löytyvät projektikuvaus, projektisuunnitelma liitteineen, budjetti, mahdollinen kustannus-hyötyanalyysi, projektisalkkuun tehtävä projektin edistymisraportointi sekä muut ohjaussuunnitelmaan mahdollisesti merkityt säännölliset raportit.

3.2 Ohjausryhmän kokousten organisointi

Projektipäällikkö toimii yleensä ohjausryhmän kokouksissa esittelijänä ja sihteerinä. Ohjausryhmän kokousten määrä vaihtelee projektin tarpeiden (tavoitteet ja toimenpiteet) mukaan.





Jokaiselle projektille on luotava oma ohjaus- ja seuranta järjestelmänsä (ohjaussuunnitelma), jossa on otettu huomioon sekä Tampereen kaupungin talouden ja toiminnan suunnittelun ohjeet ja aikataulut että ulkopuolisen rahoittajan raportoinnin vaatimukset.

Ohjausryhmän kokouksissa seurataan, tuetaan, valvotaan ja ohjataan projektin etenemistä. Kokouksissa kannattaa käsitellä ainakin seuraavat asiat

- projektin aikataulu ja toimenpiteet suhteessa tavoitteisiin
- budjetin toteuma
- poikkeamat suunnitelmista sekä riskit
- palaute toimintaympäristöstä
- yhteenveto ja päätetyt toimenpiteet

4 Omistajuuteen ja ohjausryhmätyöskentelyyn liittyvät prosessit

Projektinjohtaminen on prosessi, jota ei voi delegoida. Jos projekti käynnistetään, se pitää myös ohjata ja johtaa. Alla on kuvattu projektin vaiheisiin ja päätöksentekopisteisiin (P0-P3) nähden omistajan ja ohjausryhmän keskeiset toimenpiteet.

4.1 Mitattavien hyötytavoitteiden määrittely (P0-P1) valmisteluvaiheessa

Kun projektin budjetti ja aika on käytetty, pitäisi projektin lopputulos (tuotosten) olla valmiina. Projektia ei kuitenkaan perusteta pelkästään tuotosten takia, vaan niiden hyötyjen takia, joita tuotosten avulla halutaan saavuttaa. Projektin päämääränä ovat siis projektin lopulliset hyötytavoitteet. Projektin valmisteluvaiheessa projektin omistajan vastuulla on määritellä päämäärät ja niille onnistumisen mittarit eli mitattavat tavoitteet (Projektikuvauslomakkeen hyötytavoitetaulukko). Omistajan vastuulla on myös, että riittävän ajan kuluttua projektin päättymisestä todella arvioidaan etukäteen sovitulla tavalla, saavutettiin ne hyödyt (päämäärät), joiden takia projekti alun alkaen asetettiin. Mitattavia tavoitteita voivat olla esimerkiksi saavutetut säästöt, prosessin nopeutuminen, jonkin prosenttiosuuden parantuminen suhteessa lähtötilanteeseen, asiakaskokemuksen tai henkilöstön sitoutumisen parantuminen jne.

Toinen tärkeä, jo projektin valmisteluvaiheessa arvioitava asia on ABC-projektiluokka (ennen P1-päätöstä). Projektiluokalla ei oteta kantaa projektin tärkeyteen, vaan sillä arvioidaan tarkoituksenmukaisen projektijohtamisen tarve ja toteutuksen riskitaso. Tavoitteena on, että vältetään kaikki turha byrokratia johtamisen näkökulmasta suoraviivaisissa ja pienimuotoisissa projekteissa ja toisaalta varmistetaan riittävä johtamisen panostus vaativissa ja paljon riskejä sisältävissä projekteissa. Projektiluokka analysoidaan omalla lomakkeellaan (kaupungin projektisalkussa ABC-luokittelulomake) ja se arvioidaan uudestaan suunnitteluvaiheen lopuksi (ennen P2-päätöstä). Analyysin tuloksena voi olla myös, että kyse ei sittenkään ole projektista, eli projektinjohtamismallin ja -



menetelmien käyttö ei tuo varsinaista lisäarvoa, jolloin tehtävä toteutetaan linjatehtävänä.

4.2 Organisointi (P0 ja P2) suunnitteluvaiheessa

Projektin omistajan ja ohjausryhmän jäsenten rooli tunnistetaan usein perustuen projektin päämäärään sekä toteutuksen tavoitteisiin (lopputuote, aikataulu, budjetti).

Projekti-idea dokumentoidaan projektisalkkujärjestelmään, kun omistaja käynnistää projektin valmistelun (P0). Projektin omistaja ja alustavat ohjausryhmän jäsenet nimetään ja kirjataan projektikuvaukseen P1- (suunnittelupäätös) päätöksen yhteydessä. Jokaisella ohjausryhmän jäsenellä tulee olla määritelty rooli ja lisäarvo projektin ohjaamiseksi. Käytännössä ohjausryhmän jäsenet saatetaan nimittää vasta strategisen omistajan ja salkunhallintaryhmän tekemän P1-päätöksen jälkeen tai vasta P2-toteutuspäätöksessä. Oleellista on saada roolit vastuutettua jo projektin suunnitteluvaiheessa. Ohjausryhmän kokoonpanoa voidaan tietenkin vielä muuttaa projektin suunnittelun edetessä.

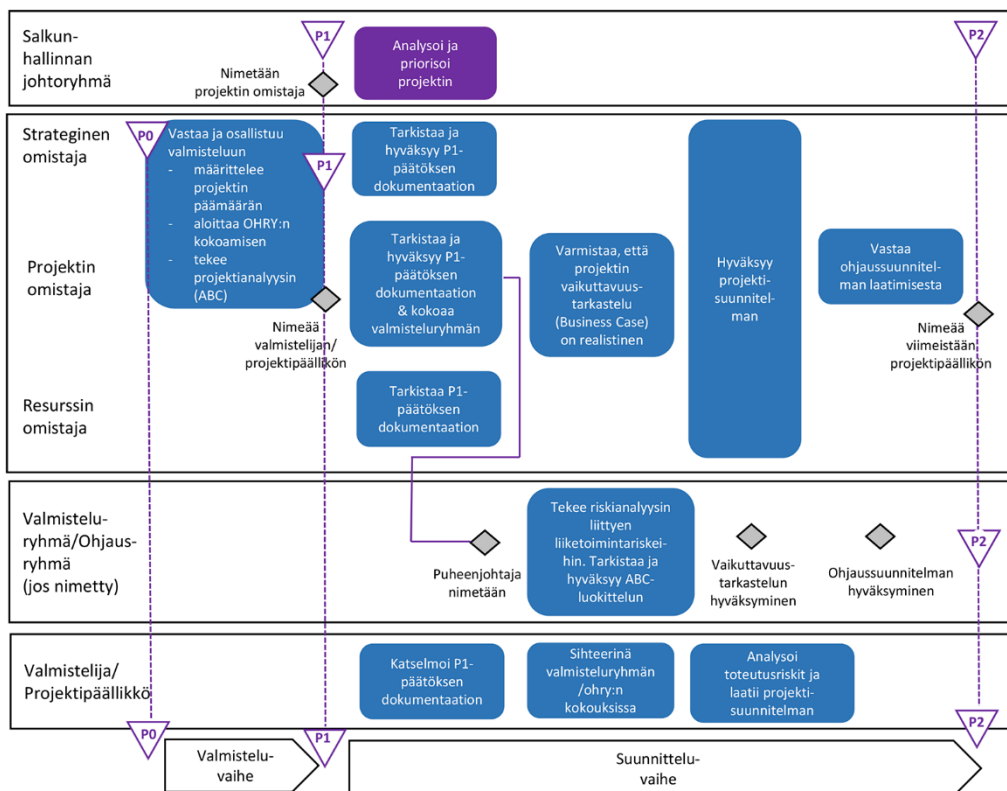
4.2.1 Valmisteluryhmä

Tampereen kaupungilla ohjausryhmä nimetään yleensä vasta P2-päätöksen yhteydessä, jolloin projektin suunnitteluvaiheessa on tärkeää koota valmisteluryhmä niistä tahoista, joita projektin ohjausryhmään ollaan nimeämässä. Näin tarvittavat tahot saadaan aikaisessa vaiheessa sitoutettua projektiin ja ne ovat myös mukana projektin suunnittelussa. Valmisteluryhmän kokoamisesta vastaa projektin omistaja.

4.2.2 Projektin valmistelija/projektipäällikkö

Projektin omistaja nimeää projektille valmistelijan viimeistään P1-päätöksen yhteydessä. Projektipäällikkö nimetään viimeistään projektin toteutuspäätöksen yhteydessä (P2). Projektin onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että projektin valmistelusta vastaava toimisi myös projektin projektipäällikkönä.





Kuva 2: Tärkeimmät tehtävät P1 ja P2 välillä

4.3 Omistajan/valmisteluryhmän työn käynnistäminen ja projektin käynnistäminen (P1:n ja P2:n välillä)

Suunnitteluvaiheessa

- Omistajan ja ohjausryhmän vastuut ja tehtävät tunnistetaan, (omistaja) ja valmistelija/projektipäällikkö kirjaa ne projektisuunnitelmaan
- Projektin johtamis- ja seurantamenettelyt sovitaan projektin valmisteluryhmässä ja valmistelija/projektipäällikkö kirjaa ne projektisuunnitelmaan
- Valmisteluryhmän jäsenien tulee tarvittaessa avustaa projektipäällikköä projektisuunnitelman laatimisessa. Usein esim. projektin toteuttamiseen liittyvien riskien analysointiin osallistuminen on tärkeää.

4.3.1 Tutustuminen kustannus-hyötyanalyysiin tai projektin vaikuttavuustarkasteluun (Business Case)

Suunnittelupäätöksen (P1) tueksi projektin päämäärä, tavoitteet, tuotokset ja merkittävät riskit sekä aikataulu-, resurssi- ja budjettiarviot dokumentoidaan projektikuvaukseen sekä siihen mahdollisesti liitettyyn kustannus-hyötyanalyysiin tai vaikuttavuustarkastelu -dokumenttiin (Business Case). Projektin omistaja ja valmisteluryhmän jäsenet ovat vastuussa kustannus-hyöty/vaikuttavuus -laskelmista.



Jokainen valmisteluryhmän jäsen huolehtii osaltaan, että projektikuvauksessa esitetyt asiat ovat linjassa voimassa olevan toimintasuunnitelman ja kaupunkistrategian kanssa.

Mikäli vaikuttavuustarkastelua läpikäytäessä havaitaan, että lukuihin ja arvioihin liittyy liikaa epävarmuuksia tai ne ovat peräti kyseenalaisia, tulee tarpeelliset lisäselvitykset organisoida tehtäviksi. Projektin omistaja on vastuussa näiden lisäselvitysten tekemisen organisoinnista. Nimetty valmistelija/projektipäällikkö ei ole välttämättä oikea henkilö lisäselvitysten tekemiseen. Omistajan tulee teettää tehtäviä suoraan asiaan liittyvillä asiantuntijoilla, esimerkiksi talouspäälliköllä tai controllerilla.

4.3.2 Riskianalyysi toimintatariskeistä

Valmisteluryhmän tulee ensimmäisessä kokouksessaan tehdä riskianalyysi toimintatariskeistä. Tämä riskianalyysi saattaa osoittaa tarpeita päivittää kustannus-hyötyanalyysiä tai vaikuttavuustarkastelua tai vaikuttaa projektisuunnitelman laatimiseen tai päätökseen, jatketaanko projektia vai ei. Valtaosan projektin lopettamispäätöksistä tulisi tapahtua tässä vaiheessa. Vaikka kaikki projekti-ideat voivat olla kannattavia, kaikkia ei voida toteuttaa. Omistaja katselee asiaa aina oman projektinsa näkökulmasta, mutta esitys toteuttavien projektien priorisoinnista tehdään projektisalkun johtoryhmässä kaupungin kokonaisedun näkökulmasta.

Riskianalyysiin käytettävä aika riippuu projektin riskialttiudesta sekä projektin kriittisyydestä ja kompleksisuudesta. Jos riskit ovat jo lähtökohtaisesti suuret, tulee riskianalyysin tekemisestä vastaavaa ryhmää mahdollisesti vahvistaa erityisillä riskiasiantuntijoilla.

Kustannus-hyötyanalyysin tai vaikuttavuustarkastelun päivitykset voivat olla tarkentamista (1), muuttamista (2) tai lisäselvityksiä ja toimenpiteitä epävarmuustekijöiden suhteen (3). Projektin strategiset omistajat (ei siis välttämättä tässä vaiheessa koko valmisteluryhmä) hyväksyvät tehtävät muutokset, korjaukset ja päivitykset ja projektin omistaja esittelee ne ohjausryhmälle.

Laskelmat ja analyysit sekä niiden tarkentaminen tapahtuvat tarkoituksenmukaisella tarkkuudella suhteutettuna projektin haastavuuteen ja riskitasoon.

4.3.3 ABC-projektiluokan tarkistaminen

Valmisteluryhmä tarkistaa tehdyn projektiluokituksen eli arvioi tarvittavan projektijohtamisen tason riippuen projektin kompleksisuudesta ja riskitasosta (ABC-luokittelu). ABC-luokittelun lomake on työkalu, jonka avulla voi tunnistaa ja analysoida projektin haasteita ja alustavia riskejä. Omistaja tekee yhdessä valmistelijan/projektipäällikön kanssa mahdolliset päivitykset ja tarkennukset.

Tässä yhteydessä sovitaan tarkemmin myös projektisuunnitelman hyväksymisprosessi ja -kriteerit. Päätetään, otetaanko kantaa alustaviin suunnitelmiin ja kuka ottaa, vai käsitelläänkö vasta ns. valmis suunnitelma. Valmisteluryhmä ottaa tässä vaiheessa kantaa myös siihen, kuinka yksityiskohtainen projektisuunnitelman tulee olla.



4.3.4 Toteutuspäätöksen (P2) liittyvät toimenpiteet

Projektin omistajan vastuulla on

- esitellä A- ja B-projektien projektisuunnitelma salkkujohtoryhmässä ja myönteisen käsittelyn jälkeen tehdä projektista toteutuspäätös ja käynnistää projektin toteutuksen
- viimeistään toteutuspäätöksessä nimittää projektipäällikön ja projektiryhmän sekä perustaa ohjausryhmän sekä näille tehtävät ja valtuudet
- vastata siitä, että projektin tiedot on sisällytetty projektin omistavan/hallinnoivan yksikön talous-, henkilöstö- ja vuosisuunnitelmiin
- varmistaa, että projektin tiedot ovat päätöksen mukaisesti projektisalkussa

4.4 Projektin ohjaaminen (P2:n ja P3:n välillä) toteutusvaiheessa

Projektin toteutuksen aikana omistajan ja ohjausryhmän vastuulla on valvoa, että P0-P2 -välillä asetetut tavoitteet toteutuvat ja että sovittuja projektijohtamisen käytäntöjä noudatetaan. Jos hyväksytyssä suunnitelmassa havaitaan poikkeamia, ohjausryhmän on ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin.

4.4.1 Ohjausryhmän puheenjohtajan valinta

Ohjausryhmän puheenjohtajana toimii yleensä projektin omistaja. Jos projektin omistajuus on delegoitu toiselle henkilölle tai jos ohjausryhmän puheenjohtajaksi valitaan joku muu, tulee kiinnittää erityistä huomiota projektin omistajan/ohjausryhmän puheenjohtajan valtuuksiin toimia tehtävässään.

4.4.2 Projektisuunnitelman hyväksyminen

Ohjausryhmän ensimmäisessä kokouksessa hyväksytään projektisuunnitelma ja projektin tarkempi työsuunnitelma.

Ohjausryhmä on viime kädessä vastuussa projektin onnistumisesta. Ohjausryhmän tulee huolehtia siitä, että projektisuunnitelma on oikealla tavalla laadittu, realistinen ja laatukriteerit täyttävä.

Erityisesti ohjausryhmän tulee vastata siitä, että projektin toteutukselle asetetut tavoitteet ovat realistiset ja projektin toteutukselle on annettu riittävät edellytykset onnistua. Edellytyksistä kriittisimpiä ovat mm. henkilöresurssit ja tässä kohtaa korostuu resurssinomistajien vastuu projektin onnistumisesta.

4.4.3 Ohjaussuunnitelman laatiminen ja hyväksyminen

Lähtötietoinaan kustannus-hyötyanalyysi tai vaikuttavuustarkastelu, liiketoiminnalliset riskianalyysit, projektiluokkaa koskeva analyysi ja projektikuvaus, projektin omistaja laatii projektille ohjaussuunnitelman.

Ohjaussuunnitelma on nimenomaan omistajan ja ohjausryhmän työn helpottamiseksi tehtävä suunnitelma. Sen laajuus voi vaihdella yhdestä A4-



lomakkeesta, jossa sovitaan ohjauksen perusreunaehdot, mm. kyseisen projektin raportointi- ja päätöksentekomenettelyistä sekä kokoustyöskentelystä.

Ohjaussuunnitelma voi olla myös osa projektisuunnitelmaa tai muita projektin virallisia dokumentteja, jos on kyse pienestä projektiryhmästä ja ohjausryhmän jäsenet osallistuvat myös projektin suunnitteluun.

Ohjaussuunnitelma on tärkeä, mielellään allekirjoitettu dokumentti, jossa kaikki ohjausryhmän jäsenet ottavat vastuun projektin onnistumisesta.

Ohjaussuunnitelma sisältää projektikohtaiset ratkaisut ja periaatteet projektin ohjaamiseksi ja valvomiseksi.

4.4.4 Ohjausryhmän tärkeimmät tehtävät toteutusvaiheen aikana

- Vaatia asianmukaista raportointia projektipäälliköltä
- Tehdä päätökset erityisesti projektin riskienhallintaa ja muutoshallintaa koskien
- Tekee tarvittavat muutosesitykset projektisalkun johtoryhmälle ja omistajalle
- Varmistaa projektin onnistumisen edellytykset
- Ylläpitää projektin hyötyjen ja vaikutusten arviointia ja ottaa jatkuvan vastuun siitä, että projektin jatkaminen asetettujen tavoitteiden mukaisesti on tavoiteltujen vaikutusten perusteella järkevää
- Vastata sovitusti projektin kommunikoinnista ohjausryhmän vastuulla olevien sidosryhmien kanssa
- Tukea projektipäällikköä hänen tehtävissään

Ohjausryhmän tulee kokoontua säännöllisin väliajoin tai sovitusti, myös virtuaaliset kokoukset ovat mahdollisia. Kokousten tiheys on riippuvainen projektista, esimerkiksi epävarmuustekijöistä ja muutoksista projektin aikana. Ohjausryhmän tehtävät riippuvat projektin tavoitteista, niihin liittyvistä riskeistä ja projektin muista erityispiirteistä.

Ohjausryhmän kokousten asialistat on hyvä suunnitella vakiomuotoisiksi. Ohjausryhmän ensimmäisessä kokouksessa asiat painottuvat eri tavalla kuin projektin toteutusvaiheessa.

4.5 Tuloksen hyväksyminen ja käyttöönoton varmistaminen lopetusvaiheessa (P3)

Ohjausryhmä hyväksyy projektin tulokset ja loppuraportin P3:ssa. Projektin jälkeisestä ja jälkeisistä arvioinneista (Jälkiarviointi, JA) sovitaan myös P3-päätöksen yhteydessä. Suunnitelmat projektin jälkeisistä arvioinneista kirjataan loppuraporttiin ja niistä tulisi ilmetä, mitä, miten ja milloin arvioidaan ja kuka on vastuussa arvioiden suorittamisesta.

Ohjausryhmän tärkeimmät päätökset projektin lopetusvaiheessa ovat:

- Hyväksyy projektin loppuraportin ja tuloksen
- Hyväksyy projektin lopetuksen





- varmistaa tuloksen käyttöönoton ja seurannan
- Sopii lopullisten hyötytavoitteiden mittaamisen tavasta ja ajankohdasta (JA)
- Esittää projektin tuloksen hyväksymistä, projektin lopetusta sekä jälkiarvioinnin tekemistä salkkujohtoryhmälle (jos on salkkujohtoryhmäprojekti) ja omistajalle.

4.6 Jälkiarviointi (JA)

Projektin jälkiarviointi on aina projektin omistajan vastuulla. Jälkiarvioinnissa arvioidaan projektille asetettujen hyötyjen toteutumista eli saavutettiin ko projektin avulla ne hyödyt, mitä tavoiteltiin. Jälkiarvioinnin ajankohta määritellään projektin lopetusvaiheessa.

