

Epäonnistuvatko Tivi-projektit todella muita projekteja useammin?

Matti Karvinen, Quint Wellington Redwood Oy

Mikä on projekti?

Vaikka jokainen projekti on ainutkertainen, yhtäläisyyksiäkin löytyy. Projektin tunnuspiirteinä nähdään yleisesti

- erityinen tarkoitus, tavoite ja tehtävä
- rajattu tehtäväkokonaisuus
- määräaikaisuus – määritelty alku ja loppu
- tehtävään osoitetut erilliset resurssit
- erillinen organisaatio ja ohjausrakenne, sekä
- määritellyt vastuut ja valtuudet.

Paljon muuta yhteistä ei sitten näytä olevankaan. Projektit vaihtelevat suuresti sisältönsä, loppu-

tuloksen ennakoitavuuden, koon, toimialojen erityispiirteiden ja vaikkapa kriittisten menestyskijöidensä mukaan. Esimerkiksi on selvää, ettemme voi suunnitella ja johtaa samalla tavalla 30 henkilötyövuotta vaativaa uuden ohjelmatuotteen kehitysprojektia ja 100 standardimikron hankintaa ja asennusta. Samoin voin kokeemuksesta sanoa, että sosiaali- ja terveysalan järjestön RAY-rahoituksen palvelun kehittämisprojektin suunnittelu ja johtaminen todella eroaa konsernin pääkonttorin rakentamisesta.

Eräs joskus käyttämäni tapa hahmottaa ja luokitella erilaisia projekteja on tarkastella niitä lopputuloksen ennustettavuuden

ja pääsidonnaisuuden mukaan seuraavasti:

Mitä hyötyä seuraavalla sivulla olevasta taulukosta siten on? No, sen avulla voi pohtia oman projektinsa luonnetta ja ottaa suunnittelussa ja johtamisessa huomioon, että työmäärä, vaikeus ja riskit lisääntyvät siirryttäessä taulukossa alas ja oikealle. Mutta ei yllä oleva taulukko vielä mikään työväline ole.

Millä kriteereillä projekti onnistuu?

Projektin onnistumista arvioidaan toimialasta ja sisällöstä riippumatta suurin piirtein samalla tavalla - eli kokemusteni mukaan

- kuinka hyvin projekti on pysynyt kustannuksissaan
- kuinka hyvin projekti on pysynyt aikataulussa
- onko lopputulos valmis ja otettu käyttöön
- onko saavutettu tavoitellut tuotot, säästöt ja kannattavuus
- ja tavallisesti pakkoinvestoinneissa - onko toiminnan jatkuvuuden varmistaminen onnistunut

Huomatkaa, että edellä olevassa luettelossa on projektin onnistu-

tavalle projektille, mikä toisaalta on tietenkin lisäämstä hämmennystä.

“...pelko värittää IT-investointipäätöksiä.”

Mutta menkäämme seuraavaksi tivi-projektien onnistumisesta esitettyihin lukuihin ja muutamien yleisten eri toimialojen projekteja koskevien väittämien kimppuun.

huomata, että Standish Group puhuu ”liiketoiminnan kehittämis- ja IT-projekteista”.

Entä muiden toimialojen projektit? Yleisesti on tiedossa lähellä perustutkimusta olevien lääkkeiden kehittämisprojektien onnistumisprosentin olevan muutaman prosentin luokkaa, kun

	Projektin onnistumisen sidonnaisuus		
	Aikataulu ja raha	Osaaminen	Yhteistyöverkosto
Tulokset ovat etukäteen selvät	1 Toimiston kaikkien mikrojen uusiminen.	3 Uuden palvelun lisääminen nykyiseen palveluvalikoimaan	5 Uuden palvelun käyttöönotto usean eri toimijan kanssa
Tuloksia on vaikea määrittellä etukäteen	2 Uuden tietojärjestelmän rakentaminen palvelun puhelimen tueksi	4 Selvitys mahdollisuuksista laajentaa toimintaa uudelle toiminta-alueelle	6 Uuden palvelumallin etsiminen yhdessä usean toimijan kanssa

Projektien luokittelu tulosten selkeyden ja sidonnaisuuksien mukaan (Ruuduissa olevat projektit ovat esimerkkejä luokittelun konkretisoimiseksi)

mista tarkasteltu myös lopputuloksen elinkaaren tapahtumien näkökulmasta.

Toisaalta esim. Metagroupin (Pekka Mäkelän esitys Projektiyhdistyksen SIG-2 ryhmän kokouksessa 28.2.2005) tutkimusten mukaan useiden kriteerien käyttö tivi-investointipäätöstä tehtäessä olisi harvinaista ja yleisin kriteeri olisi kustannus/hyötylaskelma, ROI. Mutta kriteerit ovat usein erilaiset investointipäätökselle ja sitä toteut-

Tivi-projektien onnistuminen

Metagroupin tutkimusten mukaan tivi-projekteista

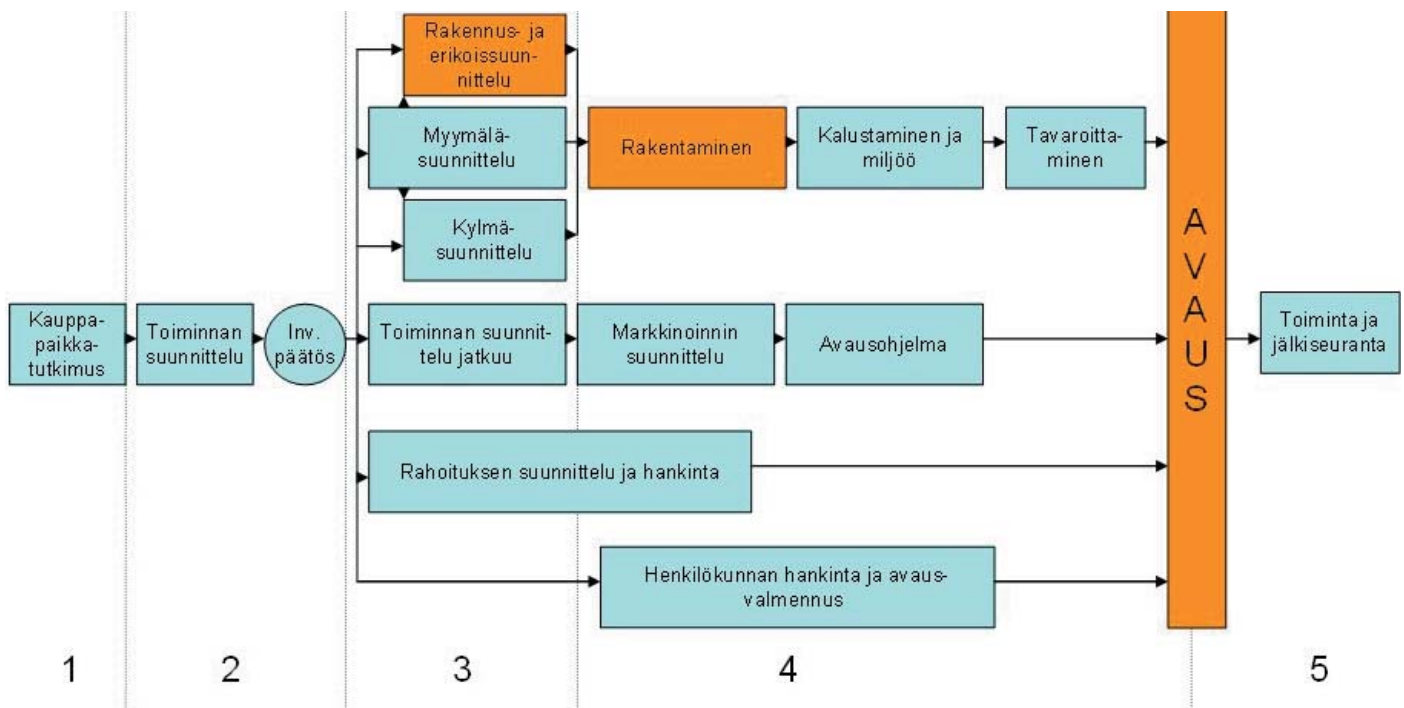
- 26 % onnistuu kaikin mittarein
- 46 % jokin mittari petti
- 28 % ei saatu päätökseen

Saman lähteen mukaan ”pelko värittää IT-investointipäätöksiä”. Mm. Standish Groupin vuosittain julkaistava tutkimus antaa samantlaisia tuloksia. Kuitenkin on syytä

lähdetään liikkeelle ihan projektin alusta. Entä rakennusalan ja sosiaaliterveysalan projektit? Kuinka ne onnistuvat, mitä niistä väitetään ja voimmeko oppia niistä?

Rakennusprojektit onnistuvat aina - väärin!

Käytännössä kaikki talot valmistuvat ajallaan ja lopputulos vastaa 99,9 % suunniteltua. Tämä pitää varmasti paikkansa. Mutta kyse onkin projektin loppuvaiheesta. Tivi-alan vastaava projekti olisi



Kauppapaikan rakenteiden vaiheet

1.000 standardimikron hankkiminen, Windowsin ja Officen asentaminen niihin ja mikron kytkeminen ostajan lähiverkkoon. Kyllä nekin projektit onnistuvat hyvin!

Mutta jos tarkastelemme rakennusprojekteja alusta lähtien, taidamme päätyä samantyyppisiin tuloksiin kuin, mitä edellä Metagroupin ja Standish Groupin tulokset ovat tivi-projektien osalta.

Jos otamme tarkasteluun vaikkapa kauppapaikan perustamisen, jonka loppuvaiheessa on rakentaminen ja kaupan avaaminen yleisölle, havaitsemme seuraavat vaiheet (Markku Alhavan mukaan):

Yllä olevassa kuvassa on merkitty oranssilla ne rakentamisprojektin vaiheet, joiden perusteella rakentamisprojektien sanotaan ”aina onnistuvan”.

Elävä elämä on kuitenkin toisella tavalla kuin ”yleiset väitteet”. Kauppapaikkainvestointien/projektien onnistumiset/epäonnistumiset ovat liikesalaisuuksia, mutta eivät epäonnistumiset tuiki harvinaisia

“Sosiaali- ja terveysalan projektit pääsevät aina maaliinsa - väärin!”

ole. Tavallisin ongelman syy on uusien kauppapaikkojen saamisen kilpailusta tuleva paine rakentaa kauppapaikka liian aikaisin. Tästä seuraa ennusteita pitempi tappiolla menevä alkuvaihe. Katulegendana kerrotaan erään Helsingin liikesekurksen tuottavan edelleen, vuosia avaamisensa jälkeen, 100.000 euroa tappiota kuukaudessa - ja tämä siitä huolimatta, että kauppapaikkojen perustaminen ja rakentaminen on erittäin hyvin osattu ja hallittu tieteen ala kaikissa keskusliikkeissä.

Esimerkkinä voi vielä mainita, että eräs Helsingin keskustan loistohotelli ei lehtitietojen mukaan ole toimintavuosiensa aikana vielä koskaan tuottanut voittoa. Hotelli-investointien aikataulun

ja kustannusten ylitykset ovat tavallisia. Syynä ovat huonon liiketoiminnan suunnittelun vuoksi kesken projektin tulevat muutokset.

Oman lukunsa muodostavat vielä rakennusten saneerausprojektit, joissa kustannusten ja aikataulujen ylitykset ovat enemmän sääntö kuin poikkeus.

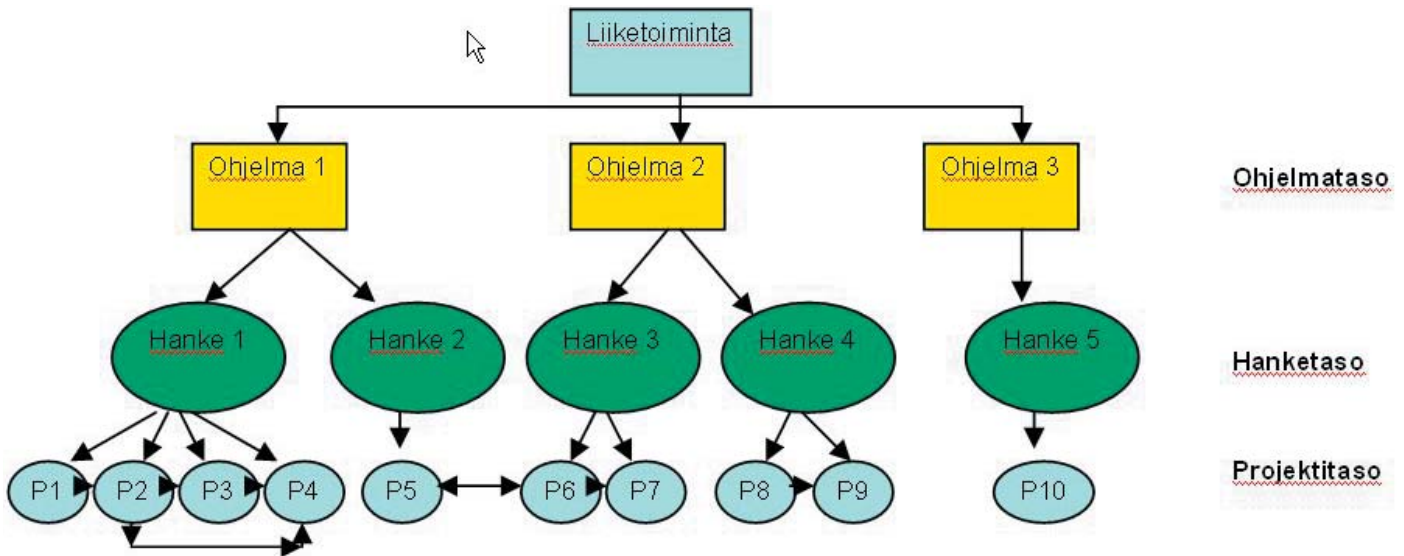
Mutta tivi-alalla ja rakennusalaalla on niin paljon yhteisiä piirteitä, että oppiminen molemmin puolin

ja työtapojen ja menetelmien siirto alalta toiselle on varmasti mahdollista.

Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen tuotekehitysprojekti pääsevät aina maaliinsa - väärin!

Lisäongelmia tuottaa vielä asiakkaan määrittely. Loppuasiakkailla saattaa olla paljon tarpeita. Ne voidaan kyllä löytää ja määritellä. Mutta palvelun tuottajana pitäisi usein olla julkishallinto - tavallisesti kunta -, jolla omasta mieles-

ilman uutta rahoitusta käyttöön-ottoprojektille. Mutta järjestö sai toimintaa ja näkyvyyttä, tekijät saivat vakuuttavan merkinnän ansioluettelonsa ja rahoittaja voi osoittaa tuloksellisuutta. - Kukaan ei ainakaan pysty mittaamaan



Ohjelmien, hankkeiden ja projektien hierarkia

Sosiaali- ja terveysalan tuote/ palvelunkehittämissuunnitelmat saavat tavallisesti pääosan rahoituksestaan Raha-automaattiyhdistykseltä (RAY) ja/tai Euroopan sosiaalirahastolta (ESR).

Niitä vaivaavat samat ongelmat kuin tuotteiden kehittämissuunnitelmissa yleensä. Lopputulosta on vaikea määrittellä etukäteen

tään on jo ihan riittävästi palveluita eikä ainakaan rahaa mihinkään uusiin palveluihin.

Kun rahoitusanomus RAY:lle tai ESR:lle tehdään, lopputulokseksi määritellään uusi palvelutuote tai palvelu. Anomuksessa kuvataan tavallisesti vielä tulevien käyttäjien määrä. Mutta valitettavan usein uusi tuote jää otta-

uuden palvelun vaikutusta yhteiskuntaan.

Tiettävästi ESR:n rahalla kehitetyn tuotteen elinikä on 1,5 viikkoa, eli se aika, joka tarvitaan loppuraportin arkistointiin. Kerrotaan ESR:n palkanneen nuoren tutkijan selvittämään, mitä palvelutuotteita ja malleja heillä jo on valmiina!



Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen palvelunkehitysprojektin vaiheet

ja asiakkaiden reaktioita vaikea ennustaa.

matta käyttöön. Rahoittajalle ei ole missään vaiheessa luvattukaan laajaa käyttöönottoa - ei ainakaan

Projektityö on sosiaali- ja terveysalan järjestöissä niin nuorta, ettei kunnollisia projektityökäytän-

töjä ja malleja ole vielä syntynyt. Projekteja on kyllä paljon, koska nimikkeellä ”projekti” saa rahoitusta.

Yksinkertainen tämän alan projektin vaiheistus näyttää seuraavalta

Siis kärjistäen, projekti päättyy aikataulussaan, loppuraportti julkaistaan, myönnettyt rahat kulutetaan, jälkiseurantaa ei ole, eikä kukaan tiedä projektin todellista vaikutusta.

“...tivi-alalla ei ole opittavaa sosiaali- ja terveysalan projekteista.”

Sinänsä tivi-alalla ei ole opittavaa sosiaali- ja terveysalan järjestöjen projekteista. Mutta rakennettaessa sinne tivi-järjestelmiä käyttäjien kokemattomuus projektityöstä on syytä ottaa huomioon.

Mitä tivi-projektien onnistumisen parantamiseksi voi tehdä?

Vuonna 2004 toteutettiin 12 yrityksen ja Tietotekniikan liiton yhteisprojekti SIP2004, jonka lopputuloksena on nyt ilmestynyt Tietotekniikan liiton julkaisusarjassa kirja Pekka Forselius - Matti Karvinen - Matti Kosonen: Tivi-hankkeiden ja projektien johtaminen. Se on omalta osaltaan yritys parantaa alamme projektien onnistumista ja korjata ryvetettyä mainettamme.

Mutta jotta jatkossa alamme hankkeet ja projektit onnistuisivat paremmin ja niiden onnistumi-

sesta/epäonnistumisesta saatavat tilastot osoittaisivat oikeita lukuja, ehdotan että

- kehittämishankkeissa noudatetaan kolmen tason johtamista; johdetaan ja toteutetaan ohjelmia, hankkeita ja projekteja esim. seuraavasti

Huom! Jos on helpompaa käyttää terminologiaa ohjelma - projekti - aliprojekti, ei minulla ole mitään sitäköön vastaan.

- aloitetaan (liike)toiminnan kehittämisohjelmien, -hankkeiden ja -projektien tutkiminen ja kuvaaminen - oikea osoite tälle ehdotukselle lienee Projektiyhdistys
- erotellaan tutkimuksissa, joissa projektien onnistumista seurataan, erikseen tivi-projektit ja muut projektit, ja tarkastellaan (liike)toiminnan muutoshankkeita erillään tivi-hankkeista ja -projekteista
- jatketaan hankkeiden ja projektien erojen vaikutuksen tutkimista, kuvaamista ja ohjeistamista
- kehitetään ja otetaan käyttöön riskienhallintamenetelmiä, jotka saavat johdon ottamaan löydetty riskit ja niiden torjunnan tosissaan
- varmistetaan jo hankkeen ja projektin asettamisvaiheessa jälkiseurannan toteutus

Kirjoittajalla on kokemusta useiden toimialojen projekteista. Hän on kirjoittanut kirjoja atk-hankinnoista, IT-investoinneista ja tivi-hankkeiden ja -projektien johtamisesta ja artikkeleita mm. Talouselämälehteen. Lisäksi hän on ollut laatimassa tivi-alan yleisiä suomalaisia sopimusehtoja. Ensimmäisen keran hän on ollut tietotekniikka-alan tehtävissä vuonna 1960 reikäkorttioperaattorina. Sen jälkeen hän on ollut erilaisissa alamme asiantuntija-, päällikkö- ja johtotehtävissä. Hän on kirjoittanut projektityöohjeet sosiaali- ja terveysalan järjestöille. Hän on vetänyt pääkonttorin rakentamisprojektin tilaajan projektipäällikkönä. Tällä hetkellä hän toimii partnerina ja hallituksen puheenjohtajana Quint Wellington Redwood Oy:ssä.

Kuten yllä olevasta esittelystä käy ilmi, olen ollut monessa mukana mm. kehittämässä tivi-alan (Lyhenteellä tivi tarkoitan tieto- ja viestintäalaa. Käytän lyhennettä IT:n ja ICT:n sijasta.) projektityötä ja sen reuna-alueita. Lisäksi minulla on vertailupohjaa muiden alojen projektityöhön. Tämä on antanut pohjan ja perspektiivin väittää, että vastoin yleistä käsitystä tivi-projektit onnistuvat yleensä yhtä hyvin tai huonosti kuin muutkin projektit. Ongelmien syitä onkin ehkä syytä etsiä muualta. Väitteitteni pohjaksi tarkastelen aluksi projektityötä yleensä ja eräitä muista kuin meidän toimialamme projekteista yleisesti esitettyjä väitteitä ja niiden taustaa.