

Projektityön moninaisuus ja - maisuus

Armi Westin, Suomen Pankki

Näkökulmana 35 vuotta – tai oikeastaan vain 2000-luku

Kyllä projektityön peruskehikko on säilynyt pitkälti samana, toteaa 70-luvun alussa alalle tullut kirjoittaja. Ensimmäinen työkenttäni oli projektipäällikön apulaisuus seitsemän tukkukaupan yhteisessä tietojärjestelmähankkeessa, sen ajan ”puhtaalta pöydältä” asiakaskohtaisesti toteutettavassa toiminnanohjausjärjestelmässä. Teknologia puolestaan, siis toteutusvälineet, on muuttunut koko ajan ”juoksuvauhtia”, sukupolvia ei kannata edes laskea. Projektien lopputulos, alkuaikojen käsityön korvaamisesta lähtien, tavoittelee nykyisin yhä suurempien toimintatapamuutosten kautta tehottomista, kilpailuetua ja liiketoi-

mintahyötyä. Rajaudunkin tässä tarkastelemaan vain projektityön viimeistä viittä vuotta ja niihin näkökulmani on Suomen Pankki ja eurooppalainen keskuspankkiyhteisö EKPJ.

Osapuolia huikeasti lisää

Jos oli 70-luvulla projektissa seitsemän asiakasta ja toimittaja, niin nyt on esimerkiksi uutta isojen maksujen välitysjärjestelmää (Target2) kehittämässä em. keskuspankkiyhteisö, toimittajan roolissa kolme keskuspankkia ja välittöminä käyttäjinä keskuspankkien lisäksi Euroopan maiden rahalaitokset. Ja loppukäyttäjinä järjestelmässä tulevat olemaan rahalaitosten asiakkaat eli yritykset kun isoista maksuista on

kyse. Kuten meneillään olevassa maamme ydinvoimalan rakennusprojektissakin, eri osaamisalueilla hyödynnetään parhaiden alihankkijoiden osaamista ja tekemistä. Sehän on projektityön kulmakivi, jonka varassa onnistutaan tai mennään karikkoon. Tehtävät tulee osata palastella sopiviin viipaleisiin, tunnistaa riippuvuudet, aikatauluttaa ja antaa hyvälle tekijöille. – sekä ohjata ennakoivasti, huomaten ajoissa mahdolliset sudenkuopat. Pitkissä projekteissa yhtenä riskinä ovat aina ennakoimattomat muutokset toimintaympäristössä.

Keskuspankkiyhteisössä projektityöhön liittyy voimakkaasti nk. komiteatyöskentely, sillä EKPJ:n koordinointi perustuu neuvoa antaviin komiteoihin joissa on alueesta riippuen 13 – 25 jäsentä eri maista. Se tarkoittaa, että vaikkapa esitutkimuksen tai vaatimusmäärittelyjen tuloksia arvioivat monen keskuspankin edustajat yhdessä. Yleensä hankkeen eri osa-alueita on valmistelemaan pieniä muutaman hengen ad hoc-työryhmiä. Kokoavana voimana on EKP:n (Euroopan Keskuspankki) ko. toiminnosta vastaava liiketoiminta-alue. Varsinainen toteutus saatetaan tilata ulkopuoliselta toimittajalta kilpailuttaen EU:n julkisten hankintojen menettelyjen mukaisesti - ellei sitten jokin keskuspankeista resursoi ja toimita projektia. IT-komitealla on varsin laaja toimialue projektien elinkaaren aikana; vastaan

IT-komitea myös yhteisestä infrastruktuurista ja turvallisuudesta

Kun otetaan huomioon hankkeiden koko, osapuolien määrä ja yleensä organisaation hajautuneisuus eri puolille Eurooppaa, pitää projektityön ”säännöt” olla hyvät, ja niitä on myös noudatettava. Tällainen projektityökehikko on laadittu aikoinaan komiteatyönä ja sitä kehitetään yhteisesti. On huomattava, että kullakin keskuspankillä ja EKP:lla voi olla omia standardeja, mutta yhteisiin hankkeisiin käytetään yhteistä kehikkoa. EKPJ:n puitteissa toimii myös tarkastuskomitea, joka nimensä mukaisesti suorittaa tarkastuksia myös projekteissa.

Kestävää kehitystä vai väliaikaisratkaisuja

Testaus on edelleen aikaa vievä ja kallis osa projekteissa. Jotta testauksen automatisointi yleensä kannattaisi, joko kehitettävän järjestelmän elinkaari oletetaan pitkäksi, tai projektin lopputulos on monistettavissa markkinoille. Väliaikaiseksikin ajateltu ratkaisu saattaa joutua elämään kannattavuus- ja resurssisyistä tai ympäristömuutoksista johtuen ehkä alunperin aiottua pitempään. Suomen Pankissa nopeutimme poistumista keskuskoneilta merkittävästi käyttämällä sovelluskehityksen tukena väligeneraattoria. Nyt kuitenkin tämän ratkaisun elinkaareksi näyttäisi muodostuvan jopa kuusi vuotta, ehkä enemmänkin – mm. toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista johtuen. Kestävän kehityksen esimerkkinä on meillä 80-luvulla

kehitetty välitysohjelmisto, joka on kevyesti siirretty useaan kertaan uuteen teknologiaan, ja se on vielä säilyttänyt kilpailukykynsä vertailtaessa markkinoilta saataviin valmiisiin middleware-ohjelmistoihin. Kiitokset tästä kaukokatseiselle ja hyvälle suunnittelijalle, joka on eräs työyhteisömme helmiä! Integraatiotarve Suomen Pankin järjestelmien välillä vain kasvaa. Aiemmin oli olemassa jako pankkijärjestelmiin, ekonomistijärjestelmiin sekä valvonnan ja hallinnon järjestelmiin; nykyisin eroa on vaikeampi ja vaikeampi nähdä.

Oppimisprosessi ja työnjako

Meille IT-ammattilaisille uuden oppimista on riittänyt joka projektissa – jos ei uusia ohjelmointivälineitä niin ainakin uusia versioita ja valmisohjelmistoja. Siinä sivussa on päivitetty systeemityömenetmääkin. Tekemällä oppimista on joudutettu ottamalla IT-talojen osaamista projekteihimme (best of the breed). Tällä tavalla on varmistettu, että omilla osaajilla on ollut tarvittava mentorointi käytettävissä ja näin on pystytty olemaan jatkuvassa uuden oppimiskierroksessa.

Mutta entäpä haasteet substanssista vastavalle puolelle? Miten varmistetaan, että kun iso projekti tulee kohdalle, liiketoiminnassa ymmärretään, osataan ja on kokemusta viedä IT-projekti ammattitaitoisesti läpi? Mistä ”oppirahansa jo maksanut” substanssia ymmärtävä projektipäällikkö, joka osaa karsia karsimisen jälkeenkin ja vaiheistaa toteutuksen kiteyttäen

tärkeimmät palat ensimmäiseen osioon? Mistä kehittämisen sponsori, joka ymmärtää ettei hyvää saa halvalla – ja johtoryhmän puheenjohtaja, joka luotsaa hankkeen läpi harmaankin kiven – hyvässä ilmapiirissä. Entä ammattimainen testaussuunnittelu? Ilman koulutusta projektityöhön ja projektin johdonmukaisen johtamisen tärkeyden tunnustamista tulokset projekteissa voivat olla moninaiset.

Projektien yhteyteen kytkeytyy jokseenkin aina voimakas tarve muuttaa toimintaa. Meillä on hyviä kokemuksia siitä, että on irroitettu toimintatapamuutos ja sen johtaminen järjestelmäkehittämisestä erilleen omaksi projektiksi, jolla on tietysti voimakkaita riippuvuuksia varsinaiseen tietojärjestelmäprojektiin.

Loppusanat

Kun tulin työelämään 70-luvun alussa, oli isojen yritysten johdossa sota-ajan kokeneet yritysjohtajat, ja heidän eläköitymistään odoteltiin muutoksen toivossa. Jo 80-luvulla Markku Sääksjärvi toi viestiä siitä, että IT-ymmärrys täytyy olla ylhäällä, bisnespäätösten tekijällä, siis ”samojen korvien välissä”. Johdon pelko ja IT-asioiden vierastavuus ei ole tainnut kokonaan poistua vielä, tai sitten kokemusta tarvitaan lisää. Kun sukupolvi vaihtuu vielä kerran ja jo kehdestä PC:n ääreen siirtyneet ovatkin liiketoiminnan puolelta johtamassa projekteja – ovatkohan projektien lopputulokset ehompia – vai tehdäänköhän silloin enää projektityötä ollenkaan?