

Opinnäytetyö YAMK

Insinööri (ylempi AMK), teknologiaosaamisen johtaminen

2022

Ivan Kinnunen

# YRITYKSEN STRATEGIAA TUKEVAN SALKUNHALLINTA- JÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

**TURKU AMK**   
TURKU UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

Ivan Kinnunen

# YRITYKSEN STRATEGIAA TUKEVAN SALKUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyössä perehdyttiin Valmet Automotive Oy:n salkunhallintaan osana strategian implementointia. Opinnäytetyössä tutkitaan salkunhallinnan tilaa ja laaditaan tutkimuksen pohjalta kehitysehdotukset salkunhallinnan jatkuvalla kehittämiselle.

Yritys on määrittänyt oman strategiansa, jonka päämäärä on olla edelläkävijä autoteollisuuden sähköistämisen saralla. Yhtenä työkaluna strategian implementoinnissa käytetään salkunhallintaa, jonka avulla huolehditaan siitä, että strategisesti tärkeät projektit menestyvät sekä kaikki käynnissä olevat projektit seuraavat strategisia päämääriä.

Opinnäytetyössä perehdytään salkunhallinnan teoriaan: mitä salkunhallinta on ja mitä arvoa se luo yritykselle. Teoriaosuuden keskeisempiä salkunhallinnan edellytyksiä verrataan yrityksessä vallitseviin käytäntöihin. Opinnäytetyöhön sisältyvien kyselytutkimusten kautta perehdytään sidosryhmien käsityksiin salkunhallinnan tilasta ja laaditaan kehitysehdotukset.

Opinnäytetyö suoritettiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin, kuinka laajaa projektitoimintaa yrityksessä on. Toisessa vaiheessa laadittiin kyselytutkimuksen pohjalta kehitysehdotukset työkalulle, joka otettiin käyttöön osana salkunhallinnan kehitystyötä. Viimeisessä, kolmannessa vaiheessa, suoritettiin edellistä vastaava kysely salkunhallinnan työkalun käyttöönoton jälkeen. Tämän pohjalta laadittiin kehitysehdotukset salkunhallinnalle yleisellä ja käytännöllisellä tasolla.

Opinnäytetyössä tutkittujen sidosryhmien mielipide salkunhallinnasta muuttui toivottuun suuntaan vuosien 2021 ja 2022 tehtyjen kyselyiden välissä. Opinnäytetyön johtopäätös on, että Valmet Automotive Oy on kyennyt kehittämään strategiaa tukevaa salkunhallintajärjestelmää. Opinnäytetyössä pohditaan salkunhallinnan vaikutusta projekteihin ja sitä kautta yrityksen menestykseen.

## ASIASANAT:

Projekti, hallinto, projektinhallinta, autoteollisuus, strategia

## MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Technological Competence Management

2022 | 54 pages

Ivan Kinnunen

# IMPROVEMENT OF STRATEGY SUPPORTIVE PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT

The present Masters's thesis focuses on Valmet Automotive Ltd's supportive role in project portfolio management. The aim of the study is to inspect the current state of project portfolio management and present an improvement plan based on the findings.

The goal of the company's strategy, the goal of which is to be a pioneer in the electrification of the automotive industry. Portfolio management is one of the tools for the implementation of the strategy. Portfolio management ensures that strategically important projects succeed and that all ongoing projects follow the strategic goals.

The study introduces and discusses the theory of portfolio management. The key questions are what portfolio management is and what value it brings to the company. In the theoretical part, the most important prerequisites for portfolio management are compared with the prevailing practices in the company.

The thesis was completed in three stages. In the first phase, the focus was how extensive the project activities are in the company. In the second phase, based on the quantitative research, development proposals were prepared for the tool, which was introduced as part of the portfolio management development work. In the third phase, a survey was conducted after the implementation of the tool. Finally, based on the results of the survey, development proposals for portfolio management were prepared at a general, practical level.

The summary of the survey shows that the stakeholder'-s' opinions have clearly changed in a positive direction between years 2021 and 2022. Valmet Automotive Ltd has been successful in the implementation of a strategic supportive project portfolio management system. At the end of the thesis, the author discusses the impact of project portfolio management on project work and company's success.

### KEYWORDS:

Project, governance, project management, automobile industry, strategy.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Opinnäytetyön taustaa ja toimeksianto	7
1.2 Työn tavoite	7
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät ja työn rakenne	8
<b>2 SALKUNHALLINTA YRITYKSEN STRATEGIAN TOTEUTUMISEN TUKENA</b>	<b>10</b>
2.1 Salkunhallinta ja sen tavoitteet	10
2.2 Salkkuhallinnan arvo yrityksen liiketoiminnalle	11
2.3 Yrityksen strategia ja sen toteuttaminen	12
<b>3 SALKUNHALLINAN EDELLYTYKSET</b>	<b>13</b>
3.1 Projektisalkun hallinto sekä avainresurssit	13
3.2 Salkkupäällikkö ja projektitoimisto	15
3.3 Kommunikointi	16
3.4 Alusta	17
<b>4 SALKUN KEHITTÄMINEN VALMET AUTOMOTIVE OY:LLA</b>	<b>19</b>
4.1 Toimeksiantajayrityksen tausta	19
4.2 Yrityksen salkunhallinnan alkutilanne	20
4.3 Projektisalkun kehitystarpeiden selvitys	22
4.3.1 Tiivistelmä vastauksista	24
4.3.2 Kyselyn yhteenveto	25
4.4 Projektien kehitystarpeet sidosryhmittäin	26
4.4.1 Kyselyyn osallistuneiden tarpeet	26
4.4.2 Projektitoimiston tarpeet	26
4.4.3 Ylemmän johdon tarve	27
4.5 Tavoitteet muutokselle	28
<b>5 VALMET AUTOMOTIVE OY:N SALKUNHALLINNAN TYÖKALU JA SEN KÄYTTÖÖNOTTO</b>	<b>31</b>
5.1 Thinking Portfolio© – esittely	32
5.2 Alustan implementointi	32
5.2.1 Projektien resursointi	33
5.2.2 Projektin tavoite ja tarkoitus	33

5.2.3	Projektiaikataulu	34
5.2.4	Statusraportointi osana salkunhallintaa	35
5.2.5	Projektibudjetti	36
5.3	Alustan käyttöprosessi yrityksessä	37
5.4	Alustan aikataulu ja status	38
5.5	Palaute alustan käyttöönoton jälkeen	38
<b>6</b>	<b>AJATUKSIA SALKUNHALLINNAN KEHITTÄMISEKSI</b>	<b>46</b>
6.1	Kommunikoinnin varmistaminen yrityksessä	46
6.2	Resursoinnin varmistaminen projekteille	47
6.3	Koulutukset uusille ja olemassa oleville henkilöille	48
6.4	Salkun hallinnon jatkuva parantaminen	49
<b>7</b>	<b>YHTEENVETO JA POHDINTA</b>	<b>50</b>
	<b>LÄHTEET</b>	<b>52</b>

#### Kuvat

Kuva 1.	Esimerkki projektin-, ohjelman- ja salkunhallinnan ja sitä koskevan hallinnon toimintaympäristöstä (SFS ISO 21500).	10
Kuva 2.	Salkun hallinto (PMI, 2016, 56).	13
Kuva 3.	Projektisalkun hallinnan prosessi projektivalinnoille (Valmet Automotive Oy).	14
Kuva 4.	Projektin vaiheet.	33
Kuva 5.	Esimerkki salkunhallintaohjelman tarjoamasta projektin statusraporttinäköymästä.	35
Kuva 6.	Sanallinen kuvaus projektistatukselle.	36
Kuva 7.	Projektin talouden seuranta.	37
Kuva 8.	Alustan implementointiaikataulu.	38
Kuva 9.	Kyselyn vastaukset ja aikajana (vihreä=vastaukset, sininen=nähty kyselyn)	39
Kuva 10.	Keskiarvojen tulkinta Minitub- työkalulla.	45

#### KUVIOT

Kuvio 1.	Salkunhallinnan projektien alkukartoitus.	22
Kuvio 2.	Kysymyskohtaiset keskiarvot vuosien 2021 ja 2022 vastauksista.	44

# KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Lyhenne	Lyhenteen selitys (Lähdeviite)
KPI	Key Performance Indicators
IPMA	International Project Management Association
MBL	Valmistusliiketoiminta
PAB	Projektihyväksyntäfoorumi
PMO	Projektitoimisto
PRB	Projektikatselmointifoorumi

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa ja toimeksianto

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Valmet Automotive Oy, moniosaava teknologia-yritys, joka työllistää kirjoitushetkellä noin 5000 ihmistä Suomessa, Saksassa ja Puolassa. Yrityksen kasvu on ollut viimeisen kymmenen vuoden aikana valtavaa, ja paine pysyä tekemisen huipulla on kova.

Yritys on laatinut viimeisimmän strategian, joka tähtää autoteollisuuden sähköistämiseen lähitulevaisuudessa. Osana tätä kasvustrategiaa, yritys hankkii uusia sopimuksia sopimusvalmistukseen ja systeemitoituksiin. Erillinen projekti luodaan jokaisesta uudesta sopimuksesta sekä isoista kehitysprojeekteista jo olemassa olevaan tuotantoon.

Toimivan salkunhallinnan avulla Valmet Automotive Oy pyrkii mahdollisimman hyvään strategian implementointiin. Salkunhallinnalla tarkoitetaan projektien hallintatapaa. Aikaisemmissa tutkimuksissa (Hyväri, 2014, 233-234) on löydetty selkeä yhteys yrityksen onnistuneen strategian implementoinnin ja salkunhallinnan välillä.

Salkunhallinnasta vastaa PMO eli projektitoimisto. Osasto on luonut prosessit ja organisaation projektihallintaa varten. Prosesseihin kuuluvat projektien hyväksyntä, katselmointi, resursointi, koulutus ja tuki. Organisaatioon kuuluu projektipäälliköt, projektilähtöpäälliköt, projektikoordinaattorit sekä projektisalkun johtaja ja päällikkö. Opinnäytetyön toimeksiantona on kartoittaa nykyisen salkunhallinnan tilaa ja laatia muutosehdotukset toiminnalle.

## 1.2 Työn tavoite

Työn tavoitteena on perehtyä salkunhallintaan yrityksessä, kuvata nykyistä tilaa ja laatia muutosehdotukset. Opinnäytetyön pääkysymys on:

1. Miten salkunhallintaa Valmet Automotive Oy:lla voidaan kehittää?

Apukysymykset ovat:

1. Mikä on salkunhallinnan laajuus työn alussa?
2. Millainen on salkunhallinnan tila työn alussa?

3. Millainen on salkunhallinnan tila työn lopussa?
4. Miten salkunhallinnan tila on kehittynyt?
5. Mitä pitäisi muuttaa tehostaakseen salkunhallintaa?

Vastatakseen pääkysymykseen suoritetaan sarja kyselyitä. Ensimmäisessä kyselyssä selvitetään, kuinka paljon projekteja yrityksessä on käynnissä.

Seuraava kysely suoritetaan juuri ennen salkunhallinnan työkalun käyttöönottoa. Viimeinen kysely suoritetaan työkalun implementoinnin jälkeen, kun ihmiset ovat perehdytettyjä ja kaikki ensimmäisessä kyselyssä esille tulleet projektit ovat tuotu osaksi salkunhallintaa.

Ensimmäisen kyselyn tulokset kertovat, miten isosta kokonaisuudesta on kysymys. Kaikki projektit liitetään osaksi salkunhallintaa. Toisessa ja kolmannessa kyselyssä selvitetään, miten keskijohto, sekä projektitoiminnassa välittömästi olevat henkilöt, kuten projektipäälliköt, ostajat, koordinaattorit sekä projektijäsenten esimiehet, kokevat salkunhallinnan yrityksessä.

Kyselyiden perusteella laaditaan nykytila ja sen muutostarpeet. Työtä käytetään kirjoittamishetkellä salkunhallinnan työkalun implementointiin, ja työssä löydetty muutostarpeet viedään osaksi työkalua.

Viimeisen kyselyn perusteella laaditaan parannusehdotukset käytössä olevaan työkaluun, jossa ensimmäisen ja toisen kyselyn muutostarpeet on otettu huomioon.

### 1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät ja työn rakenne

Kirjoittaja on perehtynyt salkunhallinnan kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin. Opinnäytetyössä käytetään SFS ISO 21500 mukaista terminologiaa. Opinnäytetyön tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta (Alasuutari, 2011). Kvalitatiivisen tutkimuksen pohjana ovat lähdekirjallisuus, salkunhallinnan teoria sekä yrityksen omat prosessit. Tutkimuksessa laaditaan kuvaus salkunhallinnan toiminnasta ja muutostarpeista.

Opinnäytetyön alussa käydään teoriapohjaa salkunhallinnalle ja tutustutaan termeihin. Teoriaosuudessa tutustutaan projektisalkun perusteisiin, tarpeisiin ja ehtoihin.



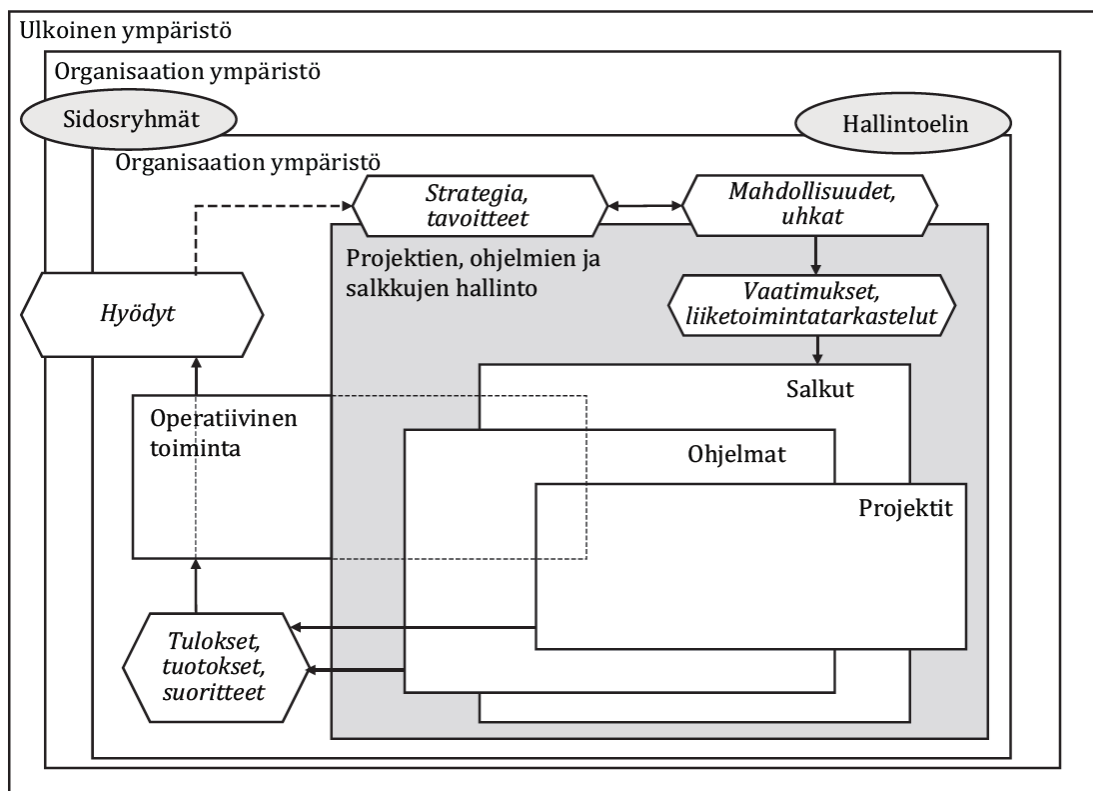
Käytännön osuudessa tutustutaan salkunhallinnan nykytilaan, katselmoidaan kyselyn tulokset ja niistä johdettuihin muutostarpeisiin. Tutustutaan, miten kyseiset tarpeet ovat implementoitu osaksi salkunhallintaa. Lopuksi katselmoidaan kyselyn tuloksia implementoinnin jälkeen, arvioidaan muutoksen laajuus ja laaditaan parannusehdotukset nykyisille prosesseille.

## 2 SALKUNHALLINTA YRITYKSEN STRATEGIAN TOTEUTUMISEN TUKENA

### 2.1 Salkunhallinta ja sen tavoitteet

Projektisalkku on kokoelma projekteja, ohjelmia, alasalkkuja ja tehtäviä, joita käsitellään yhtenä kokonaisuutena, jotta saavutetaan yhteinen operatiivinen tai strateginen päämäärä (PMI, 2017).

Projektisalkun tarkoituksena on auttaa yritystä strategisten päämäärien saavuttamisessa. Kun yksittäiset projektit ja ohjelmat tuottavat tuloksia, salkunhallinta varmistaa, että oikeat tulokset tuotetaan (Butler S, 2019, 4).



Kuva 1. Esimerkki projektin-, ohjelman- ja salkunhallinnan ja sitä koskevan hallinnon toimintaympäristöstä (SFS ISO 21500).

Projektisalkun hallinta nousi ensimmäisen kerran esille vuonna 1952, kun Markowitz esitteli salkunhallinnan taloussektorille. Myöhemmin vuonna 1981 McFarlan toi

projektisalkun hallinnan IT-sektorille. Teollisuus on vasta viime vuosikymmeninä ymmärtänyt salkunhallinnan merkityksen. Salkunhallinta ja projektitoimisto ovat suhteellisen uusia käsitteitä, jotka ovat vasta kehitymässä oleellisiksi osiksi teollisuusyritysten johtamisjärjestelmiä. (Young, 2019, 19).

Salkunhallinnan arvon yritykselle voi yksinkertaistettuna tiivistää kolmeen asiaan (Cooper, 2011):

- Maksimoida arvon tuottamisen yritykselle
- Saavuttaa tasapaino pitkällä ja lyhyellä aikavälillä toteutettavien projektien välillä
- Linjata yrityksen strategia ja projektit keskenään

Arvon maksimointi tarkoittaa, että projektisalkun arvoa seurataan jotain tiettyä mittaria vastaan. Kyseinen mittari voi olla taloudellinen, mutta esimerkiksi riskit, resurssit, henkilöpätevyydet voivat toimia mittareina.

## 2.2 Salkkuhallinnan arvo yrityksen liiketoiminnalle

Tutkimus (Martinsuo, 2013) tuo esille alla olevat kohteet, jotka ovat muuttuneet salkunhallinnan myötä ja näin ollen tuottaneet arvoa yritykselle:

- Parempi resursointi
- Tulevien resurssitarpeiden ymmärtäminen
- Varmempi priorisointi projektien välillä
- Läpinäkyvämpi projektivalintaprosessi
- Projektien vertailukelpoisuus yhdenmukaisten prosessien avulla
- Varmuus tiedon kulusta projektien hyväksynnässä
- Epäonnistuneiden projektien huomiointi etukäteen
- Projektien yhdenvertaisuus läpiviemisen osalta
- Projektien yhteistyö, tiedon kulku ja sitoutuminen
- Organisaation joustavuus ja ketteruus
- Muutoksien ja jatkuvan parantamisen implementointi

Salkunhallinnalla on kiistämätön arvo yritykselle, joka on määrittänyt oman strategian ja suorittaa useamman projektin samanaikaisesti. Yritykset ovat havainneet

salkunhallinnan arvon puhtaasti projektien läpinäkyvyyden, selkeyden ja samankaltaisuuden avulla. (Young, 2019, 25-27).

### 2.3 Yrityksen strategia ja sen toteuttaminen

Yrityksen strategia ei ole vaan iskulause, joka esitetään johdolle. Yrityksen strategia on parhaimmillaan selkeä suunnitelma, joka ottaa huomioon kaikki sidosryhmät. Strategia tarjoaa raamit, joiden sisällä toimintaa viedään eteenpäin siten, että se on linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Yrityksen strategian implementointi on todella tärkeää, ilman sitä sen toteutus jää vain suunnitelmaksi. Jotta suunnitelma voidaan jalkauttaa läpi projektien, tarvitaan selkeät prosessit, mallit, työkalut ja pätevydet. (Sedlmayer, 2019, 9.)

Yrityksen strategian jalkauttamiseen on olemassa pääasiassa kaksi eri tapaa. Ensimmäinen on jalkauttaa strategia niin sanotusti alhaalta ylös. Tässä ratkaisussa innovaatioita ja uusia ideoita haetaan työtasolta. Kyseiset ideat sovitetaan osaksi strategiaa yritysten sisäisten prosessien avulla. Toinen tapa on jalkauttaa ylhäältä alas. Tässä mallissa projektit ja ohjelmat saavat tehtävänsä suoraan yrityksen strategiasta. (Sedlmayer, 2019, 10.)

Nykypäivänä yritykset ovat pyrkineet käyttämään molempia tapoja samaan aikaan. Molemmista tavoista on haittoja ja hyötyjä, joita yritetään lieventää käyttämällä molempia malleja osana prosesseja (Srivannaboon, 2006). Käytännön tasolla prosessi toimii seuraavasti. Aluksi tunnistetaan yrityksen korkean prioriteetin projekteja, jotka ovat yritystoiminnalle välttämättömiä. Tämän jälkeen, resurssit allokoidaan strategiaan projekteihin ja ohjelmiin. Jäljellä olevat resurssit keskittyvät jatkuvaan parantamiseen ja tukeviin toimiin. Molemmista tavoista on tutkitusti hyötyä yrityksen strategian implementoinnissa projektisalkun hallinnan kautta. (Kopmann, 2017.)

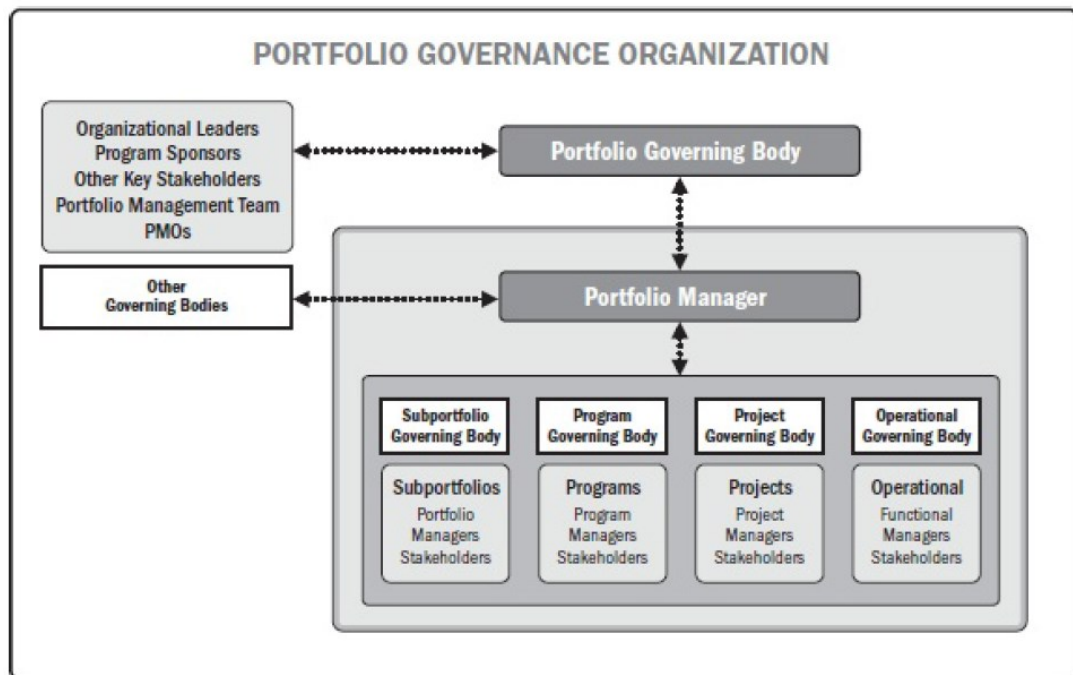
Implementointiprosessien lisäksi yrityksessä tarvitaan myös työkaluja prosessien valvomiseen ja mittaamiseen. Pitkällä aikavälillä yritysten on tärkeää mitata myös strategiset osuudet, eikä vain yrityksen prosesseja. (Sedlmayer, 2019, 14.)

### 3 SALKUNHALLINAN EDELLYTYKSET

Salkunhallinnan edellytykset kuvaavat mitä yrityksen rakenteessa ja prosesseissa täytyy olla, jotta salkunhallinta menestyy. Opinnäytetyössä itsessään keskitytään salkkuhallintaan, strategiaan ja näiden kahden vaikutussuhteeseen. Tässä kappaleessa käydään läpi teoriaa salkunhallinnan edellytyksistä ja heti perään verrataan teoriaa käytäntöön, eli Valmet Automotive Oy:n prosesseihin.

#### 3.1 Projektisalkun hallinto sekä avainresurssit

Projektisalkun hallinto on viitekehys sekä kokoelma funktioita että prosesseja, jotka ohjaavat salkunhallintaa optimoidakseen investointeja saavuttaakseen strategisia ja operatiivisia päämääriä (PMI, 2016, 16).



Kuva 2. Salkun hallinto (PMI, 2016, 56).

Salkunhallinta edellyttää ennalta sovittuja prosesseja, eskalointikanavia, kontrollirajoja ja roolikuvauksia. Yhdessä nämä muodostavat salkun hallinnon. Hallinnosta täytyy olla jaettu prosessikuvaus, jonka ylempi johto on hyväksynyt. Salkun hallintoon täytyy löytyä yhteinen säännöllinen foorumi. Salkun hallinnon on tarkoitus tehdä salkunhallinnasta

läpinäkyvää organisaatiossa, kuvata käytettyjä prosesseja, rooleja ja vastuita. Tämä mahdollista sen, ettei yrityksessä aloiteta turhia projekteja, vaan jokainen projekti palvelee strategista päämäärää. (Butler, 2019, 156.)

Projektisalkun hallinnon vastuullisimmat tehtävät (Farahmandlou, 2019, 168):

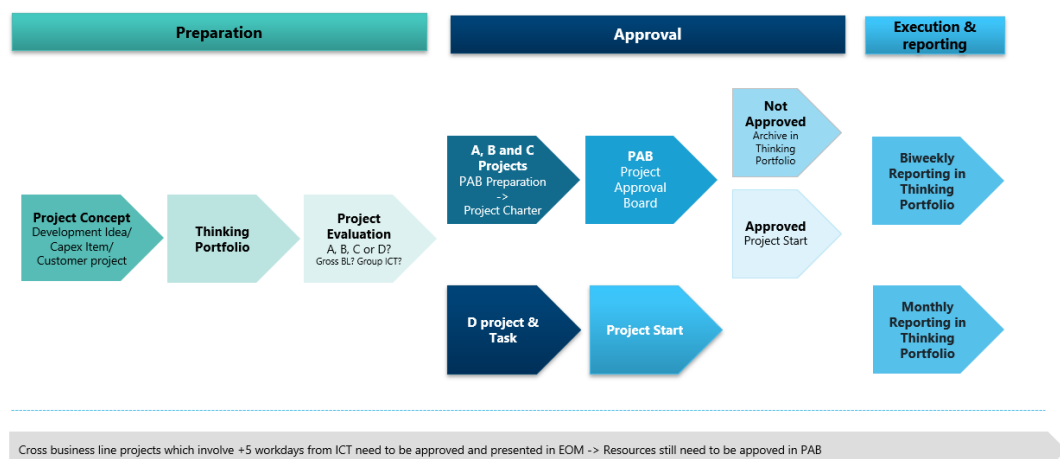
- Määrittää salkunhallinnan raamit, ohjeet ja periaatteet
- Resurssien allokoinnin seuranta yrityksen strategian mukaisesti
- Määrittää KPI:t (Key Performance Indicators)
- Määrittää salkun komponenttien hyväksyntäkriteerit
- Salkun riskienhallinta
- Salkussa olevien komponenttien hienosäätö yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi

### Valmet Automotive Oy:n käytäntö

Valmet Automotive Oy:lla salkun hallinto on määritelty prosessien, roolien ja funktioiden osalta. Yrityksessä on kuvattu prosessi hallinnon toiminnasta sekä sovittu roolit hallinnon toiminnassa. Hallinto on määrittänyt millaiset projektit sisältyvät projektisalkkuun ja miten uusia projekteja hyväksytään. Hallinnolla on säännölliset foorumit, jossa hyväksytään uusia (PAB) ja seurataan meneillä olevia projekteja (PRB).

## PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT

### PROCESS



Kuva 3. Projektisalkun hallinnon prosessi projektivalinnoille (Valmet Automotive Oy).

Hallintoelin vastaa projektisalkun resurssoinnista, riskien hallinnasta sekä ennen kaikkea huolehtii siitä, että yrityksen strategiset päämäärät näkyvät kaikissa projekteissa. Projektitarkastelmoinneissa kiinnitetään huomiota käytettävissä oleviin resursseihin, aikatauluihin ja projektin statukseen.

Hallintoelin katselmoi tulevia projekteja mahdollisuuksien ja riskien näkökulmasta. Säännöllisin väliajoin arvioidaan käytettävissä olevia resursseja tulevia projekteja varten. Kuvassa 3 on esitetty ylätasoon prosessikulku projektihyväksynnälle.

### 3.2 Salkkupäällikkö ja projektitoimisto

Salkun päällikön tehtäviin kuuluu (Farahmandlou 2019, 171):

- salkkukomponenttien valintaprosessin tukeminen
- analysoi salkkua ja ehdottaa parannuksia toimintaan
- raportoi salkun statusta sidosryhmille
- salkkutason riskienhallinta
- riskien kommunikointi hallinnolle
- seuraa KPI:ta tai muita sovittuja mittareita
- valmistelee salkun katselmuksia johdolle
- kommunikoi tarvittavaa tietoa salkun sidosryhmille

Projektipäällikön rooli salkunhallinnassa on toimittaa oman projektin päämäärät tavoitteiden mukaisesti, raportoida poikkeamat ja toimia niiden edellyttämällä tavalla. Projektitoimiston rooli on tukea edellä mainittuja asioita luomalla standardisoituja prosesseja. (Farahmandlou 2019, 173; Butler 2019, 160.)

### **Valmet Automotive Oy:n käytäntö**

Valmet Automotive Oy:lla toteutus seuraa kirjallisuutta. Projektitoimisto omistaa projektihallintaprosessit ja tarjoaa tukea, koulutusta ja tietoa projekteissa oleville henkilöille. Projektitoimiston organisaatioon kuuluvat ylempi johtaja, jolle raportoi projektitoimiston johtaja. Vastaavasti projektitoimiston johtajalle raportoi projektipäälliköt, projektikoordinaattorit, projektilaatupäälliköt ja salkkupäällikkö. Salkkupäällikkö valmistelee hallinnolle uusia projekteja, meneillä olevien projektien katselmuksia, seuraa projektien statusta,

toimii eskalaatiokanavana projektipäälliköille ja kommunikoi tietoa organisaation sisällä salkun osalta.

### 3.3 Kommunikointi

Olennainen osa salkunhallintaa on kommunikointi. Kommunikoinnilla tässä yhteydessä tarkoitetaan tietokannan ylläpitoa ja raportointia.

Tietokanta sisältää kaiken salkunhallinnan oleellisen tiedon. Tietokannan täytyy olla suojattu, sekä oikeudet päästä tietoihin täytyy olla rajattu. Näin vältetään riskeiltä, kuten (Lock 2019, 196):

- luvaton tietoihin pääsy
- väärän tiedon syöttäminen (esimerkiksi vääränlaisen kuvan antaminen projektin tilasta)
- tietokannan sopimattomat muutokset, tietojen korruptointi

Raportointi on kaikista näkyvin tapa kommunikoida salkunhallinnasta yrityksen sisällä. Mitään ohjesääntöä ei ole siitä, millaisia raportteja yrityksessä kuuluu olla. Jokainen yritys määrittää nämä itse, mutta on otettava huomioon seuraavat asiat (Lock 2019, 197):

- raportin kuuluu sisältää ainoastaan faktatietoa, vaikka kaikkea tietoa siellä ei ole
- raportointi on aikaan sidottua, eli vanhentuvaa tietoa
- raportointi on ikkuna työskentelyyn, joten raportin kuuluu olla viimeistelty ja sisältää oikeaa tietoa

### **Valmet Automotive Oy:n käytäntö**

Salkunhallinta Valmet Automotive Oy:lla noudattaa kirjallisuutta pääpiirteittäin. Salkkupäällikkö raportoi projektien statusta sovitulla aikavälillä ja tavalla. Kirjoitushetkellä projektit raportoidaan sähköpostitse kerran kuussa hallintoelimelle. Lisäksi pidetään tarvittaessa salkun katselmuksia, joissa arvioidaan riskit, resurssit, prioriteetit sekä strategiset tavoitteet projekteille.

Salkunhallinnan tietokannat koostuvat erillisistä sivustoista, joista löytyy ohjeet, prosessikuvaukset sekä roolit. Tietokantoihin pääsy on rajattu, ja tieto on saatavilla ainoastaan



salkun hallinnon sidosryhmille ja siihen oikeuden omaaville henkilöille. Kirjoitushetkellä on käytössä myös salkunraportoinnin yhteinen alusta.

### 3.4 Alusta

Salkunhallintaa voidaan suorittaa teoriassa vaikka kynällä ja paperilla. Ottaessa huomioon toiminnan laajuus, sidosryhmien ja käyttäjien määrät, asioiden monimutkaisuudet ja nykyaikaiset yritysvaatimukset, tarvitaan ehdottomasti ohjelmistoalusta, joka sitoo asiat yhteen. Viimeisen vuosikymmenen aikana markkinoille on tullut iso kirjo räätälöityjä ohjelmistoja, joiden tehtävä on toimia alustana salkkuhallinnalle. Alustojen perustana on ollut yritysten käytössä olevat taulukot, joihin on kerätty tietoja ja joita on kehitetty hakemaan tietoa muista tietokannoista erilaisten koodien avulla. (Meyer, 2019, 226.)

Ohjelmistot ottavat huomioon salkun olennaisimmat asiat. Projekteille luodaan aloitusprosessi, jossa projektia voidaan katselmoida. Projekteille luodaan pisteytysjärjestelmä, joka huolehtii, että projektit ovat eri tasoilla – strategisesti tärkeät projektit täytyy nostaa esille, etteivät ne jää muiden varjoon.

Olennainen osa ohjelmistoa on raportoinnin visualisointi. Valmiiseen alustaan voidaan luoda yritykselle tuttuja diagrammeja, kaavioita, kuvia ja kuvauksia, joita projektin henkilöstö täyttää. Näin lukijan on helpompi käsittää projektin tietoa, kun ne esiintyvät sovitulla pohjalla.

Budjetointi, rahankäyttösuunnitelma ja olennaisimmat menestysmittarit löytyvät alustojen tarjonnasta. Muut rahalliset mittarit, jotka on sovittu yrityksessä, voidaan tuoda ohjelmistoon. Ohjelmistoista löytyy myös paljon analysointityökaluja, joita voidaan käyttää projektin asetannassa. Yleisesti ottaen rahallinen puoli esiintyy todella monipuolisesti erilaisten ohjelmistojen tarjonnassa.

Ohjelmistoja yhdistäviä tekijöitä ovat myös nykyään internetverkon käyttö, eritasoiset käyttäjät ja raportointipohjat. Pilvipohjaista alustaa voidaan käyttää joka paikassa, missä internetverkon käyttö on mahdollista, mikä tuo nykyiseen etätyöpainotteiseen elämään paljon etuja. Samasta syystä tarvitaan eritasoisia käyttöoikeuksia, jotta voidaan ylläpitää ensiluokkaista tietoturvaa.

Yleisesti ottaen alustan valintaan tarvitaan tarkistuslista ominaisuuksista ja työkaluista, joita halutaan ohjelmistoon. Valinta pitäisi tehdä johtotasolla, ottaen huomioon

sidosryhmät. Vaikka kyseessä on ohjelmisto, IT-osasto ei välttämättä ole oikea taho päättämään, mikä alusta otetaan käyttöön. (Meyer, 2019, 227-229.)

### **Valmet Automotive Oy:n käytäntö**

Valmet Automotive Oy:lla työn aloitushetkellä ei ollut käytössä keskitettyä alustaa, johon salkun tietoja olisi kerätty. Työ edetessä salkunhallintaa alustaa otettiin käyttöön, ja salkun hallinnan olennaisimmat työkalut tuotiin osaksi tätä. Alusta esitellään tämän työn empiirisissä osiossa, kappaleissa 4 ja 5.

Työn kannalta olennaista on se, että projektien tiedot ja projektikohtaiset tietokannat ovat olleet käytössä Valmet Automotive Oy:lla jo pitkään. Projektin tiedot kerätään keskitetysti yhteen tiedostoon, poikkeuksena isot, graafiset tiedostot, jotka tallennetaan sitä varten varattuun ohjelmistoon. Projektisalkun hallinnan prosessien implementoimista helpotti, kun tavat tietojen tallentamisesta, raportoinnista, suunnittelusta ja kommunikoinnista on omaksuttu aiemmissa projekteissa. Uutena asiana tuli vain keskitetty paikka, mihin tiedot projektin tilasta, aikataulusta ja resursseista kerättiin.

## 4 SALKUN KEHITTÄMINEN VALMET AUTOMOTIVE OY:LLA

### 4.1 Toimeksiantajayrityksen tausta

Valmet Automotive Oy on autovalmistuksen moniosaajayritys. Tarjontaan kuuluvat sopimusvalmistus, järjestelmätoimitukset sekä näiden välimaastossa olevat kokonaisuudet. Tiivistetysti, yritys tarjoaa asiakkaalle juuri sopivan ratkaisun, kun kyseessä on autovalmistukseen liittyvät työt.

Valmet Automotive Oy:lla on vahvaa osaamista suunnittelusta ja laaja, monikansallinen suunnitteluosasto, joka käsittää niin mekaanisen, kun sähköisen suunnittelun. Sähköisiä järjestelmiä suunniteltaessa osaamista löytyy termodynamiikan, johdoteollisuuden, su-lautettujen järjestelmien ja testaamisen saralla. Mekaanisessa suunnittelussa löytyy osaamista yksittäisten apulaitteiden, kattojärjestelmien, autojen kuin robottisolujen valmistukseen.

Vuosien varrella Valmet Automotive Oy:lle on kerääntynyt laaja osaamisen kirjo. Tätä on tuettu oston, valmistuksen ja toimitusketjun osalta yrityksen perustamisesta lähtien. Asiakas voi solmia Valmet Automotive Oy:n kanssa sopimuksen esimerkiksi akun ja auton valmistuksesta, ja yrityksen osastot hoitavat sopimuksen toimittajien kanssa, suunnittelevat tuotannon sekä integroivat tarvittavat tietoliikenneyhteydet – kaikki alusta loppuun.

Vuonna 2010 yritys laajeni Saksaan ja Puolaan yrityskaupan myötä. Vuoden 2017 seuraava yrityskauppa jatkoi samaa linjaa, ja yrityskaupan myötä Valmet Automotive Oy:n henkilöstö laajeni yli tuhannella saksalaisella insinöörillä.

Vuonna 2018 Valmet Automotiven konserni laajeni Valmet Automotive EV Powerin perustamisesta. Akkujärjestelmät vietiin oman yksikköönsä. Samana vuonna konsernin strategian tukemiseen perustettiin projektitoimisto (Project Management Office) osaksi organisaatiota.

Vuonna 2020 yritys määritteli viimeisimmän strategian, jonka iskulause on ”*fast way to future vehicles*”. Strategisesti yritys pyrkii olemaan johtavassa asemassa autoilun sähköistämisen rintamalla.

Viitaten tämän työn teoreettiseen osioon tiedetään, että yrityksen strategian implementointi ei ole helppoa. Valmet Automotive Oy on tukenut omia strategisia päämääriään kasvattamalla osaamista ja henkilöstöä sekä luomalla infrastruktuuria, joka palvelee tulevaisuuden sähköistä autoilua. Hyvänä esimerkkinä tähän on Uudenkaupungin akkutehtaan rakentaminen sekä akkutehtausyksikön perustaminen Saksaan. Kirjoitushetkellä yritys rakentaa uutta akkutehdasta Saksaan Kircharttiin.

Nopea ja vahva kasvu on valtava haaste yrityksen sisäisille toiminnoille. Yrityksen sisällä tilanne näkyy päivittäisessä työssä ja koskettaa aivan jokaista. Nykyisen jatkuvasti käynnissä olevan tuotannonkin arki muuttuu, kun yrityksen sisäisiä järjestelmiä joudutaan muokkaamaan vastaamaan paremmin tulevaisuuden tarpeita.

Vastatakseen kasvuun ja osana strategian implementointia, on yritykseen luotu uusia toimintoja. Vielä vuoden 2010 alussa yrityksessä on ollut käynnissä yleensä yksi iso projekti, joka toi uuden liiketoiminnan. Kyseiset projektit on viety sisään operatiivisen joukon voimin, ja projektin johdossa on ollut yrityksen johdon jäsen. Yrityksen päämääränä on ollut viedä sisään tietty tuote ja muodostaa kyseisen tuotteen ympärille tuotanto. Jälkeenpäin voidaan arvella, että kyseiset projektit ovat olleet valtavia salkkukokonaisuuksia, johon kuului useampi projekti. Valmet Automotive Oy:lla asia käsiteltiin huomattavasti yksinkertaisemmin ja oli vaan yksi projekti, johon sisältyi useampi kokonaisuus, joita kutsuttiin aliprojekteiksi.

Vuonna 2018 projektitoimisto perustettiin. Uuden organisaation toimintoja lähdettiin kehittämään, ja vuoden 2019 aikana oli laadittu päämäärä, johon projektitoimisto organisaationa pyrkii. Päämäärän ollessa selvä aloitettiin työkalujen ja hallinnon jalkauttaminen. Projektitoimiston tärkeimpänä päämääränä on tuoda Valmet Automotive Oy:lle toimiva salkunhallinta tukeakseen yrityksen strategiaa. Päämäärän saavuttamisen varmistamiseksi aloitettiin selvitys siitä, mitkä ovat ne alueet, jotka vaativat yrityksessä eniten kehitystä. Tämä opinnäytetyö on yksi monista työkaluista, joita käytetään selvittämään mitkä ovat mahdolliset toimenpiteet, joita tarvitaan selkeän ja toimivan salkunhallinnan perustamiseksi.

#### 4.2 Yrityksen salkunhallinnan alkutilanne

Opinnäytetyö aloitettiin selvittämällä, kuinka monta suunniteltua työtä tavoitteiden saavuttamiseksi, eli projektia, Valmet Automotive Oy:lla on käynnissä. Kysely tehtiin

sopimatta projektien luokitusta. Näin jokainen pääsi nostamaan oman työnsä projektiksi, mikäli hän sitä sellaiseksi mielsi.

Kysely tehtiin sähköpostitse projektien sidosryhmille. Organisaation esimiehille laitettiin kaavake, jonka jokainen vastaaja oli velvollinen täyttämään. Kysymykset olivat seuraavat:

1. Projektin nimi
2. Projektin vetäjä
3. Aikataulu
4. Budjetti
5. Resurssiestimaatti
6. Projektin tavoite
7. Projektin asiakas - ulkoinen vai sisäinen
8. Projektin tyyppi (Investointi, strateginen projekti, kehitys projekti, muuta)
9. Vastaaja

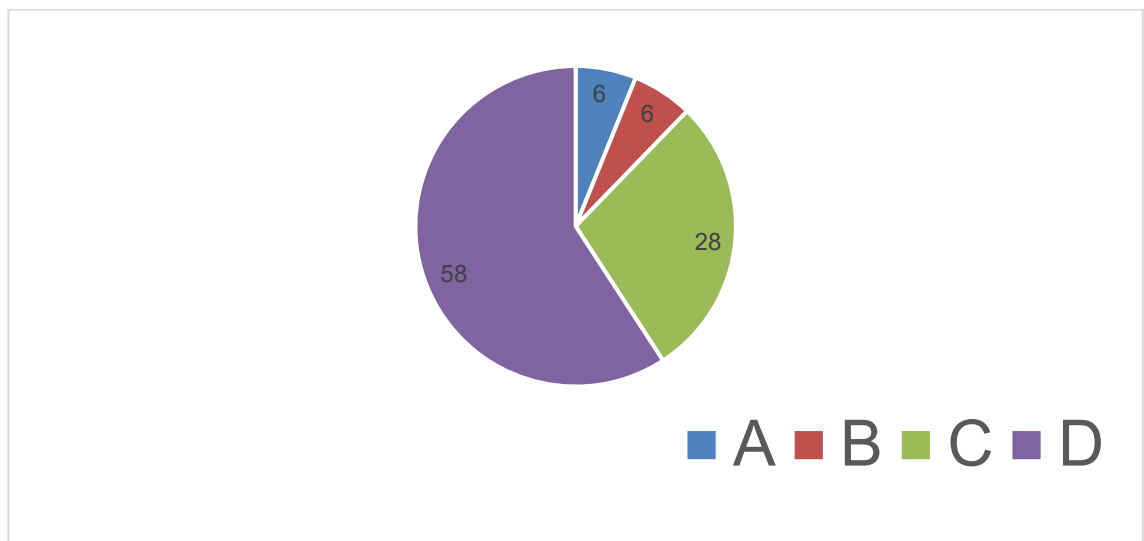
Kyselyn perusteella vuoden 2020 alussa Valmet Automotive Oy:lla oli 98 erilaista projektia (Kaavio 1) käynnissä, joihin oli nimetty vetäjäksi 68 eri henkilöä. Kyselyyn vastasi 13 eri osastovetäjää, mukaan luettuna henkilöstöhallinto, osto, tuotantotekniikka, projektitoimisto, talous, materiaalihallinto, toimitusketjunhallinto ja kestävyyskehitys.

Kyselyn tuloksia tulkitakseen otettiin projektien ABCD- luokituksen käyttöön, jossa A-kategoria on vaativin ja D-kategoria on helpoin. Luokituksessa arvioidaan seuraavia seikkoja:

1. Aikataulu – kuinka kiire aikataulullisesti on projektilla
2. Resurssivaatimukset henkilömäärissä
3. Tekninen monimutkaisuus – käyttääkö projekti olemassa olevaa teknologia vai uusia innovaatioita
4. Organisaation monimutkaisuus – kuinka monta eri osastoa on sitoutunut projektiin
5. Strateginen vaikutus – vaikuttaako projektin lopputulos suoraan yrityksen strategian menestymisen vai tukeeko projekti prosessien jatkuvaa kehitystä
6. Budjetti - miljoonissa euroja
7. Riskit – mitä tapahtuu, jos projekti ei täytä tavoitetta

Kysely auttoi ymmärtää, kuinka isosta kokonaisuudesta on kyse. Salkun kehityksen aikana siihen lisättiin valmistusliiketoiminnan eli MBL:n kaikki asiakas, kehitys ja investointiprojektit. Projektit lisättiin kaikki samaan salkkuun, perusteena yhteinen strateginen päämäärä sekä rajalliset, yhteiset resurssit (Dalcher, 2019, 58).

Vuoden 2022 alussa omat projektisalkut ottivat käyttöön sähköajoneuvojen liiketoiminta sekä katto- ja kinemaattisten järjestelmien valmistusliiketoiminta. Kummallakin liiketoiminnalla oma salkku, jossa hallinnoidaan projekteja.



Kuvio 1. Salkunhallinnan projektien alkukartoitus.

#### 4.3 Projektisalkun kehitystarpeiden selvitys

Kehityskohteiden selvittäminen projektitoimiston toiminnalle aloitettiin kyselystä maaliskuussa 2021. Kyselyn sidosryhmät ja sisältö määriteltiin yhdessä projektitoimiston johtajan kanssa. Kyselyn sidosryhmiksi valittiin kaikki henkilöt, joiden työ on suorassa vaikutuksessa salkunhallinnan kanssa. Ensimmäisen sidosryhmän muodostivat esihenkilöt, joiden alaiset osallistuvat projekteihin. Valmet Automotive Oy:lla kyseiset esihenkilöt ovat myös vastuussa projektien tarjouksien laskemisesta. Sidosryhmänä he ovat erittäin vaikutusvaltaisessa asemassa, koska vastaavat projektien resursseista mutta myös laskevat tarjoukset projekteille. Tämän sidosryhmän mielipide projektihallinnasta on merkittävä.

Toinen sidosryhmä on projektien välittömässä rajapinnassa olevat henkilöt kuten ostajat ja talouden ammattilaiset. Tämän sidosryhmän rooli on tukea projekteja tekemällä

projektin ulkopuolella prosesseja, joiden aikaansaannoksia käytetään projekteissa hyödyksi. Nämä prosessit toimivat projektien ulkopuolella, ja tämän sidosryhmän mielipiteellä on merkitystä, kun selvitetään salkunhallinnan tilaa.

Kolmas sidosryhmä on ohjausryhmien jäsenet. Valmet Automotive Oy:n keski- ja ylempijohto osallistuu ohjausryhmätoimintaan, joko projektin omistajana, asiantuntijoina tai resurssivastaavana. Sidosryhmän muutamat henkilöt ovat myös salkun hallinnon jäseniä. Sidosryhmän mielipide edustaa kyselyssä niin sanotusti asiakasta, joka on tilannut yritykselle salkunhallinnan.

Viimeinen, neljäs sidosryhmä on projektitoimiston organisaatio. Tämän sidosryhmän mielipide kuvaa tilannetta käyttäjän tasolla. Kaikki projektitoimiston työntekijät ovat osa näkyvää salkunhallintaa. Projektityöntekijät eli henkilöt jotka osallistuvat projektien tekemiseen, olivat rajattu ulos kyselystä. Projektityöntekijöiden työt eivät luo kokonaisvaltaista kuvaa salkunhallinnasta, näin ollen he eivät kykene vastaamaan salkunhallintaan liittyviin kysymyksiin.

Kyselyyn osallistuivat Valmet Automotive Oy:n keskijohto, sekä projektitoiminnassa välittömästi olevat henkilöt, kuten projektipäälliköt, ostajat, koordinaattorit ja projektijäsenten esimiehet. Vastaajat edustivat: ostoa, tuotantoa, materiaalihallintaa, tuotannonohjausta, taloutta, tuotantotekniikkaa, toimittajalaatua, tuotelaatua, myyntiä, tietoliikennettä ja toimitusketjunhallintaa.

Salkunhallinnan toimintojen olleessa käynnissä vuoden 2019 alusta, voitiin lähestyä asiaa suoraan ja esittää kysymyksiä, jotka liittyivät suoraan salkunhallintaan. Kysymykset esitetään seuraavassa kappaleessa vastausten kanssa. Viimeisenä kysymyksenä oli vapaaehtoinen kysymys, johon pyydettiin kirjoittamaan, kuinka suuri vaikutus salkunhallinnalla on vastaajan organisaatioon.

Kysymykset laadittiin yhdessä projektitoimiston johdon kanssa käyttäen apuna yrityksen sisällä saatua palautetta salkunhallinnan toiminnasta. Kyselyllä haettiin varmistusta asioille, jotka ovat nousseet esille muissa kanavissa kuten ohjausryhmätoiminnassa, projektitoimiston ryhmäpalavereissa, projekteissa itsessään sekä muissa, yksittäisissä tapaamisissa.

Vastaukset pyydettiin mielipidevastauksina asteikolla 1- 5, joista numero 1 vastasi mielipidettä "olen täysin eri mieltä" ja numero 5 mielipidettä "olen täysin samaa mieltä".

Vastaukset kerättiin SurveyPal-palvelua käyttäen, josta tieto on kerääntynyt automaattisesti taulukkomuotoon.

#### 4.3.1 Tiivistelmä vastauksista

Kyselyn tulokset esitetään tässä kappaleessa ainoastaan tiivistelmänä. Täydet vastausjakaumat löytyvät kappaleesta 5.5.1.

1. *Projektit aloitetaan ja lopetetaan hallitusti sovitun mallin mukaan.*

Vahva enemmistö on sitä mieltä, ettei projekteja aloiteta ja lopeteta hallitusti. Projektien alkamisesta ja päättymisestä on kommunikoitu epäselvästi yrityksen sisällä.

2. *Projektit alkavat selkeästä yrityksen strategisesta tarpeesta.*

Valtaosa vastaajista kokee, että projektit alkavat selkeästä yrityksen strategisesta tarpeesta.

3. *Projektien tavoitteet ovat selkeästi kommunikoitu sidosryhmille.*

Noin puolet oli vastannut 3, ei samaa eikä eri mieltä. Tätä voidaan tulkita, ettei projektin tavoitteista ole kommunikoitu, tai niistä on kommunikoitu, mutta ei ymmärretä tavoitteiden vaikutusta yrityksen tarpeisiin.

4. *Projekteilla on määritetty omistaja tai ohjausryhmä.*

Vain pieni osa kokee, että jokaisella projektilla ei ole omistajaa tai ohjausryhmää. Toisaalta noin joka viides ei osannut muodostaa mielipidettä antaen näin viitteen, ettei koe omalla tasollaan minkäänlaista näkyvyyttä ohjausryhmän toimintaan.

5. *Projektin/ohjelman hallinta on määritelty.*

Lähes puolet vastaajista ei osannut muodostaa mielipidettä. Vastaukset viittaavat, ettei yrityksessä ole selkeää käsitystä, mitä projektin tai ohjelman hallinnalla tarkoitetaan.

6. *Projektiresurssit ovat selkeät ja nähtävillä.*

Vain pieni osa vastaajista kokee, että projektiresurssit on määritelty selkeästi. Vastaajat kokevat, ettei heillä ole läpinäkyvyyttä projektiresursointiin. Selkeä suunnitelma projektiresursseista puuttuu valtaosalta.

7. *Projektiraportointi on yhdenmukainen ja ajoitettu.*

Noin puolet vastaajista ei osannut muodostaa mielipidettä. Vastaukset eivät palvele tarkoitusta.



8. *Projekteilla on selkeä aikataulu.*

Enemmistö vastaajista kokee että projekteilla on selkeä aikataulu. Kolmasosa ei osannut muodostaa mielipidettä.

9. *Projektihallinta työkalut ovat olemassa ja määritellyt.*

Noin puolet, että työkalut on määritetty. Samanaikaisesti kolmasosa vastaajista ei osannut muodostaa mielipidettä.

10. *Projekteilla on johtoryhmä, joka hyväksyy ja resursoi projektikokonaisuuksia.*

Noin puolet vastaajista kokee, että projektien resursointi menee johtoryhmän kautta.

11. *Projekti-idean toteuttamiselle on selkeä kanava ja määritetty toimintapa ideasta projektiksi.*

Kolmasosa on sitä mieltä, ettei projekti-idean toteuttamiselle ole selkeää kanavaa. Näiden lisäksi kolmasosa vastaajista ei osannut muodostaa mielipidettä.

12. *Projektitoiminta on läpinäkyvää.*

Noin kolmasosa vastaajista kokee, ettei projektitoiminta ole läpinäkyvää. Tämän lisäksi kolmasosa eivät osanneet muodostaa mielipidettä.

13. *Projektitiimit ovat motivoituneita ja sitoutuneita päämäärään.*

Noin puolet vastaajista ovat sitä mieltä, että projektitiimit ovat motivoituneita ja sitoutuneita.

#### 4.3.2 Kyselyn yhteenveto

Kysely oli lähetetty 83 henkilölle, joille annettiin neljä viikkoa vastausaikaa. Kyselyyn vastasi 58 henkilöä, vastausprosentti oli näin 66 %. Kyselyn vastaukset edustavat ainoastaan Valmet Automotive Oy:n edellisessä luvussa kuvattujen sidosryhmien mielipidejakaumaa. Ottaen huomioon kyselyn anonymiteetin, vastausprosentti on ollut tyydyttävä.

Vapaamuotoiseen kysymykseen oli tehty 32 vastausta. Vapaamuotoisten vastausten sävy oli yleisesti ottaen negatiivinen, edustaen samaa mielipidejakaumaa kuin monivalintakysymyksissä. Vapaamuotoinen kysymys oli myös monesti ymmärretty väärin. Kysymyksen ollessa ”mitä hyötyä projektisalkunhallinnasta on sinun organisaatiollesi”, moni vastaaja otti kantaa, miten projekteja pitäisi hallita ja mitä asioita projektitoiminnassa täytyy muuttaa. Tämä antoi käsityksen siitä, ettei yrityksessä täysin ymmärretä salkunhallinnan arvoa ja tarkoitusta, vaan sekoitetaan se projektinhallintaan ja tämän työkaluihin.

Kyselyn vastausten perusteella, laadittiin yhteenveto, joka osaltaan vaikutti kehityssuunnitelmaan. Mielialuekysymysten yhteenvedossa nähdään seuraavat ongelmat: resursointi, aikataulut ja kommunikointi. Epäselväksi jäi ohjausryhmätoiminta, projektin omistajuus ja projektien hallintatyökalut.

#### 4.4 Projektien kehitystarpeet sidosryhmittäin

##### 4.4.1 Kyselyyn osallistuneiden tarpeet

Edellisessä luvussa mainittuun kyselyyn osallistuivat Valmet Automotive Oy:n keski-johto, sekä projektitoiminnassa välittömästi olevat henkilöt, kuten projektipäälliköt, ostajat, koordinaattorit sekä projektijäsenten esimiehet. Vastaajat edustivat ostoa, tuotantoa, materiaalihallintaa, tuotannonohjausta, taloutta, tuotantotekniikkaa, toimittajalaatua, tuotelaatua, myyntiä, tietoliikennettä ja toimitusketjunhallintaa.

Kyselyn perusteella kehitystarpeiksi määriteltiin seuraavat asiat:

- Projektien aikataulut eivät ole selkeitä, eikä läpinäkyviä
- Projektien tavoitteita ei ole kommunikoitu selkeästi asianomaisille
- Salkunhallinta on tuntematon käsite, projektitoimiston rooli epäselvä
- Projektiresurssit eivät ole määriteltä tai käytettävissä
- Raportointityökalut puuttuvat

Seuraavassa luvussa käsitellään projektitoimiston tavoitteita, jotka ovat linjassa kyselytulosten kanssa. Keskijohdon vapaamuotoisista vastauksista nousi myös esille tarve ymmärtää, mitkä asiat hoidetaan projektiluonteisesti tulevaisuudessa. Toisin sanoen osastoissa ei ole aina selkeää ymmärrystä, mikä asia jää osaston sisäiseksi ja mikä hoidetaan projektiluonteisesti käyttäen salkunhallinnan prosesseja.

##### 4.4.2 Projektitoimiston tarpeet

Projektitoimiston perustamisvaiheessa määriteltiin PMO-toiminnalle asetettavat tavoitteet sekä sen vastuulle kuuluvat asiat. Projektitoimiston toimitettavat asiat jaetaan seuraaviin: resursointi, raportointi ja hallinta.

## **Resursointi**

Projektitoimiston päämääränä on tarjota projektiin johtamista, päälliköiden ja koordinaattoreiden roolissa. Muu resursointi tulee linjaorganisaatiosta, mutta projektitoimiston tavoitteena on foorumi, joka näyttää sidottujen resurssien määrän, keston ja kriittiset vaiheet.

## **Raportointi**

Projektitoimiston tavoite on yhteinen raportointimalli. Yhteinen raportointimalli tarkoittaa, että raportoidaan oikeita asioita oikein. Tämä vastaavasti vaatii yhteisen työkalun, joka palvelee raportointia. Tämän lisäksi tarvitaan myös yhteinen projektiajattelu, jossa jokainen projekti etenee samalla tavalla, omalla aikataululla ja resursseilla.

## **Hallinta**

Projektitoimiston tavoite on luoda hallintamalli jokaiselle käynnissä olevalle projektille sisältäen käytettävät työkalut, raportoinnin, projektioimistajuuden, ohjausryhmätyöskentelyn, taloushallinnon ja resurssihallinnan. Projektien johtamiseen yksittäisen projektin tasolla ei ole tarkoitus puuttua, vaan luoda kehykset ja prosessi mihin alkavat projektit voidaan sijoittaa, jotta ne ovat vertailukelpoisia keskenään ja tavoittelevat strategisia päämääriä, yksittäisten KPI:den sijaan.

### 4.4.3 Ylemmän johdon tarve

Ylemmän johtotason tarpeet voidaan tiivistää yhteen asiaan – isomman kuvan luomiseen. Salkunhallinnan puuttuessa ei ollut selvää, kuinka monta projektia on käynnissä ja mitä resursseja projektit sitovat. Tulevaisuuden kannalta strategisesti tärkeät projektit ovat ehdottomia ja ne on pakko toteuttaa. Näiden projektien resursoinnin on pakko onnistua, ja tämä vaatii empiiristä tietoa siitä, kuinka kauan asioiden tekeminen vaatii ja millaista osaamista tarvitaan.

Ylemmän johdon tarpeena on saada läpinäkyvyyttä ja ennakoivaa tietoa siitä, kuinka paljon Valmet Automotive Oy:n projektit tarvitsevat resursseja yhden, kolmen ja viiden vuoden päästä. Jotta tieto olisi luotettavaa, edellisessä kappaleessa mainitut asiat ovat ehdottoman tärkeitä ylimmän johdon tarpeiden kannalta.

#### 4.5 Tavoitteet muutokselle

Tavoitteet salkunhallinnan toiminnan muutokselle määriteltiin projektitoimiston johdon toimesta, mikä määritti ja hyväksytti yrityksen johdolle omat tavoitteensa. Tavoitteet olivat tässä vaiheessa pilkottu otsikoihin, joiden taakse voitiin selkeästi määrittää toimenpiteitä sekä näille omistaja ja aikataulu.

Tässä työssä ei käydä läpi kaikkia tavoitteita yksityiskohtaisesti, mutta kokonaiskuvan hahmottamiseksi esitellään tiivistelmä sovitusta toimenpiteistä.

#### **Työkalut**

Projektitoimisto määritteli ja loi raportointityökalut. Lisäksi oli luotu prosessi, miten kyseiset työkalut voidaan muuttaa ja miten niitä voidaan parantaa. Raportoinnin lisäksi projektitoimisto määritteli myös tallennukseen, ylläpitoon ja kommunikointiin käytettävät alustat ja työkalut. Työkalut tukevat salkunhallinnan menestystä.

#### **Aikataulu**

Projektitoimisto määritteli jokaiselle projektille soveltuvan aikajanamallin, joka sisälsi tarvittavat projektimerkkipaalat. Aikataulun käyttämiseen luotiin omaa prosessi, joka käsittelee myös ennen projektia ja projektin jälkeen tapahtuvat asiat.

#### **Resursointi**

Resursointi on ollut yrityksessä kaikista suurin haaste. Projektitoimisto loi yhteisen resurssikirjaston, joka käsittää kaikki Valmet Automotive Oy:n henkilöt. Samalla luotiin prosessi, miten jokaista Valmet Automotive Oy:n projektia resursoidaan. Tämän myötä saatiin salkkuun täysi läpinäkyvyys resurssien tarpeisiin ja niiden käytettävyyteen liittyen.

## **Avainresurssit**

Projektitoimisto kasvattaa jatkuvasti omaa organisaatiotaan keskittämällä projektivetäjät ja koordinaattorit samaan tiimiin. Tämän lisäksi organisaatioon palkattiin salkkupäällikkö, vahvistamaan hallintaprosessia. Organisaatio on kasvuvaiheessa ja sitoo jatkuvasti uusia osaajia.

## **Läpinäkyvyys**

Salkunhallinta luo läpinäkyvyyttä yrityksen projektitoimintaan luomalla raportteja, katselmoiteja ja ylläpitämällä projektitietoja tietokannassa. Lisäksi osasto huolehtii, että sidosryhmät ovat ajan tasalla yrityksen projektisalkun statuksesta, muutoksista ja riskeistä.

## **Hallinto**

Projektit aloitetaan PAB-prosessin kautta. PAB on hallinnon foorumi, jossa projektit saavat aloitusluvan. Prosessissa ylempi johto osallistuu päätökseen siitä, mitkä projektit aloitetaan. Samassa prosessissa määritetään projektin omistaja, budjetti ja resurssit. Projektien katselmointi tapahtuu säännöllisesti hallinnon toimesta. Katselmoineissa varmistetaan strateginen sopivuus sekä arvioidaan aikataulun, resurssien ja tavoitteen riskejä.

## **Pisteytys**

Projektit arvioidaan osana salkunhallintaa, jolloin projektille tulee ABCD-kategorointi. Sovittiin, että A- ja B-kategorian projekteihin määritetään projektipäällikkö PMO-osastolta.

## **Projektiosaaminen**

Valmet Automotive Oy pyrkii jatkuvasti parantamaan henkilöstönsä projektiosaamisen tasoa. Kirjoitushetkellä Valmet Automotive Oy:n on sovittu yhtenäinen toimintamalli

projektien hallintaan, millaisia työkaluja ja prosesseja projektityö yrityksessä käyttää. Tämän lisäksi projektien vetäjät, päälliköt ja koordinaattorit ovat sertifioineet itsensä eritasoisilla IPMA-sertifikaateilla (International Project Management Association).

Kaikkien tavoitteiden keskellä on käytettävä alustaa, jotta prosesseja ja työkaluja voidaan käyttää keskitetysti. Kaiken edellä mainitun tiedon tallentaminen satojen ihmisten toimesta vaatii vankkaa järjestelmää, joka voi palvella jokaista samaan aikaan ja joka paikassa.

## 5 VALMET AUTOMOTIVE OY:N SALKUNHALLINNAN TYÖKALU JA SEN KÄYTTÖÖNOTTO

Tavoitteiden asettamisessa otettiin kantaa olemassa oleviin työkaluihin. Työkalut olivat hajautettuja järjestelmiä, joskus ilman omistajaa. Resursointi oli projektikohtaista, tunnit raportoitiin järjestelmään ilman kontrollia. Projektien aikataulut ja merkkipaalut olivat projektikohtaisia ja erosivat vahvasti toisistaan. Suunnitelmat eivät olleet keskenään vertailukelpoisia.

Salkunhallinta vaati läpinäkyvyyttä jokaiseen projektikohtaiseen toimintaan. Projektin tilanteen täytyy olla totuudenmukaisesti ja täydellisesti raportoitu. Jotta nämä ehdot täyttyisivät, päätettiin Valmet Automotive Oy:lla implementoida keskitetty alusta, joka sitoisi kaikki hallintaan tarvittavat osat yhteen.

Alustan ehdoiksi kerättiin välttämättömät työkalut:

- raportointi
- resursointi
- aikataulu
- budjetti
- arviointi

Edellä olevien lisäksi, sovittiin myös, että alusta on saatavilla jatkuvasti kaikilla. Tavoitteista rajattiin ulkopuolelle projektihallinta. Sovittiin, että ensimmäisessä vaiheessa keskitytään pelkästään salkkuun ja tämän hallintaan. Projektihallinta jätettiin olemassa olevien työkalujen varaan, jotka olivat muodostettu jo projektitoimiston toimesta.

Seuraavissa kappaleissa keskitytään tämän työn näkyvämpään osuuteen – miten salkunhallintaohjelmisto voi auttaa hallitsemaan olemassa olevia prosesseja ja parantamaan kommunikointia luomalla läpinäkyvyyttä projektihallintaan. Huomioidaan kuitenkin, että alusta on vain näkyvä osa aikaansaannoksista, joka koostuu organisaatiosta, prosesseista ja salkunhallinnan jalkauttamisesta Valmet Automotive Oy:lle.

Valmet Automotive Oy:lla vaatimusten perusteella päätyttiin Thinking Portfolio©-nimiseen webalustaan, joka räätälöitiin yritykseen käyttöön. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tarkemmin alustan ominaisuuksia ja tarkkoja implementoituja työkaluja.

## 5.1 Thinking Portfolio© – esittely

Projektisalkun hallintajärjestelmä on toimittaja-yrityksen tuote. Yritys kirjoittaa esittelyn seuraavasti:

*”Thinking Portfolio projektisalkku on kehitysprojektien strategisen tason johtamisväline. Se auttaa vastaamaan kysymykseen ”teemmekö oikeita projekteja”. Projektisalkku sisältää käynnistystä odottavia, käynnistyneitä ja valmistuneita hankkeita ja niihin kuuluvia projekteja. Thinking Portfolio Projektisalkku on tarkoitettu kehittämis- ja investointiprojektien strategisen ja taktisen tason viestinnän, päätöksenteon ja johtamisen välineeksi.”*

Alusta on selainpohjainen, palvelimella toimiva intranet-sivu, joka toimii reaaliajassa. Päivitykset näkyvät välittömästi, muokkausta voi tehdä useampi henkilö samaan aikaan. Projektisalkun näkymä muokataan yritykselle sopivaksi. Projektisalkun alustaa ei käytetä erillisten tiedostojen tietokantana, ainoastaan alustaan suoraan tuotu tieto tallentuu.

## 5.2 Alustan implementointi

Alustan implementointi aloitettiin selvittämällä sidosryhmät. Sidosryhmien määrittely hoidettiin PMO-tiimin ja prosessiomistajien kesken. Määrittelyn jälkeen keskityttiin rajaamaan, mitkä ominaisuudet tarvitaan ja miten niitä tullaan käyttämään.

Rajaaminen tehtiin työpajoissa, jossa prosessien omistajat, sidosryhmät ja käyttäjät olivat läsnä. Pajat olivat alustan tarjoajan vetoiset. Pajoissa sovittiin mitä, miten ja kenen toimesta tullaan käyttämään. Jokaiseen pajaan osallistuivat salkkupäällikkö, alustan käyttöönotosta vastaava projektipäällikkö ja tämän projekti koordinaattori. Lisäksi pajoihin osallistuivat prosessin omistajat, eli esimerkiksi talouden työpajaan osallistuivat projektikontrollerit ja yrityksen talouskontrollerit.

Työpajat järjestettiin osana alustan implementointiprosessia. Jokaista työpajaa järjestettiin yhdestä kolmeen kertaan, ja alustaan tuotiin sovittuja työkaluja, joko suoraan pajan aikana tai pajojen välissä, mikäli tehtäväänto alustan tarjoajalle oli laaja. Työpajan pituus oli yleensä puolitoista tuntia ja kaikki työpajat järjestettiin etänä verkkokokous-muodossa. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi, mitä työpajoja oli järjestetty ja millä agendalla.



### 5.2.1 Projektien resursointi

Työpajat järjestettiin alustan tarjoajan toimesta. Työpajaan osallistuivat projektipäälliköt, koordinaattorit, salkun johtaja sekä salkkupäällikkö. Pajassa käytiin läpi, miten resursointia Valmet Automotive Oy:lla seurataan. Yrityksessä oli ennestään käytössä työtuntien kirjaamisjärjestelmä, joka toimii aktiviteettikohtaisesti. Päätettiin, että järjestelmä jätetään käyttöön, ja salkunhallinta-alustaan tuodaan ainoastaan resurssisuunnittelu.

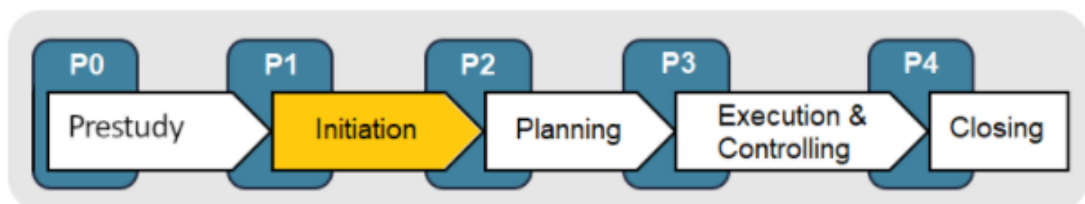
Resurssisuunnittelu tehtiin ennen taulukkoon, joka oli projektikohtainen. Täten jokainen projekti toimii omassa siilossa, ja resurssien allokointia moneen projektiin ei otettu riittävästi huomioon. Pahimmassa tapauksessa oli henkilöitä, joiden yhteenlaskettu työkuorma projekteissa oli yli 100% heidän työajastaan.

Resurssisuunnittelu tuotiin salkunhallintaohjelmistoon. Hyödynnettiin jo olemassa olevaa henkilöstökirjastoa, jossa jokaiselle yrityksen työntekijälle on luotu oma identiteetti. Jatkossa projektin resursointi tehdään valitsemalla tietokannasta henkilöt ja luodaan heille ajankäyttösuunnitelma. Suunnitelma hyväksytään alustan sisäisen hyväksyntäketjun kautta. Mikäli yliallokointia tapahtuu, esihenkilö osaa reagoida asiaan.

### 5.2.2 Projektin tavoite ja tarkoitus

Yrityksen sisäisen kyselyn perusteella oli selkeä tarve kehittää sisäistä viestintää projektien päämääristä ja tavoitteista. Työpajojen yhtenä aiheena oli implementoida selkeät työkalut, joista tulisi ilmi, mitä projekti koskee. Tähän työpajaan osallistuivat projektitoimiston jäsenet.

Projektin etusivulle päätettiin tuoda muutamia komponentteja. Etusivu kertoo, missä vaiheessa projekti on menossa. Riippuen projektin vaiheesta, sitoo se erilaisia resursseja. Projektivaiheet on sidottu aikatauluun, aktiviteetteihin ja resursseihin.



Kuva 4. Projektin vaiheet.

Projektikuvaus kertoo, mitä projektissa on tarkoitus saavuttaa. Tämän lisäksi se kertoo, mitä ei ole tarkoitus tehdä, vaikka alkuperäisen kuvauksen perusteella voitaisiin olettaa näin. Projektikuvaus hyväksytään projektihyväksyntäfoorumissa (PAB), ja sama kuvaus tuodaan esille salkunhallinta-alustassa.

Projektipisteytys tehdään samaan paikkaan. Pisteytys tehdään olemassa olevien ohjeiden mukaan, missä matriisi valitaan projektin teknisen, rahallisen, strategisen, riskihallinnan ja resursoinnin vaatavuuden perusteella. Pisteytyksen myötä projekti asettuu A-, B-, C- tai D-kategoriaan, vaatavuusjärjestykseen.

Projektin etusivulla löytyvät avainhenkilöt – projektipäällikkö, projektikoordinaattori ja projektin omistaja. Myös mainitaan, mikä on projektin linkitetty tietokanta, mikäli sellainen on käytössä. Projektin alustan etusivu näyttää yhdellä vilkaisulla projektin laajuuden ja päähenkilöt.

### 5.2.3 Projekti aikataulu

Projektin aikataulu on resurssien ja tavoitteen ohessa kriittinen muuttuja. Salkun hallinnassa on tärkeä ymmärtää, miten eri projektit asettuvat keskenään. Vaikka asetantavaiheessa jokaiseen projektiin olisi riittävästi resursseja, aikataulun muuttuminen voi kääntää tilanteen. Jalkautusvaihe projektissa sitoo valtavasti resursseja ja monesti nämä ovat samoja resursseja. Jalkautusvaiheen siirto on vain yksi monesta mahdollisesta riskistä. Aikataulutyöpajaan osallistuivat projektitoimiston jäsenet.

Työpajoissa sovittiin, että projektin aikataulu sidotaan aina eri projektivaiheisiin. Näin voidaan verrata projekteja. Tämän lisäksi aikatauluun tuodaan projektikohtaisia merkkipaaluja, jotka ovat joko sisäisten tai ulkoisten prosessien ajamia. Nämäkin merkkipaalut täytyy sijoittaa oikein salkunhallinnan vaiheisiin nähden. Projektipäällikkö tekee aikataulun ja merkkipaalujen sovittamisen yhdessä salkkupäällikön kanssa. Salkunhallinta alustalla on kirjoitettu ohje alkuun pääsemiseen.

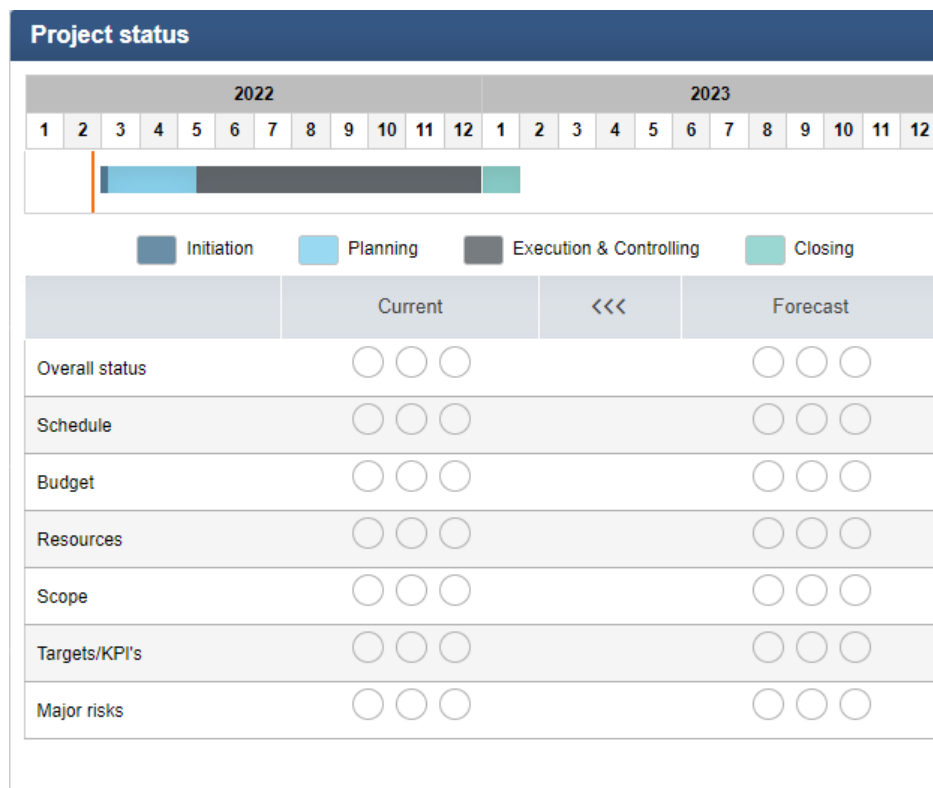
Salkunhallinta-alustassa esillä olevan aikataulun on tarkoitus tuoda esille, miten projekti etenee ja millä aikavälillä. Jokainen projekti sopii erikseen tärkeimmät aikataulut, joista tulee paremmin syysseuraussuhde eli kriittinen polku esille. Nykyisessä projektitoiminnassa on myös usein nähty aikatauluja, joista jokaisella aktiviteetilla on oma janansa. Näin aikataulut kasvavat valtaviksi seurantataulukoiksi, mitä projektipäällikkö voi käyttää

projektinjohtamiseen. Salkunhallinnan kannalta tämä ei ole olennainen tieto, ja jokaisesta projektista halutaan nähdä vain olennainen.

#### 5.2.4 Statusraportointi osana salkunhallintaa

Teoriaosuudessa tuodaan ilmi, että jokainen yritys tarvitsee säännöllistä ja epäsäännöllistä raportointia. Säännöllinen raportointi tuotiin salkunhallinta-alustaan, jotta tieto olisi aina saatavilla samasta paikasta. Onnistunut salkunhallinta edellyttää, että tieto on saatavilla ja sitä ei tarvitse kaivaa projektin omista tietokannoista, eikä osallistua jokaiseen ohjausryhmäpalaveriin. Raportointityöpajaan osallistuivat projektitoimiston jäsenet.

Työpajoissa sovittiin, että säännöllinen raportointi jaetaan neljään kenttään, joihin tuodaan lyhyesti vapaamuotoisella tekstillä viimeisin status. Tämän lisäksi tehdään arvio, ja nuolilla näytetään suunta viimeisestä muutoksesta. Arvio tehdään liikennevalologiikalla, eli punainen tarkoittaa täyttä seisahtumista, keltainen estettä ja vihreä täysin esteetöntä etenemistä. Esimerkiksi jos keltainen status on muuttunut vihreäksi, niin osoittaa nuoli ylöspäin.



Kuva 5. Esimerkki salkunhallintaohjelman tarjoamasta projektin statusraportinäkymästä.

Säännöllinen raportointi suoraan alustaan luo läpinäkyvyyttä, kun ylimääräiset suodattimet jäävät pois. Aikaleima ja muokkaaja tulevat esille statuksen alapuolelta sitoen tekijän hänen raporttinsa. Vanhat raportit jäävät arkistoon, ja ne voidaan katselmoida tarvittaessa. Raportointi suoraan alustaan vähentää tarvetta monenlaisille taulukoille ja esityksille. Formaatti on aina sama ja myös johdon hyväksymä. Kumpikin osapuoli voittaa – lukija lukee aina saman näköistä raporttia, kirjoittaja päivittää samaan paikkaan samoja kohtia.

**Top reasons for status evaluation**

*Ongoing activities/progress*

*Challenges/Impact*

*Escalation, decisions needed*

*Next steps*

Kuva 6. Sanallinen kuvaus projektistatukselle.

### 5.2.5 Projektibudjetti

Projektin taloudellinen tila on resurssien ohella tärkeä mittari. Yrityksessä käytetään yhtenäistä SAP-järjestelmää, josta talousosasto voi hakea lukuja. Kaikki projektin kulut ja investoinnit sidotaan järjestelmässä sisäisiin seurantanumeroihin, joten rahat ovat helposti jäljitettävissä.

Projektin sidosryhmien on tarpeellista nähdä projektin budjetti monessa eri tapauksessa. Luvut kertovat projektin koosta, statuksesta ja mihin projekti kohdistuu. Eri projektivaiheisiin nähden rahaa pitää olla käytetty riittävä määrä. Jos ei ole, kertoo se jotain olennaista: on joko budjetoitu liikaa, jotain projektiin suunniteltua työtä on jäänyt tekemättä/raportoimatta tai sitten projektin tavoitteet on hahmotettu väärin. Sama asia myös

toisinpäin, käänteisellä seurauksella. Talouden työpajoihin osallistuivat talouden avainhenkilöt – yritys- ja projektikontrollerit. Heidän lisäksensä alustan implementoinnista vastaavat henkilöt.

Talouden työpajoissa päätettiin tuoda projektin budjettisuunnittelu salkunhallinnassa esille. Projektin hyväksynnässä sovittu budjetti tuodaan esille omalla välilehdellä ja se sidotaan projektin aikatauluun, eli tehdään samalla rahan käyttösuunnitelma. Isoissa projekteissa tämä on todella olennainen tieto, koska rahaa voidaan kuluttaa yrityksen kassan nähden isojakin määriä. Etenkin kun projekti käyttää ulkopuolista rahoitusta, on tärkeä seurata milloin rahaa aiotaan käyttää, että siihen osataan varautua.

Approved business case						
IRR:	<input type="text"/>	Payback time (years):	<input type="text"/>			
NPV:	<input type="text"/>	Profitability index:	<input type="text"/>			
« » €	2021	2022	2023	2024	2025	Total
VA Capex						
Customer Capex						
Running costs (Opex)						
Savings						
<b>EBITDA</b>						
<b>Cash flow</b>						
<b>Cumulative cash flow</b>						

Kuva 7. Projektin talouden seuranta.

### 5.3 Alustan käyttöprosessi yrityksessä

Thinking Portfolio© alustan käyttö Valmet Automotive Oy:lla sovittiin pakolliseksi seuraavien kohtien osalta:

- projektin perustiedot sisältäen kuvauksen, luokituksen, priorisoinnin
- resursointi ilman tuntiseurantaa
- budjetti
- statusraportointi sovitulla tiheydellä

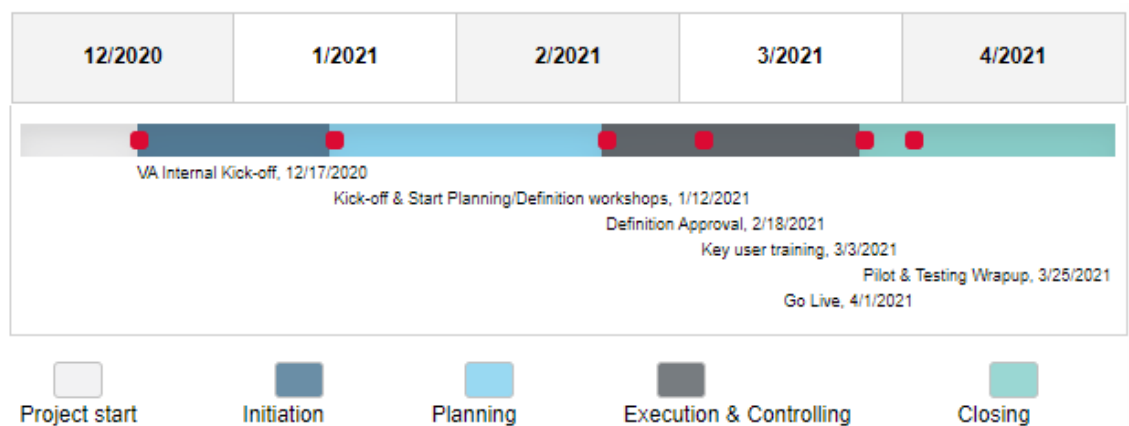
Oheisten lisäksi alustaan on tehty varauksia prosesseihin, joita ei ole otettu toistaiseksi käyttöön. Näitä on esimerkiksi ideasta projektiksi ja resurssien tuntiseuranta.

Alustassa on ominaisuuksia, jotka helpottavat projektisalkun päällikön työtä. Alusta luo tarvittaessa erilaisia ristivertailuja, raportteja, aikajanoja ja muita ajoja, joita voidaan hyödyntää salkun hallinnassa.

Alustan käyttö itsessään on tehty mutkattomaksi käyttämällä Valmet Automotive Oy:n henkilöstöhallinnon tietokanta. Uuden ihmisen tullessa töihin ja toisen lähtiessä, päivittyy tietokanta sen mukaan. Alusta on jaettu useampaan eri käyttötasoon. Osa käyttäjätasosta näkee kaiken alustan sisältämän tiedon/datan, kun taas peruskäyttäjät näkevät ainoastaan alustan etusivun.

#### 5.4 Alustan aikataulu ja status

Alustan käyttöönoton aikataulu sijoittui alkuvuodelle 2021. Samaan aikaan kyselystä saatiin palautetta, joka saatiin vietyä sisään implementointivaiheessa.



Kuva 8. Alustan implementointiaikataulu.

Alusta otettiin käyttöön huhtikuussa 2021. Projekti eteni omalta osaltaan täysin aikataulun mukaan, joskin joitakin yksityiskohtia täydennettiin myöhemmin käytön aikana. Alusta on käytössä koko Valmet Automotive Oy:n henkilöstöllä.

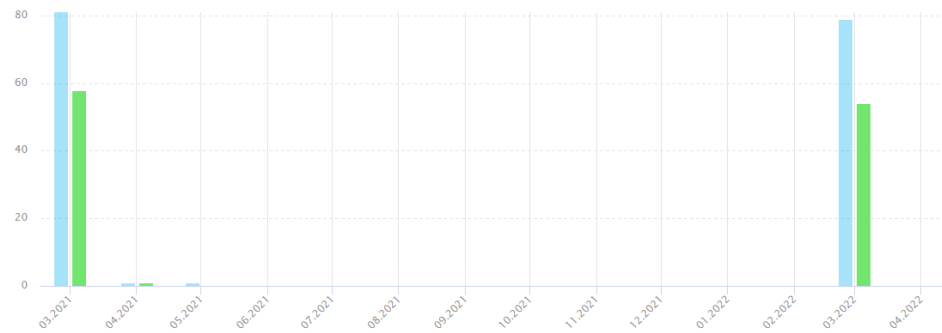
#### 5.5 Palaute alustan käyttöönoton jälkeen

Alustan ollessa käytössä nyt noin vuoden, maaliskuussa 2022, tehtiin uusi kysely. Kyselyn sisältö oli samanlainen kuin aiemmassa kartoituskyselyssä. Tarkoituksena on ymmärtää, onko salkunhallinta menossa sovittuun suuntaan.

Yhteensä vastauksia on saatu 58 vuonna 2021 ja 54 vuonna 2022. Vastaajajoukko on ollut sama, 83 henkilöä. Vastaajat (keskijohto, sekä projektitoiminnassa välittömästi olevat henkilöt, kuten projektipäälliköt, ostajat, koordinaattorit sekä projektijäsenten esimiehet) kertovat, miten he kokevat salkun-hallinnan yrityksessä.

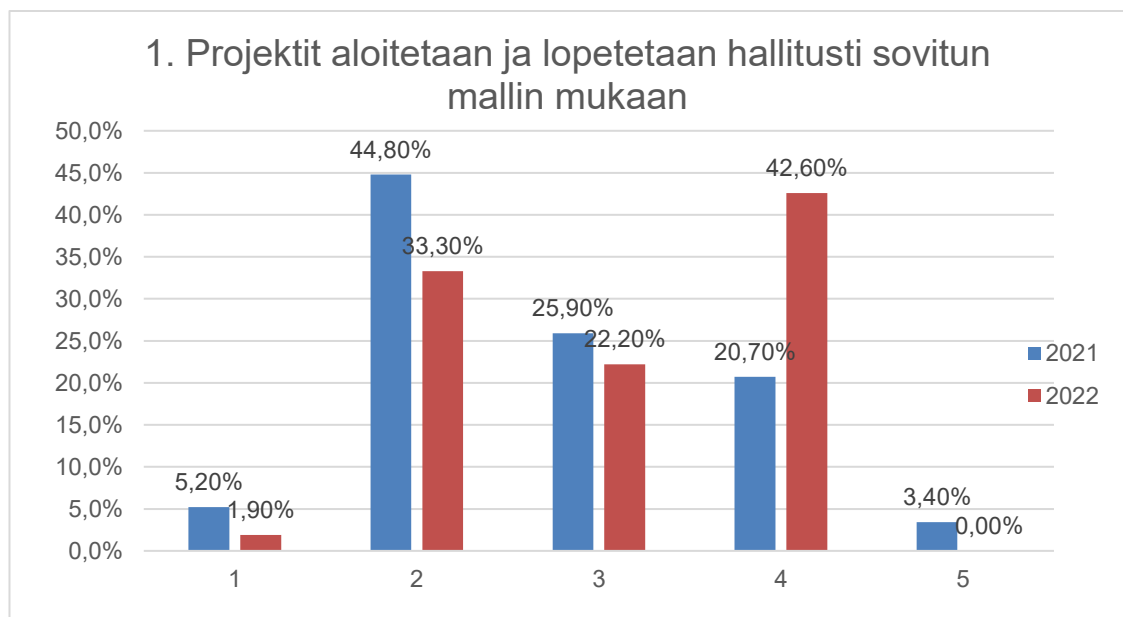
#### Kinnunen Ivan - PPM Kysely - 2022

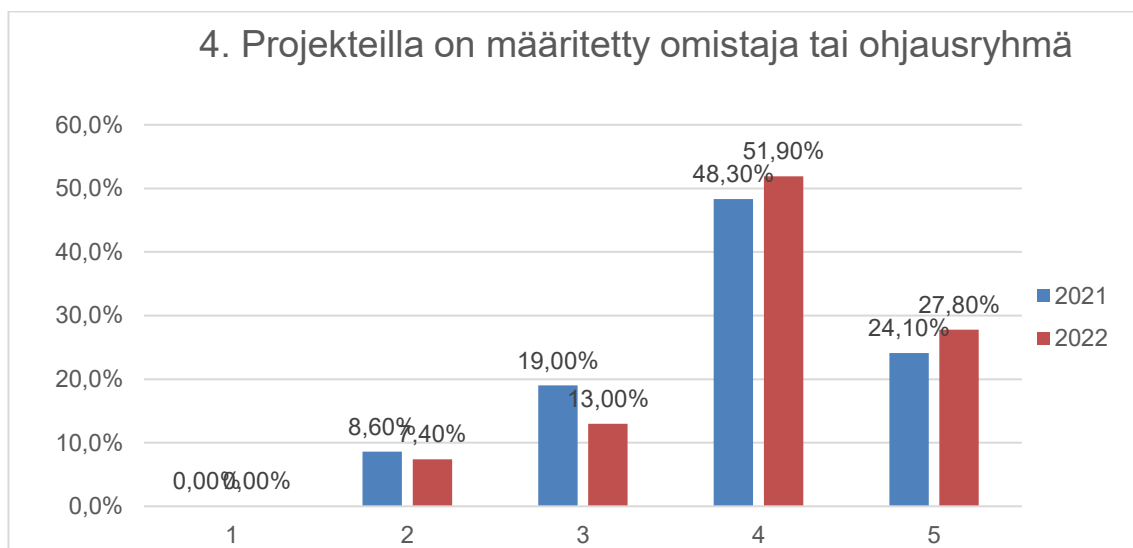
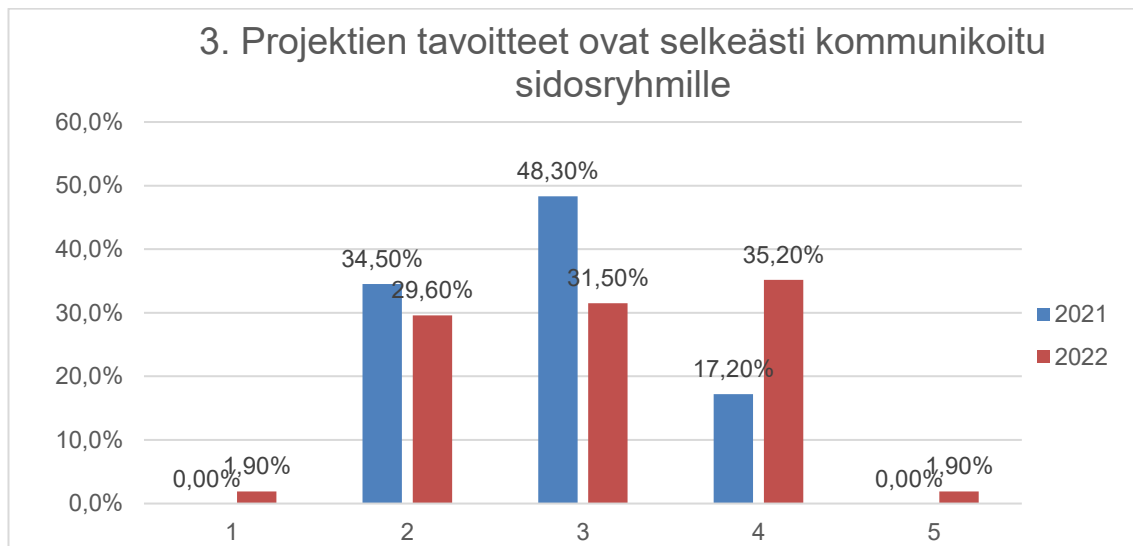
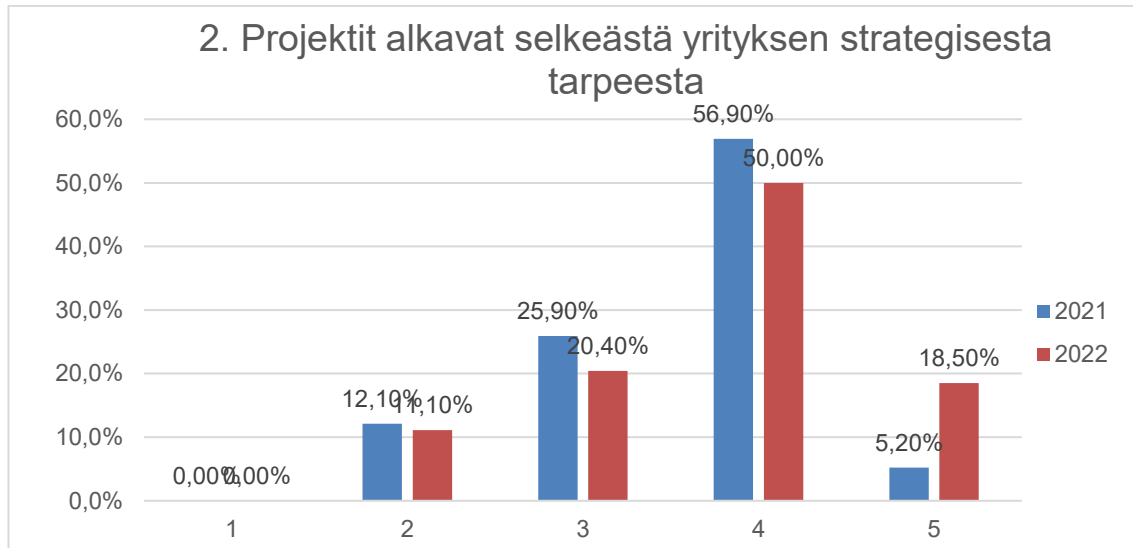
Vastausten määrä



Kuva 9. Kyselyn vastaukset ja aikajana (vihreä=vastaukset, sininen=nähty kyselyn)

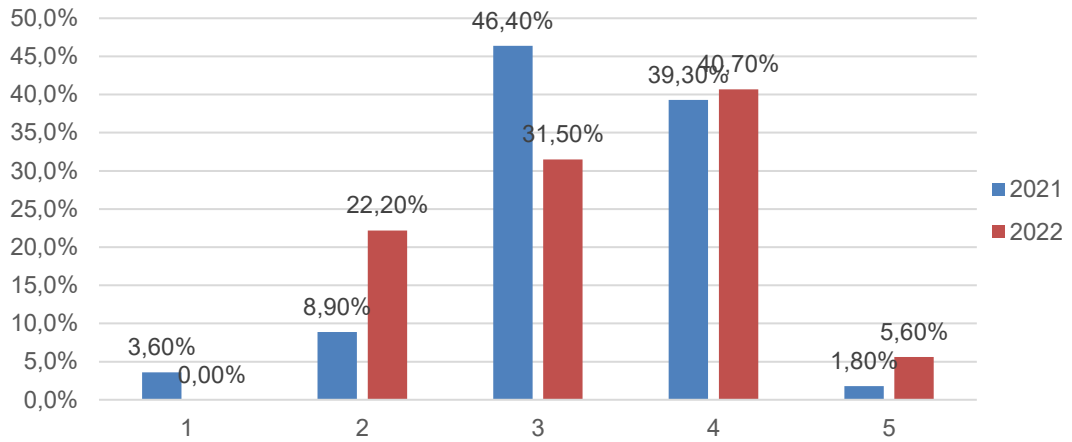
Alla olevissa kuvaajissa esitetään vastausjakaumat. Kuvaajan y-akselilla on prosenttimäärä vastaajista ja x-akselilla mielipideasteikko. Asteikon arvon menevät niin, että 1 edustaa että vastaaja ei ole ollenkaan samaa mieltä ja 5 edustaa että vastaaja on täysin samaa mieltä. 3 on ei samaa eikä eri mieltä. Jokaisesta kysymyksestä on oma kuvaaja, jossa otsikossa näkyy kysymys. Kysymykset löytyvät myös kappaleesta 4.3.1.



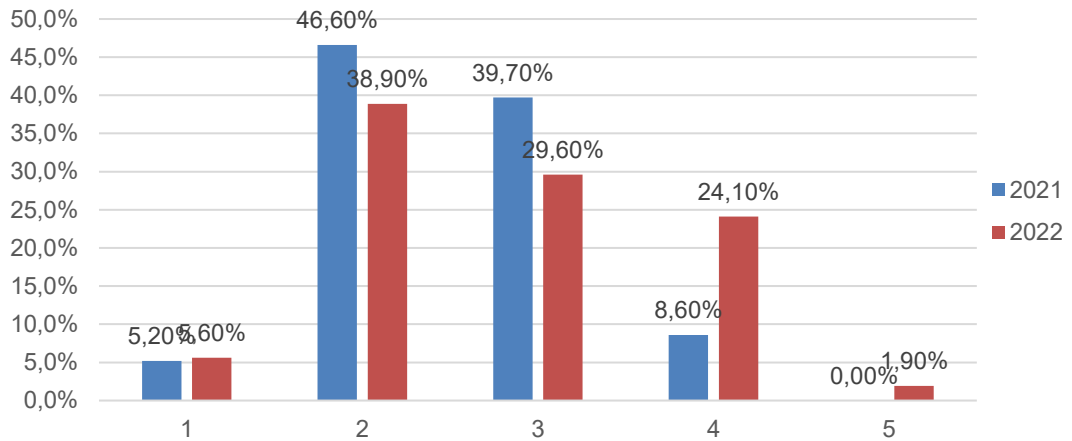




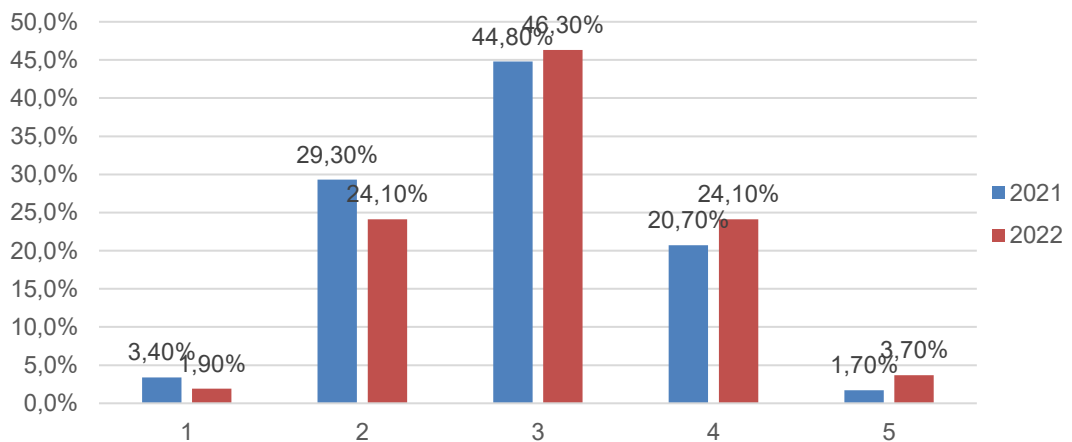
### 5. Projektin/ohjelman hallinta on määritelty



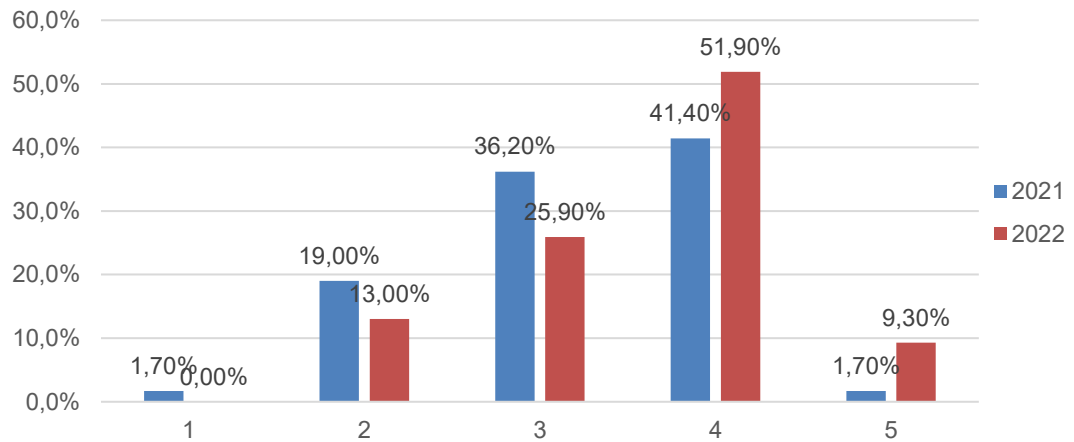
### 6. Projektiresurssit ovat selkeät ja nähtävillä



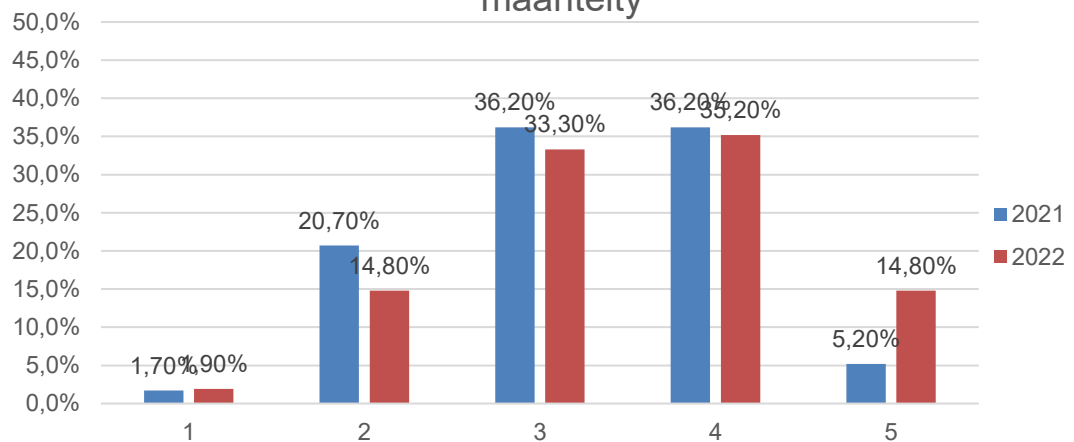
### 7. Projektiraportointi on yhdenmukaista ja ajoitettua



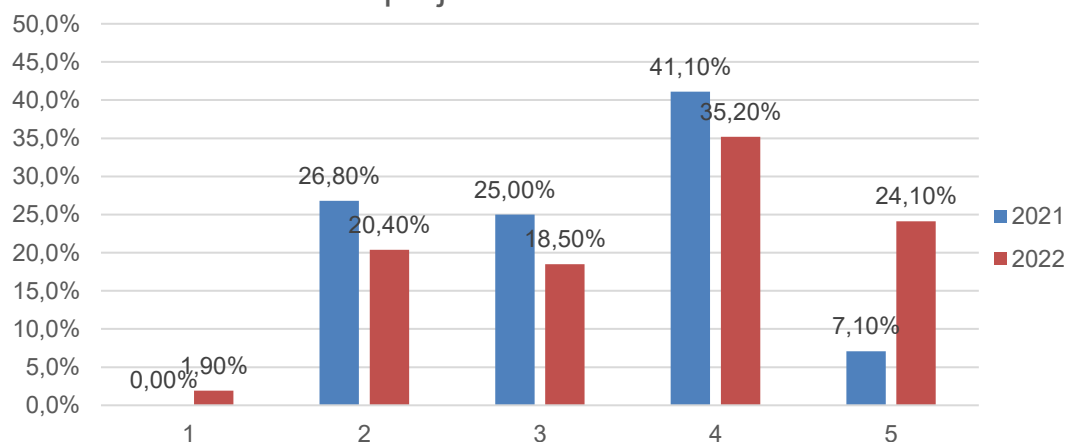
### 8. Projekteilla on selkeä aikataulu



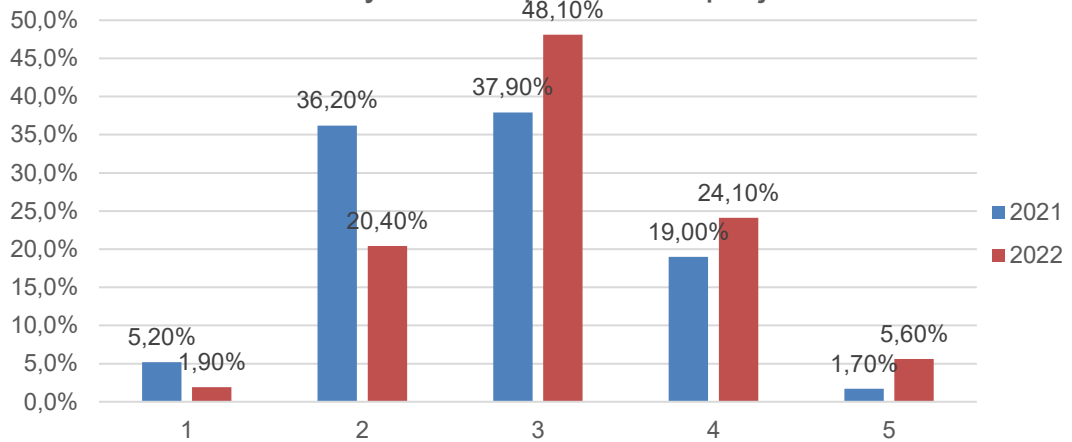
### 9. Projektihallinta työkalut ovat olemassa ja määritellyt



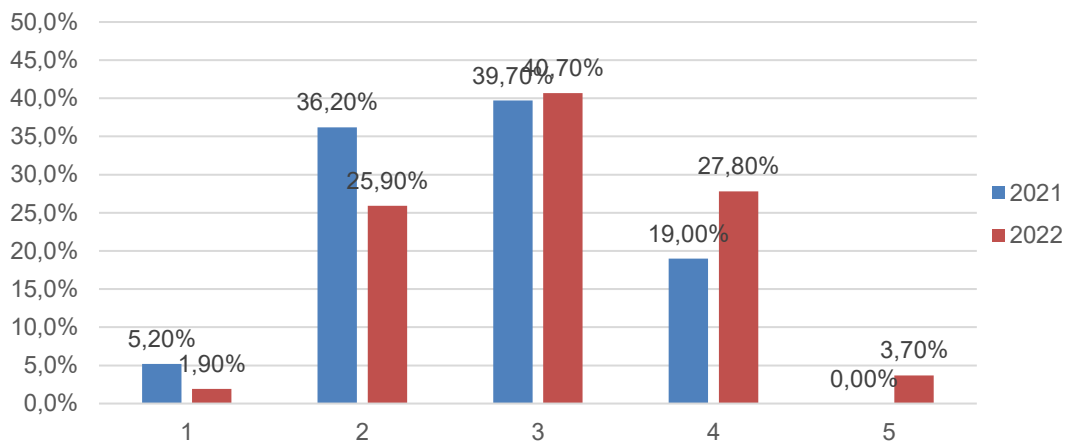
### 10. Projekteilla on johtoryhmä, joka hyväksyy ja resursoi projektikonaisuuksia



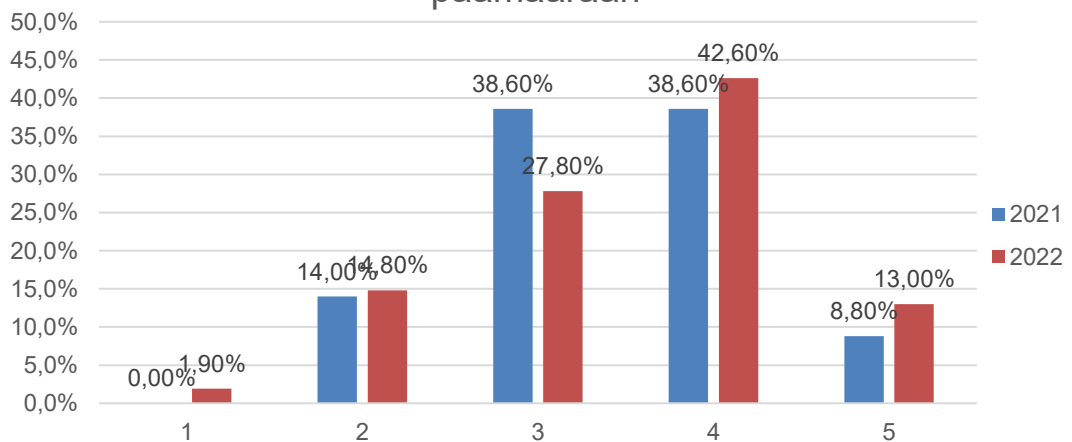
### 11. Projekti-idean toteuttamiselle on selkeä kanava ja määritelty toimintapa ideasta projektiksi



### 12. Projektitoiminta on läpinäkyvää



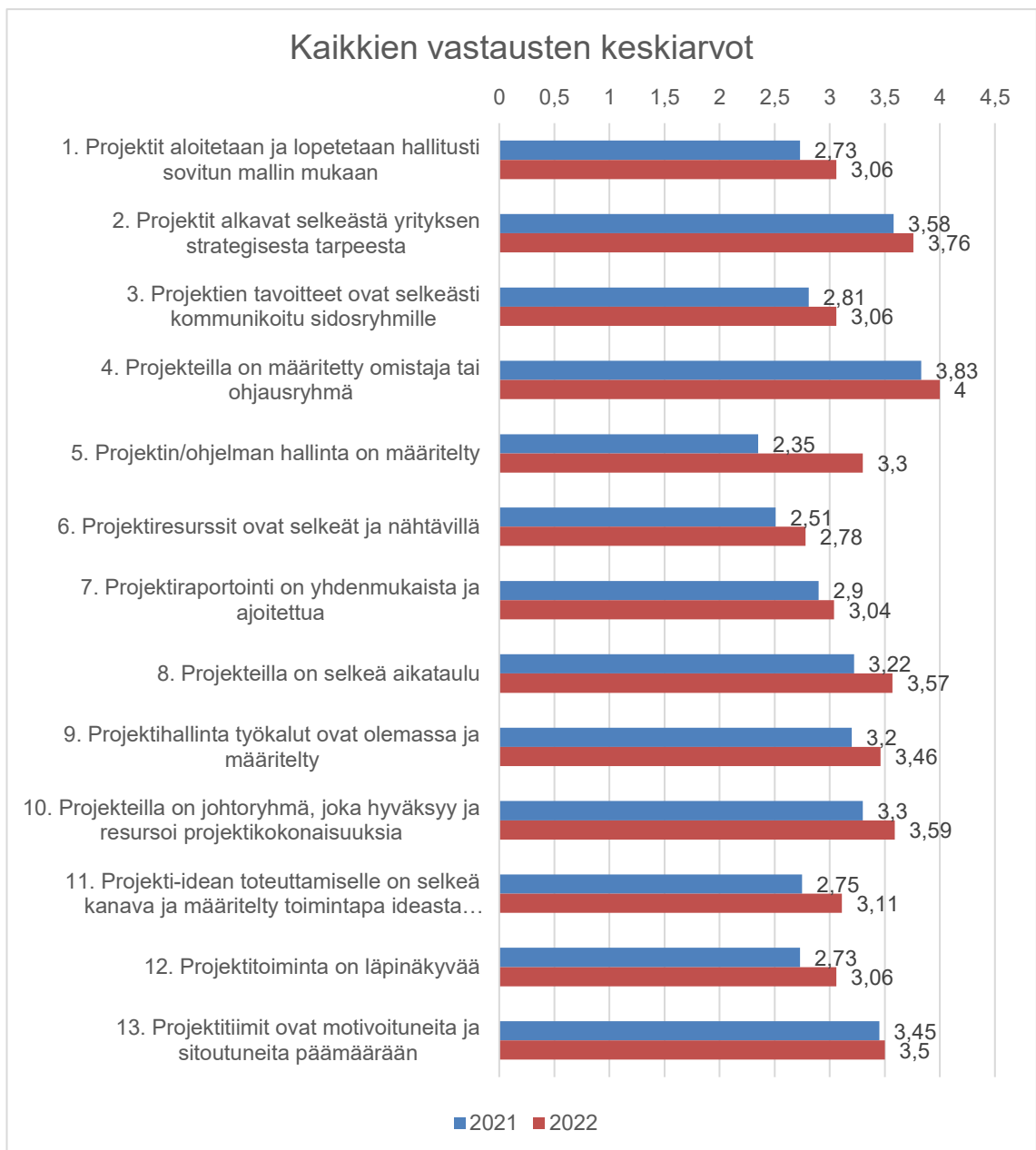
### 13. Projektitiimit ovat motivoituneita ja sitoutuneita päämäärään



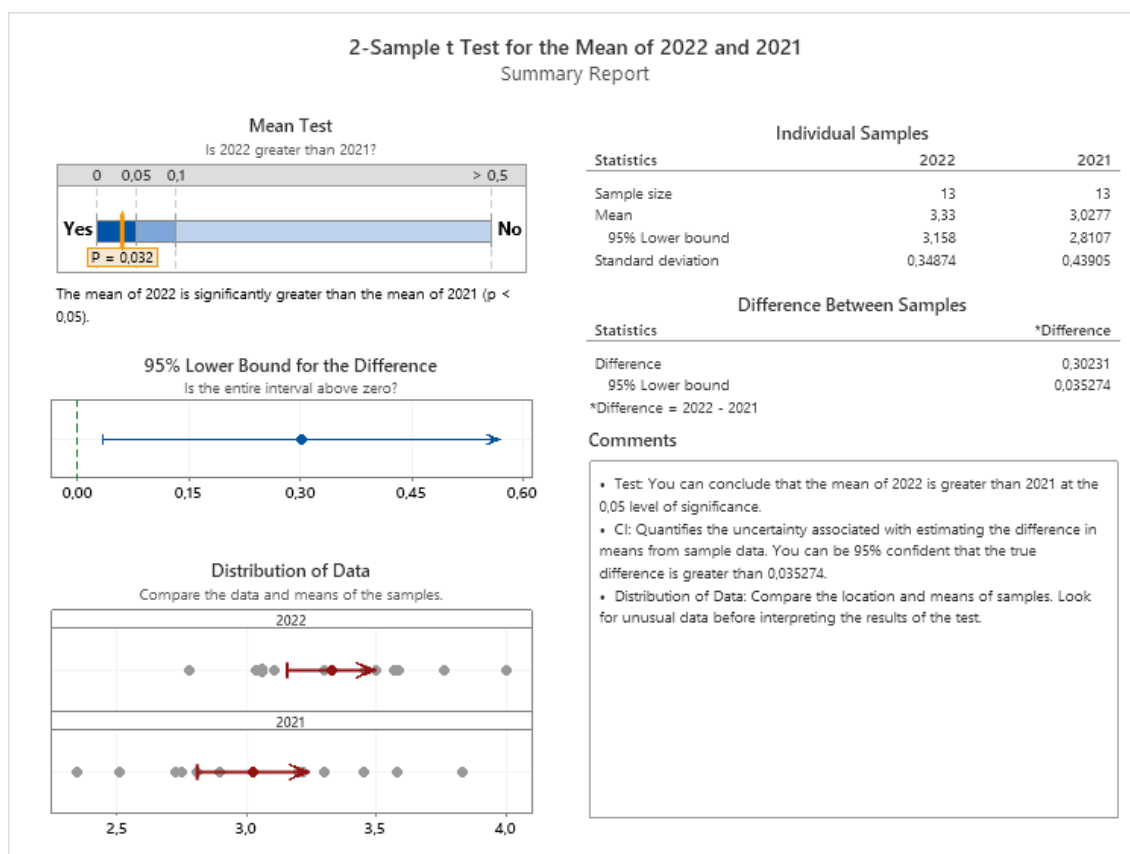
## Kyselyn yhteenveto

Tuloksista näkyy selkeää parannusta mielipiteissä koskien salkun hallintoa. Yhä useampi vastaaja kokee, että projektit alkavat selkeästä strategisesta tarpeesta ja projekteilla on sovittu suoritusmalli. Vastaajien mielipiteet ovat muuttuneet positiiviseen suuntaan projektein tavoitteiden ja käytettävien resurssien suhteen. Kaaviossa 2 esitetään vastausten keskiarvo.

Kuvio 2. Kysymyskohtaiset keskiarvot vuosien 2021 ja 2022 vastauksista.



Tulosten perusteella voidaan todeta, että haettua kehitystä on tapahtunut. Vastaajat suhtautuvat positiivisemmin salkunhallintaan ja ovat entistä enemmän samaa mieltä väittämiensä kanssa. Kaikkien vastausten keskiarvo on kasvanut vuosien 2021 ja 2022 välillä. Tilastotieteellisessä mielessä, esittäessä kysymyksen ”onko vuoden 2022 vastausten keskiarvo huomattavasti isompi kuin vuoden 2021 vastausten keskiarvo” niin vastaus on kyllä (kuva 10).



Kuva 10. Keskiarvojen tulkinta Minitub- työkalulla.

Strukturoitujen vastausten lisäksi, kyselyssä oli vapaakenttä, johon pyydettiin kirjaamaan vastaajien ehdotukset projektitoiminnan kehittämiseen. Suoria ehdotuksia, miten toimintaa voidaan parantaa ei löytynyt, mutta vastaajat nostivat omissa vapaamuotoisissa vastauksissaan samoja teemoja, kun mitä numeraaliset vastaukset antoivat ymmärtää. Tiedonkulku, resursointi, koulutukset, prosessikuvaukset termeinä toistuvat lähes jokaisessa kommentissa.

## 6 AJATUKSIA SALKUNHALLINNAN KEHITTÄMISEKSI

Kyselyiden välissä on tapahtunut kehitystä salkunhallinnan toiminnoissa. Kehitystyötä täytyy jatkaa prosessien parantamiseksi ja sovittamiseksi olemassa olevaan ympäristöön. Tässä kappaleessa esitetään neljä parannusehdotusta, jotka pohjautuvat aikaisemmissa työn vaiheissa esitettyihin teoriaosuuksiin sekä kirjoittajan omiin havaintoihin.

### 6.1 Kommunikoinnin varmistaminen yrityksessä

Kommunikoinnin kehittäminen on ensimmäinen asia. Projektit vastaavat kommunikoinnista itse, ja määrittävät itse omat sidosryhmät ja tavan kommunikoida heille. Yhteistä kommunikointialustaa ei ole sovittu. Salkun sidosryhmät täytyy olla määritelty, jotta kommunikointi on riittävä molempiin suuntiin. Projektisalkun tasolla pitää olla tieto, kenelle, mitä ja milloin kommunikoidaan.

Ehdotukseni on, että projektit käyttäisivät yhteistä alustaa, joka on yrityksen koko henkilökunnan saatavilla. Projektit olisivat velvollisia julkaisemaan säännöllisin väliajoin julkaisun, joka kertoo yleisesti projektin tavoitteet, aikataulun, sidotut resurssit ja päähenkilöt joihin voi olla yhteydessä tarvittaessa.

Julkaisun asu voisi olla vapaamuotoinen, mutta kuitenkin julkaisun runko olisi määritelty hallintoelimen toimesta. Samat asiat täytyy löytyä jokaisesta projektista avattuna tarpeeksi selkeästi ja ymmärrettävästi. Sisäisessä viestinnässä on rajansa, eikä ole tarkoituksenmukaista, että kaikki projektitieto on vapaasti saatavilla. Tätä rajoitetaan oikolukemalla asiakirjat ennen niiden julkaisua yleispätevän elimen toimesta, joka omaa tarpeeksi tietoa tehdäkseen arvion onko julkaisussa liikaa tietoa. Ehdotettu oikolukija on henkilöstöosasto tai viestintävastaava.

Esimerkki toteutuksesta on perustaa yhteinen, kaikille saatavilla oleva sivusto. Projektit julkaisevat sovitulla aikataululla siihen vedoksen, jonka sitten viestintävastaava hyväksyy ja julkaisee virallisesti.

## 6.2 Resursoinnin varmistaminen projekteille

Valmet Automotive Oy:lla on käytössä toimiva malli resursoinnissa. Projektipäälliköt täyttävät alustaan suunnitelman tarvittavista resursseista nimitasolla. Kyseinen suunnitelma esitetään PAB-foorumissa, ja mikäli projekti hyväksytään toteutukseen, hyväksyy salkkupäällikkö kyseisen resurssisuunnitelman. Mikäli tähän tulee muutoksia, hyväksytään muuttunut resurssisuunnitelma PRB-foorumissa.

Tuntien seuranta on tapahtumaperusteinen. Henkilöt kirjaavat projektiin käyttämänsä tunnit. Kerran kuussa katselmoidaan, miten suunnitelma ja toteuma on edennyt, tehdään korjaavia toimenpiteitä sen mukaan.

Kehitysehdotus on kaksiosainen. Ensimmäinen osuus on resursointimallin muuttaminen. Nykyisessä mallissa projektiresurssit määritetään ylhäältä alas. Projektin tekemiseen tarvittavat henkilöt määritetään esimiesten toimesta projektin alussa. Ehdotus on käyttää nykyisen mallin rinnalla alhaalta ylöspäin lähestymistapaa. Yrityksen henkilökunnalla olisi mahdollisuus hakeutua projekteihin omien vahvuuksien mukaan kehittämään taitoja seuraavalle tasolle.

Tässä mallissa työntekijä sitoutuisi paremmin tekemiseen ja ohjaisi itsensä projektiin oma-aloitteisesti. Itseohjautuvat ihmiset hakeutuisivat heidän osaamisensa mukaan, ja osaisivat siihen perustuen arvioida kuinka paljon aikaa heiltä kyseinen projekti vie. Tämä vastaavasti auttaisi, että projektiin resursoitaisiin vain tarvittavan verran työtunteja. Prosessina tämän olisi koko suunnitteluosuuden kestävä aikajana. Suunnittelun aikana projektin tavoitteet selkeytyvät, ja oikeat resurssit osaavat hakeutua oikeisiin tehtäviin.

Toinen vaihe on osaamisen visualisointi yritystasolla. Ensimmäinen vaihe parannusehdotuksesta toimii ainoastaan, jos yrityksestä löytyy tarvittava määrä resursseja. Yrityksessä ei tiedetä osastojen ulkopuolella, mitä henkilöt osaavat, vaan osaaminen on kuvattu paikallisesti osastojen kesken.

Salkkuhallinnan alustaan täytyy luoda osaamismatriisi, joka olisi henkilöstöosaston ylläpidettävä. Osaamismatriisin tarpeet tulisivat projektien ja strategisten tarpeiden kautta. Mikäli syntyisi tilanne, että jotain tiettyä osaamista ei löydy yrityksestä, henkilöstöosasto osaisi reagoida asiaan. Huomioidaan kuitenkin, että henkilöstöosastolla täytyy olla strategian mukaisia pitkän tähtäimen suunnitelmia, jotka myös ohjaavat rekrytointia. Joitakin

osaajia joudutaan kasvattamaan yrityksen sisällä, ja tämä täytyy tulla muuta kautta kuin reaktiivisesti osaamismatriisia seuraamalla.

### 6.3 Koulutukset uusille ja olemassa oleville henkilöille

Kyselyissä on selkeästi tullut esille, että osaaminen tuntuu puutteelliselta. Osaamattomat ihmiset tekevät väärä asioita tai tekevät asioita väärin. Molemmat johtavat aikataulupaineisiin, kun tehtävät joudutaan tekemään uudestaan.

Valmet Automotive Oy:lla on todella laaja valikoima koulutuksia. Kirjoittaja on osallistunut itse esimieskursseille, laatukoulutukseen, projektikoulutukseen sekä erilaisiin pienempiin muutaman tunnin mittaisille koulutuksille.

Ehdotuksena on, että lisätään valikoimaan projektihenkilöstön koulutusta. Koulutuksen tavoitteena on avata yritykseen projektihallintamalli, jossa esitetään yleisimmät sidosryhmät ja tutustuttaa autoteollisuuden laatuvaatimuksiin. Koulutuksen aikana esitetään ostoprosessi, hyväksyntäketju tilauksissa ja investointitavat. Koulutuksen aikana esitetään yhtymätason rakenne sekä eri tulosityksiköt.

Koulutuksen tavoitteena olisi antaa uudelle tai sisäisessä siirrossa olevalle henkilölle valmiudet toimia projekteissa. Projektitehtävät ovat useimmiten sellaisia, jotka yhdistävät sekä sisäisiä että ulkoisia toimijoita. Projektihenkilöt tekevät itse päätöksiä, rakentavat uutta ja tekevät uusia prosessia. Kouluttamalla heille tietopaketin mihin heidän päätöksensä pitäisi perustua ja onko joku muu tekemässä samaa asiaa toisessa yrityksen haarassa, säästytään uudelleen tekemiseltä.

Vuonna 2016 Ekrot, Kock, Gemünden julkaisivat tutkimuksen, jossa selvitettiin miten tietojen säilymisen periaatteet palvelevat yrityksiä. Tutkimuksessa havaittiin neljä tulosta. Ensinnäkin tutkimuksessa todettiin selkeä yhteys koulutuksen ja projektipäälliköiden pysyvyyden välissä. Koulutettu ja enemmän vastuuta ajan kanssa saava ihminen pysyy todennäköisemmin yrityksessä. Toiseksi opittujen asioiden virallinen prosessi parantaa projektihallinnan pätevyyttä. Kolmanneksi tutkimus osoittaa, että pätevyydellä ja projektin menestyksellä on yhteys. Viimeiseksi todetaan selkeä riippuvuus yrityksen menestyksen ja projektihallinnon pätevyydessä.



#### 6.4 Salkun hallinnon jatkuva parantaminen

Valmet Automotive Oy:lla on käytössä Lessons Learned-prosessi, joka ohjaa projektijäseniä hakemaan edellisistä projekteista opittuja asioita ja oppimaan niistä. Toisin sanoin tekemään asiat joko samalla tavalla, mikäli ne oli onnistuneet tai tekemään ne toisin, mikäli tehtävää ei esimerkiksi pystytty suorittamaan annetuissa rajoissa.

Yrityksessä on myös pitkän aikataulun strateginen suunnitelma, joka näyttää miten projektit seuraavat toisiaan jonossa ja hyötyvät toistensa aikaansaannoksista. Ideana on tehdä projektit paremmalla tuotoksella, kun projektiryhmät voivat käyttää olemassa olevaa tietoa, käyttäen vähemmän aikaa ja resursseja suoritukseen.

Molemmat tavat ovat todettu hyväksi projektisalkun hallinnassa. Kock ja Gemünden (2019) tekivät laajaan tutkimukseen, jossa todetaan, että niin proaktiivinen projektien kartoitus kuin reaktiivinen tiedon keruu ja prosessien parantaminen, tuovat menestystä projektisalkun hallinnolle.

Kehitysehdotuksena tässä tapauksessa on reaktiivisen puolen tuominen salkun hallinnon tasolle. Nykyisillään organisaatiossa ei ole opittujen asioiden tietokantavastaavaa, eikä ole tahoa, joka parantaisi projektisalkun tasolla prosesseja. Jokainen projekti vastaa itse, että edellisen, samankaltaisen projektin tiedot otetaan projektissa huomioon. Mikään ei kuitenkaan ohjaa projekteja oikeaan suuntaan, luottaen että ihmiset osaavat itse hakea tiedot oikeista paikasta. Tilanne ”sinä et tiedä, mitä sinä et tiedä” voi tulla eteen, mikäli henkilö ei omaa tarpeeksi tietotaitoa lähteä hakemaan tietoa oikeasta paikasta.

Tuomalla Lessons Learned-prosessi projektisalkun tasolle varmistetaan se, että jokainen alkava projekti saa oikeat tiedot. Varmistamalle prosessille omistaja voidaan luottaa, että pitkällä tähtäimellä prosessit paranevat ja toiminnot kehittyvät ilman aikaisemmin tehtyjä virheitä.

## 7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Valmet Automotive Oy:n salkunhallinta on ajankohtainen ja vahva osa yrityksen strategiaa. Yrityksen kunnianhimoientavoite vaatii, että kaikki yrityksen toiminnot tekevät työtä yhdessä, tavoittaessa samoja päämääriä. Strategiset päämäärät ovat osana jokaisen osaston vuositavoitteita sekä pidemmän tähtäimen suunnitelmia.

Valmet Automotiven Oy:llä on pitkä perinne projektitoiminnasta. Yrityksessä on tehty tuotekehitysprojekteja, toiminnan kehittämisenprojekteja, investointiprojekteja ja toimitusprojekteja. Salkunhallinta vahvistaa tätä tapaa huolehtien samalla strategisista päämääristä. Projektit katsotaan lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä, kuinka projektien tuomat suoritteet parantavat yritykset kilpailukykyä, kannattavuutta ja arvoa. Projektien menestyminen antaa hyvät edellytykset prosessien ja organisaation menestymiselle, kun alla on hyvin tehty työ, jonka pohjalta voidaan rakentaa aina parempaa.

Projektien menestykseen vaikuttaa ennen kaikkea näiden resursointi. Salkunhallinnan tuomat prosessit, kuten hyväksyntä ja katselmointi, että strategisesti tärkeät projektit alkavat ja resurssit turvataan menestyäkseen.

Salkunhallinnan tavoitetila on, ettei talossa ala projekteja, joihin ei ole saatavilla resursseja tai joiden tavoite ei toimi strategian kanssa samaan suuntaan. Tämä vaatii todella vahvaa osaamista näin isossa yrityksessä. Salkunhallinnassa on kaikkea IT:n ja henkilöstöhallinnon välissä, mikä tekee projektien priorisoinnista äärimmäisen hankalaa. Jokaiselle projektin aloittajalle oma projekti on se tärkein, ja mitään ei voi viivyttää pidemmälle.

Salkunhallinnan ollessa osana PMO-osastoa yritetään tätä helpottaa sisäisellä kommunikoinnilla ja tiedonjaolla. Projektien johtajat ja salkkupäällikkö ovat osana samaa ryhmää, jossa tietoa jaetaan jatkuvasti. Mikäli projektien välisessä resursoinnissa huomataan ristiriitoja, salkkupäällikkö osaa tuoda asian selkeästi esille salkkukatselmoinnissa.

Salkunhallinta on tuonut läpinäkyvyyttä projektien hyväksyntä- ja katselmointiprosesseihin. Salkun hallinto antaa päätöksiä huolellisesti kerätyn tiedon pohjalta. Salkunhallintalusta antaa edellytykset tuoda hyväksyntään ja katselmointiin liittyvät asiat projektikohtaisesti, esittäen tiedot budjetista, aikataulusta ja resursoinnista vertailukelpoisessa muodossa.

Alustaan jatkuvasti kerätään tiedot projektin ja sidosryhmien voimin. Tiedot aikataulusta, tavoitteesta ja resurssisuunnitelmasta ovat edellytys projektin aloitukselle ja hyväksynnälle. Alusta antaa edellytykset sille, että nopeassa muutoksessa olevat projektit tuovat asiat välittömästi hallinnon tietoon.

Kirjoittajan mielestä alusta palvelee alkuperäistä tarkoitusta hyvin. Hallinto saa tarvitsemansa tiedon ja osaa sen perusteella priorisoida asiat strategian edellyttämällä tavalla. Salkunhallinnon kirjallisuus tukee tätä mallia, ja kyselyiden perusteella nähdään että läpinäkyvyys ja projektien strategiset päämäärät ovat selkeytyneet salkunhallinnan kehityksessä, käytännössä tämän työn kirjoittamisen alusta loppuun.

Kirjoittajan laatimat kehitysehdotukset tukevat salkunhallinnan suorittajapuolella olevia, projektijäseniä ja sarjaorganisaation työntekijöitä. Kirjoittajan mielestä salkunhallinnan tavoitteet pitäisi laajentaa palvelemaan myös tekijöitä.

Projektien menestyminen sekä haasteet on hyvä tuoda yrityksessä tietoon. Kaikkien ei kuulu tietää kaikkea, mutta olennaisimmat ja mielenkiintoisimmat yksityiskohdat kannattaa tuoda esille. Yrityksen strategian menestyminen vaatii kaikkien työntekijän tasojen menestymistä, ei ainoastaan johtajien ja päälliköiden. Salkunhallinnon pitää pystyä kertoamaan suorittajatasolle myös ison kuvan. Tulisi antaa kokonaisvaltainen kuva siitä, miksi projekteja tehdään, mihin projekteilla pyritään ja kuinka yrityksen strategia tullaan toteuttamaan osana jokaista projektia. Pelkästään työn kirjoittamisen aikana yrityksessä on suoritettu ja saatu päätökseen noin 150 eri projektia. Näiden tuloksista täytyy pystyä kommunikoimaan yrityksen sisällä.

Kirjoitushetkellä yritys on julkaissut uuden ison valmistussopimuksen saksalaisen, suhteellisen uuden teknologiayrityksen kanssa. Oikeanlaisella kommunikoinnilla voidaan varmistaa, että henkilöt osaavat hakeutua mieluisaan työhön. Kouluttamalla henkilöitä varmistetaan, että heillä on edellytykset tehdä heille mieluista työtä.

Kirjoittajan laatimat kehitysehdotukset on otettu positiivisesti vastaan salkun hallinnon puolella. Työn tulokset ja ehdotukset tulevat osaksi jatkuvan parantamisen prosessia salkunhallinnassa ja projektitoimistossa. Kirjoittaja pääsee vaikuttamaan lopputulokseen osana prosessikehitystä.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Butler, S. 2019. Basic concepts and definitions of portfolio management. Teoksessa Lock, D. & Wagner, R. 2019. The handbook of project portfolio management. London: Routledge.
- Cooper, R. G. 2001. Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch. 3rd ed. Cambridge (Mass.): Perseus.
- Dalcher, D. 2019. Different types of project portfolios and settings. Teoksessa Lock, D. & Wagner, R. 2019. The handbook of project portfolio management. London: Routledge.
- Ekrot, B., Kock, A. & Gemünden, H. G. 2016. Retaining project management competence — Antecedents and consequences. *International journal of project management*, 34(2), pp. 145-157. doi:10.1016/j.ijproman.2015.10.010
- Farahmandlou, A. 2019. Portfolio management roles and responsibilities. Teoksessa Lock, D. & Wagner, R. 2019. The handbook of project portfolio management. London: Routledge.
- Hyväri, I. 2014. Project Portfolio Management in a Company Strategy Implementation, a Case Study. *Procedia, social and behavioral sciences*, 119, pp. 229-236. doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.027 Alasuutari, Pertti. Laadullinen Tutkimus 2.0. Vastapaino, 2011.
- Institute, P. M. 2016. Governance of Portfolios, Programs, and Projects. 1st edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Kock, A. & Gemünden, H. G. 2019. Project Lineage Management and Project Portfolio Success. *Project management journal*, 50(5), pp. 587-601. doi:10.1177/8756972819870357
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P. & Gemünden, H. G. 2017. The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. *International journal of project management*, 35(4), pp. 557-570. doi:10.1016/j.ijproman.2017.02.011
- Lock, D. & Wagner, R. 2019. The handbook of project portfolio management. London: Routledge.
- Markowitz, H. 1959. Portfolio selection: Efficient diversification of investments. New Haven; London: Yale University Press.
- Martinsuo, M. 2013. Fragility in project-based organizing, and the ways towards robustness. *International journal of managing projects in business*, 6(1), . doi:10.1108/ijmpb.2013.35306aaa.003
- McFarlan, F.W. 1981. Portfolio approach to information systems, *Harvard Business Review*, 59 (5) 142-150
- Meyer, M. M. 2019. Portfolio management software. Teoksessa Lock, D. & Wagner, R. 2019. The handbook of project portfolio management. London: Routledge.
- Project Management Institute, 2017, The Standard for Portfolio Management, 4th Edition, Newtown Square, PA: Project Management Institute
- Sedlmayer, M. 2019. Delivering organizational strategy with portfolio management. Teoksessa Lock, D. & Wagner, R. 2019. The handbook of project portfolio management. London: Routledge.

Sedlmayer, M.R., 2007, *The Architecture for Effective Strategy Implementation*, Berne: University of Applied Science  
Teoksessa Lock, D. & Wagner, R. 2019. *The handbook of project portfolio management*. London: Routledge.

SFS-ISO 21500:2021. Projektin-, ohjelman- ja salkunhallinta. Toimintaympäristö ja käsitteet. 2021. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry

Srivannaboon, S. 2006. Linking project management with business strategy. *Project management journal*, 37(5), p. 88.

Thinking Portfolio, Projektisalkku, 2022, <https://thinkingportfolio.com/tuotteet/thinking-portfolio-projektisalkku/>

Valmet Automotive, Sitoumukset, 2022, [https://www.valmet-automotive.com/wp-content/uploads/2019/10/commitments\\_fi.pdf](https://www.valmet-automotive.com/wp-content/uploads/2019/10/commitments_fi.pdf)

Young, M. 2019. The value of portfolio management. Teoksessa Lock, D. & Wagner, R. 2019. *The handbook of project portfolio management*. London: Routledge.