

Ohjelmajohtaminen

ja sen soveltaminen

Ohjelmat ja ohjelmajohtaminen käsitteinä ja ilmiöinä alkavat esiintyä yhä useammissa organisaatioissa. Ne ilmenevät kuitenkin hyvin eri tavoin ja ohjelmajohtamisen systemaattinen soveltaminen läpinäkyvänä osana organisaatioiden johtamisjärjestelmiä on vielä varsin harvinaista.

Ohjelmakäsite sinänsä ja sen suhde muihin käsitteisiin on monesti hyvin epäselvä ja usein eri tavalla määritelty. Tämän artikkelin tarkoituksena on pyrkiä määrittelemään peruskäsitteitä suomen kielellä ja yrittää tulkita ohjelmajohtamisen kansainvälisiä perusstandardeja (Project Management Institute, PMI: The standard for Program Management ja Office of Government Commerce, OGC: Managing Successful Programmes, MSP) ja niissä mahdollisesti olevia erilaisia ohjelmajohtamisen käsitteitä.

Tämän artikkelin on laatinut Projektityhdistyksen SIG-2 Projektisalkunhallinta ja ohjelmajohtaminen. Varsinaisen kirjoitustyön ovat tehneet Matti Haukka, Mika Heikkinen, Markku Hietala ja Matti Karvinen. Aineistoa oli kerättävissä huomattavasti enemmän kuin lehtiartikkeliin mahtui. Osa aineistostamme julkaistaan myöhemmin PRY:n nettisivulla ja marraskuussa järjestämme aiheesta teematilaisuuden.

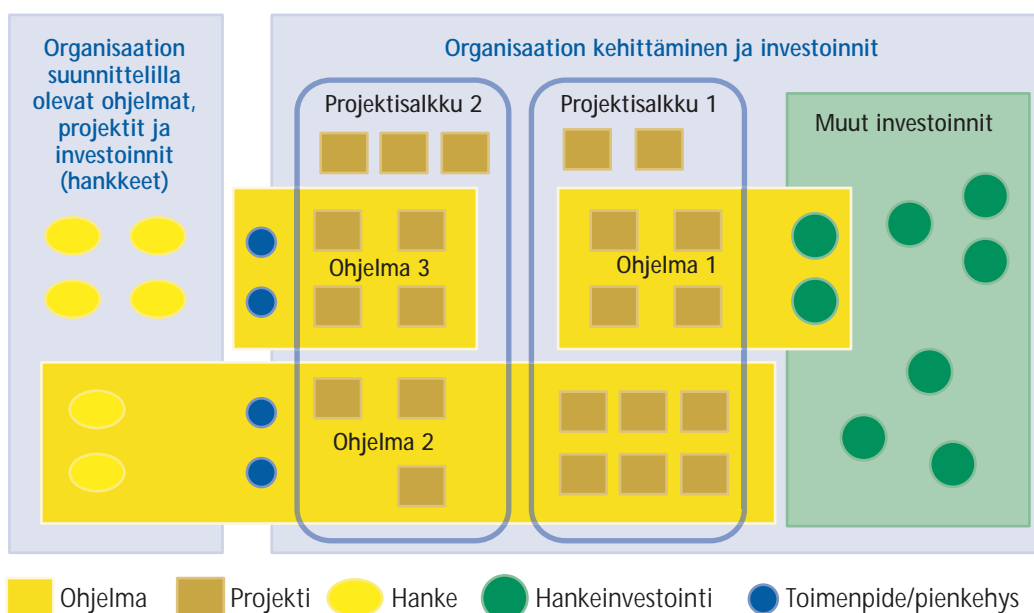
Käsitteiden viidakko

Projekti, hanke, ohjelma, projektisalkku ja investointi ovat käsitteitä, jotka helposti sotketaan toisiinsa. Kaikille muille paitsi "hanke"-termille löytyy varsin yksiselitteinen englanninkielinen vastine ja melko yksiselitteiset määritelmät eri standardeissa. Mikä olisi sitten "hanke"-termin vastine englanniksi?

"Hanke"- termiä käytetään hyvin runsaasti kaikkialla, mutta julkishallinnossa sillä on vakiintuneempi asema. Samoin rakennusalalla sillä on vakiintunut oma merkityksensä. Oheisessa kuvassa "hanke"-termi selitetään rakennusalan käytännön mukaisesti aievaiheessa olevaksi investoinniksi, josta investointipäätöksen myötä tulee projekti tai ohjelma. Yksi vaihtoehto olisi käyttää hanketta yleisnimityksenä näistä kaikista muista (endeavour). Suosittelemme kuitenkin oheisen kuvan 1 mukaista määritelmää. Jos organisaatioissa halutaan pitäytyä termin vanhassa merkityksessä, on syytä kuitenkin hyvin selvästi määritellä, minkä näistä muista termeistä se korvaa.



Matti Haukka



Kuva 1. Peruskäsitteet

Projekti	Mahdollinen ohjelma
Kanaalin tunnelin rakentaminen	Englannin ja Ranskan välisten kulkuyhteyksien kehittäminen
Ydinvoimalan rakentaminen	Suomen energiahuollon turvaaminen
Uuden tuotteen kehittäminen	Uuden liiketoiminnan kehittäminen

Taulukko 1. Esimerkkejä projekteista ja ohjelmista.

Ohjelma suhteessa projekteihin ja projektisalkkuihin

Ohjelman PMI määrittelee vapaasti käännettynä seuraavasti:

Ohjelma on joukko toisiinsa liittyviä projekteja, joita johdetaan koordinoitusti pyrkimyksenä saavuttaa sellaisia hyötyjä ja ohjausta, joita ei pystytä saavuttamaan erillisillä projekteilla.

Ohjelmajohtaminen PMI:n mukaan:

Ohjelmajohtaminen on ohjelman keskitettyä ja koordinoitua johtamista, jonka tavoitteena on saavuttaa ohjelman strategiset hyödyt ja tavoitteet.

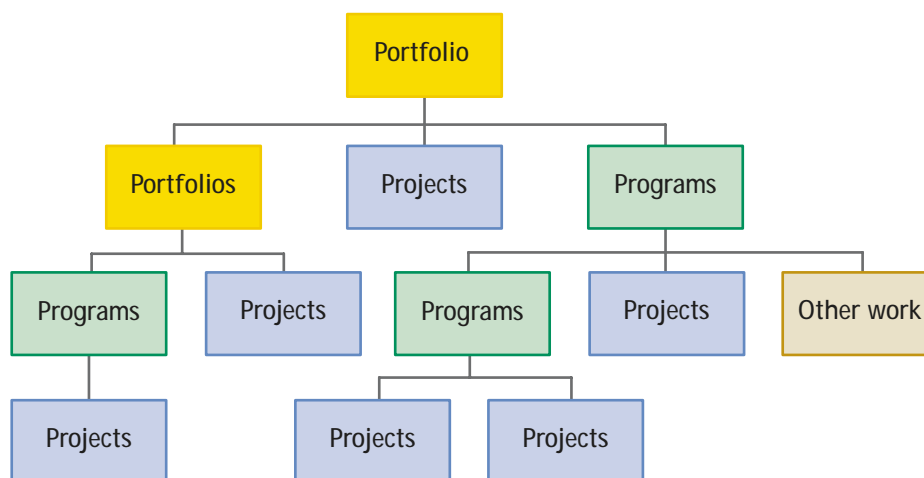
OGC:n määritelmä on varsin samankaltainen, mutta se tuo jo ohjelman määritelmässä mukaan strategialuottuvuuden ja liittyy ohjelman selvemmin liiketoiminnan muutokseen (business change).

Ymmärtääkseen paremmin ohjelmajohtamisen sisältöä ja tavoitteita on syytä tehdä mahdollisimman selvä ero ohjelman ja projektin ja toisaalta ohjelman ja projektisalkun välille. Tyypillisesti suuria megaluokan projekteja saatetaan nimittää ohjelmiksi, vaikka niillä ei ole varsinaisia ohjelman piirteitä (kts! esimerkit taulukosta 1).

Taulukossa 1 on esimerkkejä projekteista ja ohjelmista, joihin nämä projektit voisivat kuulua. Nämä mainitut ohjelmat ovat tosin ohjelmanakin varsin laajoja eivätkä ole aina toteutettavissa pelkästään yhden yrityksen toimesta tai rahoittamana.

Näitä esimerkkejä tarkastelemalla löytää kuitenkin keskeisimmät piirteet, joilla ohjelmat ja projektit eroavat toisistaan nimenomaan operatiivisen johtamisen näkökulmasta.

- Ero 1 : Projektit jakaantuvat ali- tai osaprojekteihin. Projektissa näitä ei voi johtaa erikseen, vaan ne kytkeytyvät nimenomaan operatiivisella tavalla monella tavoin toisiinsa. Ydinvoimalan rakentamisen kaikki vaiheet ja aliprojektit ovat tiiviissä vuorovaikutussuhteessa ja ne tulee integroida. Ohjelmaan, jonka nimi on Suomen Energiahuollon turvaaminen voi kuulua useita täysin toisistaan etenemisen näkökulmasta riippumattomia projekteja. Kuitenkin näitä projekteja on hyvä koordinoita nimenomaan ohjelman näkökulmasta.
- Ero 2 : Ohjelma tuottaa strategisia ja liiketoiminnallisia hyötyjä jo kestäessään, kun yksittäiset projektit valmistuvat ohjelman aikana. Projekti alkaa tyypillisesti tuottaa niitä vasta päättyttyään. Mainittujen esimerkkien osalta tämä ero on varsin selvä.
- Ero 3: Ohjelman tavoite, tai kutsuisimmeko sitä ennemminkin päämääräksi, on usein projektia elävämpi ja joustavampi. Se voi pitkän ohjelman aikana hyvinkin muuttua ja tähän muutokseen tulisi olla koko ajan valmius. Ohjelmajohtamisen tehtävänä on tukea ja jopa provosoida innovaatioita, oppimista ja muutoksia. Projektin osalta tähän muutokseen suhtaudutaan huomattavasti tiukemmin ja lähtökohtaisesti tavoitetta ei edes muuteta.



"Portfolio represents the organisation's set of active programs, projects, subportfolios, and other work at a specific point of time"

Kuva 2. Projektisalkku PMI:n mukaan

Projektisalkun määritelmä PMI'n mukaan on: *Projektisalkku edustaa organisaation ohjelmia, projekteja ja "alisalkkuja" tietyssä ajan hetkenä.*

Tuon määritelmän loppuun mielellään lisäksi: "ja lähitulevaisuudessa". Näin korostettaisiin sitä, että projektisalkun hallinnan oleellinen tehtävä on projektien valinta ja priorisointi. Projektisalkkuun voidaan näin katsoa kuuluvaksi myös projekteja, joista ei ole vielä tehty lopullista päätöstä, mutta jotka ovat selvästi tunnistettu ja etenemässä.

Ohjelmalla ja projektisalkulla on niin paljon yhteistä, että ne joskus sekoitetaan toisiinsa. Ohjelmajohtamiseen kuuluu tiettyjä projektisalkun hallintaan liittyviä toimenpiteitä ja periaatteita. On olemassa myös näkemys, että ohjelmat ovat ikään kuin projektisalkkujen yläpuolella (kts! kuva 3). Selvin ero löytynee kuitenkin siitä ohjelmaan liittyvästä piirteestä, että kaikki ohjelman projektit tulee johtaa keskenään koordinoitusti ja niiden saavuttamien hyötyjen ohjaaminen ja valvonta keskitetään ohjelmajohtajalle. Näin ei tehdä projektisalkuissa, vaan projektien erilliset omistajat ovat ensisijaisessa vastuussa liiketoimintahyötyjen saavuttamisesta. Salkunhallinnan tärkeänä tavoitteena on kuitenkin tasapainon saavuttaminen eri näkökulmien kannalta.

Salkunhallinnan johtamiseen ja ohjelmajohtamiseen liittyvä iso painopisteero selittyikin tuolla viimeisellä eroavaisuudella. Salkunhallinnassa on keskeistä priorisoida ja tehdä valintoja eri omistajien projektien kesken, varmistaa resursien riittävyys näille projekteille ja tasapainottaa salkku. Ohjelmajohtamisen yksi painopisteistä on generoida ja suunnitella sellaisia projekteja, jotka parhaiten hyödyntävät ohjelman päämäärää.

Ohjelmajohtamisen sisältö ja standardit

Ohjelman ja projektin eroista voidaan johtaa myös keskeisimmät ohjelmajohtamisen sisältöalueet: Ohjelmajohtaja (tai MSP'n mukaan enemmän ns. "Business Change Manager") on vastuussa liiketoimintahyötyjen saavuttamisesta ja ohjelmajohtamisen yksi keskeisimmistä sisällöistä liittyikin

juuri tähän. Toinen keskeinen sisältö ohjelmajohtamisessa on sidosryhmien hallinta. Tämä toki liittyy myös useisiin projekteihin mutta tulee ohjelmissa esiin huomattavasti painotetummin ja useammin. Näitä molempia korostetaan sekä OGC'n, että PMI'n standardeissa.

Projektinjohtamisen sisällössä painottuu keskinäisten riippuvuuksien hallinta, osatulojen integrointi ja eri osapuolten töiden sovittaminen. Nämä tekijät vaikuttavat selvästi projektinjohtamisen perinteisiin menetelmiin, jotka taas eivät ole sellaisenaan aina ohjelmajohtamisessa sovellettavia.

Kuva 2 antaa jo melko hyvän kuvan PMI'n ohjelmakäsitteestä käytännössä. PMI'n standardi käsittelee ohjelmaa huomattavan "kiinteänä" kokonaisuutena, jossa ohjelmajohtajan rooli on vahva. PMI'n ohjelma voi useassa tapauksessa olla varsin lähellä isoä projektia. PMI'n standardi pohjautuu myös hyvin vahvasti samaan käsitte- ja prosessimaailmaan kuin PMBOK ja jää itse asiassa sisällöltään aika ohueksi.

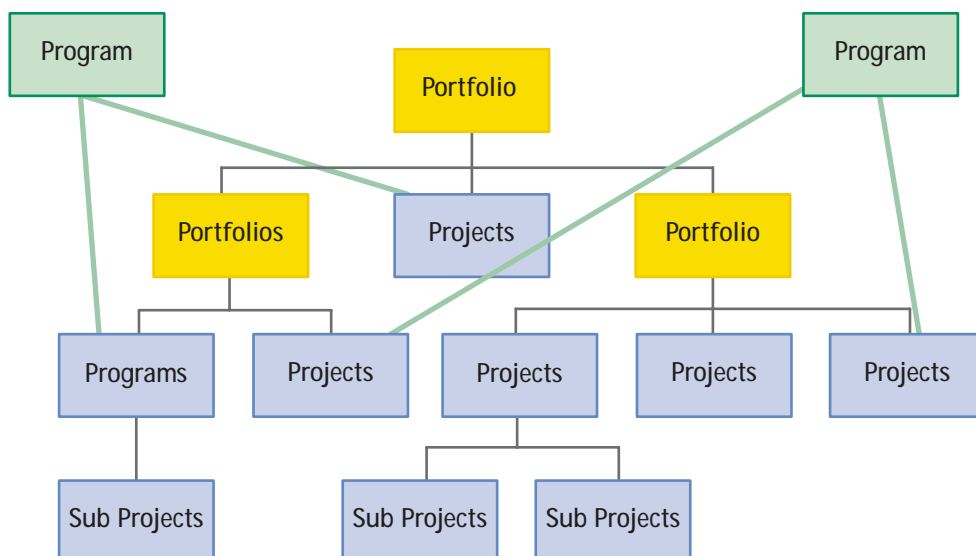
OGC'n ohjelmakäsite vastaa ehkä enemmän kuvassa 3 esitettävää ohjelmaa suhteessa projektisalkkuihin ja projekteihin. MSP on sisällöllisesti huomattavasti tukevampi, mutta se antaa suomalaisesta näkökulmasta katsoen ohjelmajohtamisesta hieman hierarkisen ja byrokraattisen vaikutelman. Ohjelmajohtamisen prosessit ja tuotokset OGC'n mukaan on esitetty kuvassa 4.

Mitä hyötyä ohjelmajohtamisella saavutetaan ja milloin sitä sovelletaan?

Ohjelmajohtamisella pyritään saavuttamaan hyötyjä, joita ei saada johtamalla vain yksittäisiä projekteja. Ohjelmajohtaminen on erityisen tehokas johtamismenetelmä strategian toteuttamisessa, oppimisperusteisen lisäarvon tuottamisessa ja hyötyjen johtamisessa.

Strategian toteuttaminen (Strategy implementation)

Ohjelma on hyvä työkalu strategian toteuttamiseen. Sen avulla pystytään viestimään yrityksen



Kuva 3. Vaihtoehtoinen ohjelmien ja projektisalkun suhde

tavoitteet johtoa kiinnostavalla tavalla ja toisaalta se on hyvä keino kommunikoida yrityksen/yhteisön tavoitteista ja keinoista yrityksen muille sidosryhmille (mm. työntekijöille, omistajille, asiakkaille). Lisäksi ohjelma toimii hyvänä siltana strategian ja projektien välillä.

Oppimisperusteinen lisäarvon tuottaminen (Learning based loop)

Ohjelma eroaa projektista mm. siinä, että ohjelma ei ole aina niin tarkasti rajattu kuin projekti, jolla on selkeät tuotos-, aikataulu- ja kustannustavoitteet ja baselinet. Ohjelmassa saattaa olla vain joku tietty liiketoiminnallinen tavoite, jonka saavuttamistavat eivät välttämättä ole ohjelman alussa selvillä. Ohjelmassa voi olla toivottavaakin oppia matkan varrella ja muuttaa oppien perusteella ohjelman tavoitteita ja keinoja.

Hyötyjen johtaminen (Benefits management)

Ohjelmassa saavutetaan liiketoiminnallisia hyötyjä jo ohjelman aikana (toisin kuin yleensä projekteissa, joissa usein liiketoimintahyödyt alkavat realisoitua vasta projektin loppuessa). Yksittäisiä projekteja johdettaessa saattaa myös olla niin, että projektien välillä tehdään osaoptimoitja hyötyjen suhteen. Tämä voi olla vältettävissä arvioitaessa kokonaishyötyjä ja tekemällä päätöksiä ohjelmasolalla (projektisalkunhallinnan avulla voidaan tosin saavuttaa sama tavoite).

Ohjelmajohtamisella saavutetaan myös tehokkuutta koordinoimalla mahdollisia päällekkäisyyk-

siä ohjelman eri projekteissa.

Erilaiset ohjelmatyypit

Kuten edellä on todettu, ohjelmajohtamista sovelletaan hyvin eri tavoin. Käytämme tässä termejä vahva ja heikko ohjelma kuvaamaan sitä, kuinka systemaattisesti ja organisaation johtamisjärjestelmään kytkettynä ohjelmaa johdetaan

Erilaiset ohjelmat ja ohjelmakäsitteet voivat erota toisistaan mm. seuraavien piirteiden kautta:

- toteutetaanko ohjelma yhden organisaation tai yrityksen sisällä
- onko nimettyä ohjelmajohtajaa vai ei
- onko ohjelmajohtajalla valtaa johtaa ja ohjata ohjelmaa asetettujen päämäärien saavuttamiseksi (kuinka vahva on valta)
- onko ohjelmalla oma budjetti ja rahoitus
- onko ohjelmalla omat toteuttajaresurssit
- onko ohjelman päämäärä asetettu mitattavalla tavalla
- onko ohjelman suunnitellut projektit ja toimenpiteet kirjattu erityiseen suunnitelmaan
- onko päämäärä hyvin lukkoon lyöty ja muuttumaton

Tätä kysymyslistaa voidaan käyttää tarkistuslistana, kun omaa ohjelmaa arvioidaan ja luokitellaan johonkin "ohjelmatyypin" kuuluvaksi. Toisaalta sen avulla voidaan muodostaa valmiiksi joitakin ohjelmatyyppejä. Jos kaikkiin kysymyksiin vastataan vahvasti kyllä, kyseessä on ohjelma, joka saattaa olla luonteeltaan jo hyvin lähellä projektia. Joka tapauksessa kyseessä on "vahva" ohjelma. Jos taas vastaukset ovat enimmäkseen kieltäviä, kyseessä on "heikko" ohjelma.

Esimerkkinä "heikosta" ohjelmasta voidaan ottaa esille vaikkapa valtioneuvoston politiikkaohjelmat. Niissä hyödynnetään ohjelmajohtamista tietyllä tavalla hyvinkin ansiokkaasti, mutta hyvin eri tavalla kuin esimerkiksi joissain suurissa investointiohjelmissa, jotka voisivat olla esimerkkejä hyvin vahvoista ohjelmista. Vuosaaren satamainvestointia voitaisiin ajatella ns. vahvana ohjelmalla, kun mukaan luetaan kaikki liikenneyhteyksiin jne. liittyvät investoinnit.

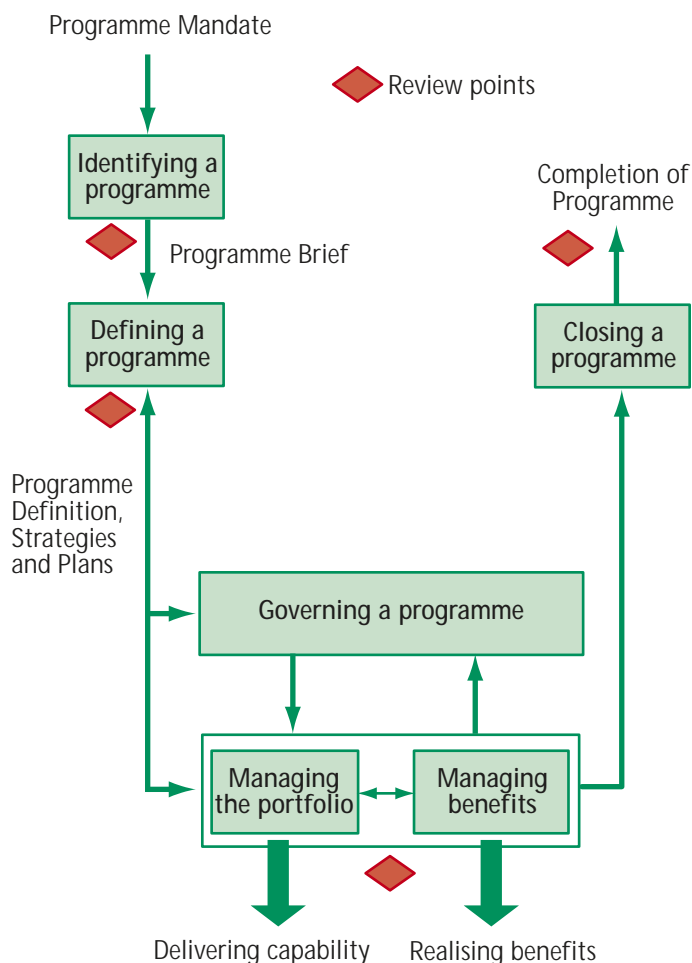
Program Manager rooli ja osaaminen

Ohjelmajohtajan rooli ja siitä johtuva osaamistarve riippuu tietysti ohjelman tyypistä. Ohjelmaksi voidaan kutsua myös joillakin perusteilla yhteen kuuluvaa projektijoukkoa, jolla ei ole lainkaan nimettyä vetäjää - ohjelmajohtajaa.

Tavallisemmin kuitenkin ohjelmalla on nimetty ohjelmajohtaja, jonka vastuulla on *ohjata ohjelmaan kuuluvien projektien aika ajoin muuttuvaa joukkoa kohti ohjelmalle määriteltäviä tavoitteita annetun kustannus- ja resurssikehyksen puitteissa joko itse päättäen tai päättäjille esitellen.*

Hän priorisoi, resurssoi, käynnistää projekteja sekä seuraa ja ohjaa niitä kohti tavoitteita.

Koska ohjelman tavoitteet eivät, ainakaan alussa, ole kovin selkeitä, ne tarkentuvat ja muuttuvat ohjelman läpiviennin aikana. Tämä taas vaatii aika ajoin tapahtuvaa projektijoukon uudelleen-



Kuva 4. Ohjelmajohtamisen prosessit ja tuotokset OGC:n mukaan

priorisointia, -resurssointia ja -aikataulutusta. Ohjelmajohtajan päätavoitteet ovat itse asiassa samat kuin projektisalkun hallinnassa salkun arvon maksimointi, salkun tasapainotus ja strategianmukaisuudesta huolehtiminen. Siksi myös useat salkunhallinnan menettelyt ovat hänenkin työvälineitään.

Ohjelma vaikuttaa usein laajalti organisaatioon, siksi yksi ohjelmajohtajan tärkeistä tehtävistä on ohjelman sidosryhmistä huolehtiminen ja lobbaus sekä tavoitteiden määrittelyn että ohjelman läpiviennin yhteydessä.

Ohjelmajohtaja on myös projektin vetäjien vetäjä. Siksi myös salkunhallinnan ja projektinhallinnan menettelyt ovat hänenkin työvälineitään.

Yleensä ohjelmajohtajan kompetenssiprofiili tai ainakin sen painotukset kuitenkin poikkeavat projektipäälliköstä. Ohjelmajohtajan erityistä kyvykkyyttä tai osaamista ovat poliittinen herkyys, strateginen osaaminen, verkostoitumistaidot, vaikuttamistaidot, improvisointikyky, draivi ja joustavuus, luovuus ja intuitiivisuus.

Ohjelmajohtamisen käyttöönotto ja vaikutus yrityksen rakenteisiin

Mitä systemaattisemmin ja paremmin organisaation johtamisjärjestelmään ja rakenteisiin liitetyn ohjelmajohtamista sovelletaan, sitä ilmeisempiä ovat siitä saatavat hyödyt. Yleensä nähdään, että projektisalkun hallinnassa voidaan päästä korkealle tasolle vain, jos yksittäisen projektinjohtamisen

osaaminen organisaatiossa on riittävää. Samoin voidaan todeta ohjelmajohtamisen tehokkaasta hyödyntämisestä. Sekä yksittäisen projektin että projektisalkun hallinnan prosessien ja rakenteiden tulee olla olemassa, jos ohjelmajohtamista halutaan systemaattisella tavalla toteuttaa osana organisaation johtamisjärjestelmää. Tämä ei välttämättä koske yksittäisen ohjelman menestymisen edellytyksiä.

Ohjelmajohtamisen hyödyntäminen vahvemmin on tulevaisuutta monissa organisaatioissa. Se tulee mahdolliseksi, kun pysyvät organisaatio rakenteet mataloituvat ja muuttuvat joustavimmiksi.

Lähteitä

Project Management Institute: The Standard for Program Management, 2006

Office of Government Commerce: Managing Successful Programmes, 2003

Michel Thiry: Managing Programmes of Projects, Michel Thiry&Gower Publishing, 2006

Matti Haukka, Seniori Partneri, Suomen Projekti-Instituutti Oy

Mika Heikkinen, kehityspäällikkö, Luottokunta, Vastaa projektitoiminnan kehittämisestä

Markku Hietala, Business Consultant, Artemis Finland Oy

Matti Karvinen, Biofellows Oy

Ohjelmajohtaja on myös projektin vetäjien vetäjä.

Ketterät menetelmät valtaavat alaa ohjelmistoprojekteissa – miten niitä voi soveltaa muualla?



Systeemyöhydistys Sytyke ry ja sen projektitoiminnan osaamisyhteisö PROSY järjestävät Projektipäivillä 14.11.2007 klo 13-15 session, jossa pohditaan ketterien menetelmien hyödyntämistä muutenkin kuin tietokoneohjelmistojen tuotannossa.

Scrum, eXtreme Programming ja monet muut ketteryyden konseptit ovat tuttuja jo useimmille ohjelmistotalan (ICT) ammattilaisille. Ketteryys (agile) käsitteenä viittaa nopealiikkeisyyteen ja muutosherkkyteen. Kyse on kuitenkin paljon enemmän kuin vain uusista "menetelmistä": Ketteryys on vastaliike raskaaksi ja hitaaksi koetulle, ylhäältä alas ohjatulle, teollistumisen alkuaikojen myötä syntyneelle, mutta yhä mm. vesiputousmallin muodossa vaikuttavalle weberiläis-tayloristiselle etukäteissuunnittelubyyrokratialle.

Miten ketteryyttä voi hyödyntää muissa projekteissa? Tietotekniikan soveltamiseen liittyvä monentyyppistä projektitoimintaa, jossa ei suoraan tuoteta tai muuteta ohjelmistokoodia - esimerkiksi esitutkimukset, markkinatutkimukset ja muut liiketoiminnan ja arkkitehtuurien analyysit, käyttöönotot/roll-outit ja käyttäjätuen järjestelyt. Miten ketteryys voisi toimia niissä? Mitkä menetelmistä tuntuisivat parhailta? Salliiiko organisaation toimintakulttuuri ylipäänsä itseohjautuvien tiimien toiminnan näillä sarjoilla?

Tilaisuuden alustajana ja fasilitaattorina toimii

ketteryyden Suomen grand young man, tutkimusprofessori **Pekka Abrahamsson** VTT:ltä. Pekan puolen tunnin alustuksessa määritellään ketteryyttä ja referoidaan siitä saatuja käytännön ja tieteellisen tutkimuksen tuottamia kokemuksia.

Alustuksesta siirrytään paneelikeskusteluun, jossa käsitellään etukäteen esitettyjä kysymyksiä tai muita aiheita. Kysymyksiä voi esittää 31.10.2007 asti Sytyken verkkosivujen osoitteessa: <http://www.sytyke.org/osyt/prosy>

Keskustelu jatkuu paneelin jälkeen akvaariotyyppisenä, jossa myös tilaisuuden muu yleisö pääsee osallistumaan keskusteluun. Lisätietoja akvaariomenetelmästä (Fishbowl): (http://en.wikipedia.org/wiki/Fishbowl_%28conversation%29).

Tervetuloa!

Lisätietoja tilaisuudesta antavat:

- **Seppo Takanen**, johtaja, Codebakers Oy, 050-5810140, seppo.takanen@codebakers.fi
- **Markku Niemi**, projektipäällikkö, Helsingin yliopisto, 050-512 4687, markku.niemi@helsinki.fi