

# **KYMP** **Projektimalli**

**Projektijohtamisen sanasto**

**Helsinki**

# Projektijohtamisen sanasto

Versio 1.0 30.3.2020

## Projektijohtamisen sanasto

Mitä useampia projektiohjeita tai -malleja organisaatiossa on ollut käytössä, sitä enemmän on eroja myös projektinjohtamisen lähestymistavoissa. Tämä johtaa usein erilaisiin käsitteisiin ja tapoihin toteuttaa projekteja. Sama sana voi tarkoittaa hieman eri asiaa riippuen henkilöstä, joka sanaa käyttää tai tilanteesta, jossa sanaa käytetään. Tämän sanaston tavoitteena on määritellä yhteinen projektinjohtamisen perussanasto kaikille KYMPin projekteista vastaaville ja projekteissa työskenteleville.

Yhteinen projektinjohtamisen sanasto helpottaa ja selkeyttää huomattavasti viestintää ja vähentää väärinymmärryksiä projekteissa eri rooleissa toimivien välillä. Yhteinen sanasto on myös edellytys projektikulttuurin, vertailukelpoisen projektiraportoinnin ja projektisalkunhallinnan kehittämiseksi. Omalta osaltaan se toimii myös projektiosaamisen kehittämisen apuvälineenä.

Alla on esitetty ja selitetty Projektijohtamismallissa ja yleisesti projektinjohtamisessa esiintyvät keskeiset käsitteet. Osa käsitteistä on selitetty suoraan PMBOK®:in mukaan.

## ABC-projektiluokka

**E: ABC Project Class**

**S: ABC projektklass**

ABC-projektiluokka ilmaisee projektin kompleksisuuden ja haastavuuden projektinjohtamisen näkökulmasta. Projektin ABC-luokka määritetään ABC Projektiluokittelu -lomakkeen avulla. Projektiluokittelun tuloksena projekti sijoittuu johonkin seuraavista luokista:

- |   |  |
|---|--|
| A | Hyvin monimutkainen ja paljon riskejä sisältävä projekti |
| B | Tyypillinen ns. normaali projekti                        |
| C | Yksinkertainen ja suoraviivainen projekti                |

Projektin luokka vaikuttaa projektin johtamiseen tarvittavaan panostukseen ja siihen käytettävään työaikaan ja mm. viestinnän määrään ja vaadittavan projektinjohtamisen dokumentaation laajuuteen.

## Asettaminen

**E: Initiation**

**S: Initiering**

Asettaminen koostuu prosesseista, jotka ovat tarpeen uuden projektin (tai uuden projektivaiheen) määrittelystä. Se pitää sisällään projektin tai projektin vaiheen käynnistämispäätöksen tekemisen sekä tavoitteiden, tuotosten ja onnistumiskriteerien määrittämisen.

### **Baseline (viimeisin hyväksytty projektisuunnitelma)**

**E: Baseline**

**S: Baslinje**

Tarkoittaa viimeisintä hyväksyttyä projektisuunnitelmaa, liittyen toteutuksen tavoitteisiin (laajuus, aikataulu, budjetti). Baselinea voidaan muuttaa vain omistajan/ohjausryhmän päätöksellä. Baseline sisältää mahdolliset hyväksytyt muutokset projektiin.

Termiä käytetään yleensä liittäen se johonkin projektin toteutuksen tavoitteeseen (kustannusten baseline, aikataulun baseline ja laajuuden baseline).

### **Budjetti**

**E: Budget**

**S: Budget**

Budjetti on projektin kustannustavoite, joka muodostaa kustannusten vertailukohdan (baseline) projektin kustannusohjausta varten. Budjetti sisältää sekä ulkoiset kustannukset (hankinnat) että sisäisen työn kustannukset (henkilötyöpäivät). Budjetin laadinnan pohjana toimii usein projektin kokonaiskustannusarvio, joka pohjautuu tehtäväkohtaisiin työmäärä- ja kustannusarvioihin. Budjetti voi myös toimia projektin suunnittelun lähtökohtana.

### **Edellytykset**

**E: Prerequisites**

**S: Förutsättningar**

Ehdot ja lähtökohdat, joiden tulee olla toteutuneena ennen projektin tai sen tiettyjen tehtävien toteuttamista.

### **Edistymisraportti (tilanneraportti)**

**E: Progress Report (Project Report, Status Report)**

**S: Progressrapport**

Edistymisraportti on dokumentti, joka kuvaa projektin toteutusvaiheen (G2-G3) aikana projektin kokonaistilanteen projektisuunnitelmassa määriteltyihin tavoitteisiin nähden. Se sisältää myös ennusteita ja arvioita tulevasta kehityksestä sekä mahdollisia ehdotuksia korjaaviksi toimenpiteiksi.

## **Hanke**

**E:** -

**S:** -

Hanke on aikeen/projektin/ohjelman/jonkun muun työkokonaisuuden synonyymi. Sillä voidaan myös tarkoittaa projektiketjua. Termin käyttö vaihtelee palvelusta ja yhteydestä riippuen. Jos kyseessä on projekti, joka täyttää projektin määritelmän ja rajat, käytetään termiä projekti.

## **Hyötytavoite**

**E: Business Objective**

**S: Affärsmål**

Hyötytavoite on projektin tavoittelema lopullinen lopputulos tai hyöty, esimerkiksi tehokkaammat palvelut tai pienentyneet kulut. Hyötytavoite on varsinainen motiivi projektin toteuttamiselle. Projektin tavoittelemat hyödyt tulisi kuvata mitattavissa olevalla tavalla. Tyypillisesti projektin lopulliset hyödyt ovat saavutettavissa vasta jonkin ajan kuluttua projektin päättymisestä. Hyötyjä tulee verrata projektin alkuperäiseen kustannus-hyötyanalyysiin. Hyötytavoitteiden yläpuolella tavoitteiden hierarkiassa ovat vaikuttavuustavoitteet, jotka puolestaan ovat yleensä hyvin vaikeita mitata tai todentaa, sillä ne toteutuvat tyypillisesti vasta pitkällä aikavälillä ja usean kehittämistoimenpiteen yhteisvaikutuksella.

## **Gantt-kaavio**

**E: Gantt Chart**

**S: Gantt-schema**

Jana-aikataulu, eli Gantt-kaavio on graafinen kuvaus projektin aikataulusta. Jana-aikataulussa projektin tehtävät ja usein myös niiden väliset riippuvuudet kuvataan aikajanalla. Tyypillisessä jana-aikataulussa projektin tehtäväkokonaisuudet tai tehtävät on listattu vasemmassa reunassa olevaan sarakkeeseen, aika esitetään vaakatasossa ja tehtävien kestot esitetään vaakasuorilla janoilla.

## **Jälkiarviointi (JA)**

**E: Post-project Evaluation (PE)**

**S: Projektutvärdering**

Projektin jälkiarviointi (JA) toteutetaan projektin päättymisen (P4-päätöksen) jälkeen. Jälkiarvioinnin tarkoituksena on selvittää, saavutettiin alun perin projektille asetetut hyötytavoitteet. Projektin omistaja on vastuussa jälkiarvioinnin suorittamisesta. Projektin jälkiarvioinnin suorittamisen edellytys on, että projektin hyödyt on asettamisen aikana dokumentoitu ja määritelty mitattavina tavoitteina. Jälkiarviointi voidaan suorittaa, kun tietty aika (tyypillisesti 6–12 kk) on kulunut projektin lopetuksesta ja hyödyt ovat voineet toteutua.

## **Korjaava toimenpide**

**E: Corrective Action**

**S: Korrigerande åtgärder**

Korjaavilla toimenpiteillä tarkoitetaan toimia, joilla projektin havaittu tai ennustettu suunnitelmista poikkeava eteneminen voidaan korjata suunnitelmien mukaiseksi. Korjaavat toimenpiteet ovat yleensä seurauksia havaituista poikkeamista.

## **Kriittinen polku**

**E: Critical Path**

**S: Kritisk linje**

Kriittinen polku muodostuu aikataulullisesti toisistaan riippuvista projektin tehtävistä, jotka määrittelevät projektin lyhimmän mahdollisen keston. Jos kriittisellä polulla oleva tehtävä viivästyy, viivästyy koko projekti. Kriittinen polku voidaan kuvata jana-aikataulun (Gantt-kaavion) avulla.

## **Kustannus-hyötyanalyysi**

**E: Business Case**

**S: Kostnads-nyttanalys**

Kustannus-hyötyanalyysi määrittelee projektin liiketoiminnallisen perustelun. Kustannus-hyötyanalyysi tehdään projektin valmisteluvaiheessa ja tyypillisesti sitä tarkennetaan suunnitteluvaiheen aikana. Se kattaa ainakin arvion projektin ulkoisista kustannuksista, sisäisen työn kustannuksista, oletetuista taloudellisista ja muista hyödyistä sekä projektin riskeistä. Kustannus-hyötyanalyysi toimii projektin jälkiarvioinnin vertailukohtana.

## **Linjaesimies**

**E: Line Manager**

**S: Linjeförman**

Linjaesimies on pysyvän organisaation ryhmän, osaston tai yksikön päällikkö, jolla on määritelty esimiestehtävä ja liiketoimintavastuu. Projektien näkökulmasta linjaesimiehet ovat projekteissa tarvittavien resurssien omistajia ja tyypillisesti toimivat ohjausryhmien jäseninä.

## **Lopetusvaihe**

**E: Closing Phase**

**S: Avslutningsfas**

Projektin lopetusvaihe sijoittuu porttien P3-P4 välille ja alkaa, kun projektin loputuotokset on hyväksytty. Lopetusvaiheen aikana projektipäällikkö yhdessä projektiryhmän kanssa laatii projektin loppuraportin, sisältäen suunnitelman projektin jälkeisten liiketoimintahyötyjen arvioinnista. Lopetusvaiheen aikana varmistetaan, että vastuu projektin tuotoksista on siirretty pysyväälle organisaatiolle ja muut tarvittavat lopetustoimet on tehty. Lopetusvaihe päättyy porttiin P4, jossa loppuraportti hyväksytään.

## **Loppuraportti**

**E: Final Report**

**S: Slutrapport**

Loppuraportti on projektin lopetusvaiheessa laadittava yhteenvetoraportti. Loppuraportin dokumentoi projektipäällikkö yhdessä projektiryhmän kanssa. Se on yhteenveto projektin tähänastisesta onnistumisesta, kokemuksista ja projektissa opituista asioista. Loppuraportti hyväksytään projektin lopetuspäätöksen (P4) yhteydessä.

## **Muutospyyntö**

**E: Change Proposal**

**S: Ändringsförfrågan**

Muutospyynnöllä tarkoitetaan ehdotettua muutosta projektin voimassa olevaan baselineen. Muutospyyntö voi koskea projektin laajuutta, aikataulua tai budjettia. Ehdotettujen muutosten vaikutukset arvioidaan, muutospyynnöt dokumentoidaan ja niiden hyväksymisestä päättää projektin omistaja/ohjausryhmä. Ulkoisen rahoituksen projekteissa rahoittaja päättää yleensä muutosehdotusten hyväksymisestä.

Muutospyynnöistä (toteutetuista ja hylätyistä) pidetään muutoslokia.

## **Muutosten hallinta**

**E: Change Management (Change Control)**

**S: Ändringshantering**

Projektin muutosten hallinnalla tarkoitetaan projektin laajuuteen, aikatauluun ja budjettiin kohdistuvien muutosehdotusten systemaattista käsittelyä. Muutosten hallinta alkaa projektin toteutus päätöksestä (P2) ja päättyy projektin lopetukseen (P4). Muutosten hallinta on hyvä erottaa käsitteellisesti projektin muutosjohtamisesta, jota tarvitaan organisatoristen muutosten onnistuneeseen läpivientiin.

## **Ohjausryhmä**

**E: Steering Group**

**S: Styrgrupp**

Projektin ohjausryhmä on projektin omistajan tueksi nimetty ryhmä, jonka kaksi pääroolia on projektin resursoinnin ja hyötytavoitteiden toteutumisen varmistaminen. Ohjausryhmä tekee merkittävät päätökset koskien projektin laajuutta, kustannuksia, resursseja ja aikataulua ja näitä koskevia muutoksia. Projektin omistaja tai hänen nimeämänsä henkilö toimii ohjausryhmän puheenjohtajana. Jokaisella ohjausryhmän jäsenellä tulee olla selkeästi kuvattu lisäarvo ja rooli projektin ohjaamiselle. Pienimmillään ohjausryhmä voi koostua omistajasta ja projektipäälliköstä.

## **Ohjaussopimus**

**E: Steering Plan**

**S: Styrplan**

Projektin ohjaussopimuksessa esitetään, kuinka projektin toteutusta tullaan ohjaamaan ja mm. kuinka ohjausryhmä tekee projektia koskevat päätökset. Ohjaussopimuksessa kuvataan tyypillisesti ohjaukseen osallistuvien henkilöiden roolit, vastuut, tehtävät ja valtuudet projektin onnistumisen varmistamiseksi sekä projektin ohjausryhmätyön käytännöt. Projektin ohjaukseen voi osallistua ohjausryhmän jäsenten lisäksi muitakin henkilöitä.

## **Ohjelma**

**E: Program**

**S: Program**

Ohjelma on useasta projektista ja mahdollisista muista tehtävistä muodostuva kokonaisuus, jota johdetaan koordinoitusti ja jonka avulla tavoitellaan laajaa

päämäärää. Ohjelman kesto on tyypillisesti joitakin vuosia. Strateginen ohjelma on johdettu strategisista päämääristä. Myös muun laajan päämäärän tavoittamiseksi voidaan perustaa ohjelma.

Ohjelman johtamisessa korostuvat kokonaisuuden hallinta, sidosryhmien hallinta, muutosjohtaminen ja hyötytavoitteiden hallinta.

Tällä hetkellä ohjelma-sanaa käytetään Helsingin kaupungilla useista erilaisista työ-, projekti- ja toimenpidekokonaisuuksista. Projektimallin piirissä pyritään kuitenkin käyttämään ohjelma-termiä vain useita projekteja sisältävästä kokonaisuudesta.

### **Osaprojekti**

**E: Sub-project**

**S: Delprojekt**

Projekti jaetaan tarvittaessa osaprojekteihin, jotta kokonaisuuden vastuuttaminen ja hallinta helpottuvat. Jokaisella osaprojektilla on oma osaprojektipäällikkönsä, joka vastaa osaprojektin suunnittelusta, toteutuksesta ja raportoinnista koko projektin projektipäällikölle.

### **Linjatyö**

**E: Line Work**

**S: Linje arbete**

Kaikki sellainen työ, jota ei voida katsoa kuuluvaksi projektityön piiriin (esim. hallinnolliset työt, linja- ja prosessityöt), ei täytä projektin kriteerejä. Se on useissa organisaatioissa ns. toimenkuvaan kuuluvaa työtä. Projekteihin osallistuvien henkilöiden kokonaistyöajassa on huomioitava sekä projektityö että linjatyö.

### **Poikkeama**

**E: Deviation**

**S: Avvikelse**

Poikkeamalla tarkoitetaan projektin havaitun tai ennustetun etenemisen eroa voimassa olevaan suunnitelmaan (baselineen) nähden. Poikkeama voi liittyä projektin tuotosten laajuuteen, laatuun, projektin aikatauluun tai kustannuksiin. Poikkeamiin pyritään reagoimaan mahdollisimman aikaisin. Ks. korjaava toimenpide.

### **Projekti**

**E: Project**

**S: Projekt**

Projekti on linjatyöstä erillinen kertaluonteinen tehtäväkokonaisuus, joka toteutetaan ennalta määritellyn lopputuotoksen aikaansaamiseksi. Projektilla on hyötytavoitteet, tuotostavoitteet, toteutuksen tavoitteet (laajuus-, aikataulu- ja kustannustavoite) ja oma tilapäinen organisaatio.

## **Projektiehdotus**

**E: Project Proposal**

**S: Projektförslag**

Ehdotus projektin asettamiseksi perustuu havaittuun muutostarpeeseen tai ideaan. Projektiehdotus voidaan esimerkiksi johtaa suoraan strategiasta, se voi syntyä asiakkaan tarpeesta tai toimintaympäristön muutoksesta. Projektiehdotuksesta kuvataan perustiedot, hyötytavoitteet ja muut alkuvaiheessa tiedossa olevat lähtökohdat. Projektiehdotuksen hyväksyminen (P0-päätös) käynnistää projektin valmisteluvaiheen.

## **Projektien priorisointi**

**E: Project Prioritization**

**S: Projekt prioritering**

Projektien priorisoinnilla tarkoitetaan projektisalkun tasolla tehtäviä systemaattisia päätöksiä siitä, mitkä projektit ovat tärkeimpiä ja toteutetaan ensin. Projektin prioriteetti riippuu siitä, kuinka tärkeä tai kiireellinen projekti on verrattuna organisaation strategiaan ja muihin projekteihin.

## **Projektikuvaus**

**E: Project Charter (Project Description, Set up Letter)**

**S: Projektdirektiv**

Projektikuvaus laaditaan projektin valmisteluvaiheessa P0-päätöksen jälkeen. Projektikuvauksen sisällöstä vastaa projektin omistaja. Projektikuvauksen tarkoituksena on kuvata, miksi projekti tulisi toteuttaa. Projektikuvaukseen tiivistetään mahdollisista esiselvityksistä ja kustannus-hyötyanalyysistä saatavat tiedot. Projektikuvaus hyväksytään päätöksentekopisteessä P1. Projektikuvaus toimii lähtötietona projektisuunnitelman laatimiselle.

## **Projektijohtamismalli**

**E: Project Management Model**

**S: Projektlefningsmodell**

Projektijohtamismallilla tarkoitetaan organisaatiokohtaista, systemaattista johtamismallia, jota sovelletaan aina kun tehtäväkokonaisuus toteutetaan projektina. Projektijohtamismallissa kuvataan organisaation projekteja koskeva päätöksentekoprosessi, projekteihin liittyvät roolit ja vastuut sekä projektinjohtamisen käytännöt, prosessit ja käytettävät dokumentit ja työkalut.

## **Projektijohtamismallin perusrakenne**

**E: Project Management Model Framework**

**S: Projektlefningsmodellens ram**

Projektijohtamismallin perusrakenne kuvaa yleisellä tasolla projektin elinkaaren vaiheet, niihin liittyvät päätöksentekopisteet (projektisalkunhallinnan taso), projektijohtamisen prosessit (projektinjohtamisen taso) ja projektin toteutustyön esimerkkivaiheistuksen (projektin toteutustaso).



## **Projektin elinkaaren vaihe**

**E: Project Lifecycle Phase**

**S: Projektlivcykelfas**

Projektijohtamismallissa projektin elinkaari jakautuu neljään päävaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja lopetus. Jokainen vaihe alkaa ja päättyy päätöksentekopisteeseen (P). Projektin elinkaaren vaiheet liittyvät projektinjohtamisen prosesseihin, jotka voivat ulottua yli useamman vaiheen. Katso Projektinjohtamisen prosessiryhmät.

## **Projektin laajuus**

**E: Project Scope**

**S: Projekt omfattning**

Projektin laajuus kattaa ne työt ja tuotokset, ja vain ne, jotka on sovittu projektin omistajan tai asiakkaan kanssa toteutettavaksi, jotta saavutetaan sovitut hyötötavoitteet. Projektin laajuutta kannattaa selkiyttää määrittelemällä, mitä projektiin ei sisälly. Laajuutta voidaan muuttaa vain projektin omistajan (ja ohjausryhmän) päätöksellä.

## **Projektin omistaja (projektin tilaaja)**

**E: Project Owner (Project Sponsor)**

**S: Projektägare (Projektbeställare)**

Projektin omistaja asettaa projektin. Projektin omistaja on se henkilö, jolla on suurin motiivi projektin toteuttamiselle ja suurimmat hyötyodotukset. Projektin omistaja toimii yleensä ohjausryhmän puheenjohtajana tai nimeää tämän. Projektin omistajalla on aina vastuu koko projektista. Projektin omistaja määrittelee projektin hyötötavoitteet, hyväksyy projektisuunnitelman, hyväksyy poikkeamat ja muutokset suunnitelmiin ja tukee projektipäällikköä projektin onnistumiseksi.

## **Projektin ositus**

**E: Work Breakdown Structure (WBS)**

**S: Arbetsfördelningsstruktur**

Projektin ositus tehdään suunnitteluvaiheessa. Projektin osituksella jaetaan projekti pienempiin osakokonaisuuksiin. Ositus kuvaa tarkoituksenmukaisella tarkkuustasolla projektin sisällön ja laajuuden. Osituksen avulla voidaan mm. tunnistaa tarvittavat resurssit ja laatia realistinen aikataulu ja budjetti projektille. Ositus voidaan tehdä eri näkökulmista. Projekti voidaan osittaa mm. tuotosten ja tehtävän työn näkökulmasta. Projektin ositusrakenne muodostaa tarkentuvan hierarkian, jossa tasoja voivat olla projekti, osaprojekti, tehtäväkokonaisuus ja tehtävä. Jokainen aleneva ositustaso muodostuu aina yksityiskohtaisemmin määritellyistä töistä ja tehtävistä.

## **Projektin resurssienhallinta**

**E: Project Resource Management**

**S: Projektresurshantering**

Projektin resursseilla tarkoitetaan kaikkia projektin toteutettavaksi tarvittavia panostuksia, kuten henkilöiden työaika, ulkoisiin kustannuksiin tarvittavia rahavaroja, tiloja, laitteita jne. Resurssienhallinnan tarkoituksena on tunnistaa, analysoida ja aikatauluttaa projektin resurssitarpeet, hankkia tarvittavat resurssit sekä

seurata ja ohjata resurssien käyttöä. Projektin resurssienhallintasuunnitelma on osa projektisuunnitelmaa, ja resurssien käytön seuranta jatkuu läpi projektin.

### **Projektin riski**

#### **E: Project Risk**

#### **S: Projektrisk**

Projektin riski on epävarma tapahtuma, jolla on tietty toteutumistodennäköisyys ja jolla on toteutuessaan vaikutus projektin aikatauluun, kustannuksiin, tuotoksen laajuuteen tai laatuun tai projektin hyötytavoitteiden toteutumiseen.

Projektiin liittyy aina sekä hyötytavoitteisiin kohdistuvia että toteutuksen riskejä. Hyötytavoitteisiin kohdistuvia riskejä arvioidaan projektin valmisteluvaiheessa kustannus-hyötyanalyysin yhteydessä, ja niistä kantaa vastuun projektin omistaja. Projektin toteutukseen liittyviä riskejä tunnistetaan ja analysoidaan sekä laaditaan riskienhallintasuunnitelma projektin suunnitteluvaiheen aikana.

### **Projektin tavoitteiden hierarkia**

#### **E: Hierarchy of Project Objectives**

#### **S: Hierarki för projektmål**

Projektin tavoitteiden hierarkialla kuvataan erilaisia tavoitteita, joita projektilla voidaan tavoitella suoraan tai välillisesti. Eri hierarkiatasojen tavoitteiden tunnistaminen kussakin projektissa on erityisen tärkeää siksi, että eri hierarkiatasojen tavoitteilla on omat vastuuhenkilönsä. Tavoitteiden hierarkia on seuraava:

1. Vaikuttavuustavoitteet kuten esimerkiksi ihmisten hyvinvointi, työllistyminen, syrjäytymisen estäminen, kasvava kaupunki tai muu yhteiskunnallinen hyöty
1. Hyötytavoitteet kuten esimerkiksi strategiset hyödyt, kustannussäästöt tai toiminnan tehostuminen, joka saadaan aikaiseksi konkreettisella muutoksella organisaation toiminnoissa, uusilla käytännöillä tai muutoksella rakenteisiin
2. Tuotostavoitteet ja niihin liittyvät laatu- ja laajuustavoitteet
3. Toteutuksen tavoitteet kuten aikataulu- ja kustannustavoitteet

### **Projektin tilanne**

#### **E: Project Status**

#### **S: Projektstatus**

Projektin tilanne tai status kertoo tietoja projektin etenemisestä, esimerkiksi minkä päätöksentekopisteen (P0-P4) projekti on ohittanut tai onko projekti keskeytetty. Tilannetietoihin voi sisältyä myös budjettiin tai aikatauluun liittyviä asioita.

### **Projektinjohtaminen**

#### **E: Project Management (PM)**

#### **S: Projektledning**

Projektinjohtaminen viittaa yksittäisen projektin johtamiseen, projektin asettamisesta projektin lopettamiseen ja jälkiarviointiin. Projektinjohtaminen on kokonaisprosessi, johon liittyy erilaisten tietojen, taitojen, työkalujen ja menetelmien soveltamista, jonka tuloksena projekti saadaan johdettua tavoitteiden mukaisesti

tuotoksiin ja hyötyihin. Projektinjohtaminen sisältää myös projektiryhmän jäsen-  
ten ohjauksen ja projektin yleisten asioiden hallinnoinnin. PMI:n Project Mana-  
gement Body of Knowledge (PMBok) -standardi kuvaa yksityiskohtaisesti pro-  
jektinjohtamisen sisältöjä.

### **Projektinjohtamisen prosessit (prosessiryhmä)**

**E: Project Management Process (Process Group)**

**S: Projektledningsprocess**

Projektijohtamismallissa projektinjohtamisen prosessit ovat asettaminen, suun-  
nittelu, toteutuksen ohjaus ja lopetus. Prosessit ulottuvat läpi koko projektin elin-  
kaaren ja voivat ulottua yli useamman projektin vaiheen. Projektinjohtamisen  
prosessit asettuvat painotuksiltaan kronologiseen järjestykseen, mutta toteutu-  
vat kuitenkin vahvasti limittäin tai eri vaiheissa. Periaate vaiheista ja proses-  
seista (prosessiryhmistä) on PMI:n Project Management Body of Knowledge  
(PMBok) -standardin ja ISO 21500 -standardin mukainen.

### **Projektiorganisaatio**

**E: Project Organization**

**S: Projekt organisation**

Projektiorganisaatio on perusorganisaatiota täydentävä kertakäyttöinen organi-  
saatio, jolla tuetaan pysyvien rakenteiden toimintaa. Tilapäinen projektiorgani-  
saatio vastaa uuden menetelmän, palvelun, tuotteen tai järjestelmän kehittämis-  
työstä, minkä jälkeen lopputulos siirtyy perusorganisaation käyttöön ja vastuulle.  
Kertakäyttöinen projektiorganisaatio puretaan, kun tehtävä on suoritettu ja pro-  
jekti päättyy.

Projektiorganisaation koko voi vaihdella paljonkin projektin laajuudesta riippuen.  
Henkilöt (=resurssit) tulevat suorittamaan projektiin määrättyjä tehtäviä, jonka  
jälkeen he siirtyvät toiseen tehtävään joko organisaation toisessa projektissa tai  
sen ulkopuolella. Projektiorganisaation kokoonpano voi koostua projektiryhmän  
ja ohjausryhmän lisäksi myös erityisasiantuntijoista tai muista tukiryhmistä.

### **Projektipäällikkö**

**E: Project Manager**

**S: Projektledare**

Projektipäällikkö nimetään viimeistään projektin suunnittelupäätöksen P1 yhtey-  
dessä. Projektipäällikkö vastaa projektisuunnitelman laatimisesta ja projektin  
operatiivisesta johtamisesta hyväksytyn projektisuunnitelman mukaan. Projekti-  
päällikkö ohjaa projektiryhmän työskentelyä ja raportoi projektin etenemisestä  
projektin omistajalle ja ohjausryhmälle.

### **Projektiryhmä**

**E: Project Group**

**S: Projektgrupp**

Projektiryhmä koostuu henkilöistä, jotka ovat vastuussa projektin konkreetti-  
sesta toteutustyöstä. Projektiryhmän jäsenet ovat projektipäällikön työnjohdon  
alaisuudessa projektin ajan ja he raportoivat projektipäällikölle työn edistymi-  
sestä.

Projektiryhmään ei tule nimetä sellaisia henkilöitä, joiden projektille tarvittava työpanos on hyvin vähäinen ja se liittyy heidän normaaliin työhönsä (esimerkiksi lakimies kommentoi sopimusluonnoksia).

### **Projektiryhmän jäsen**

**E: Project Group Member**

**S: Projektgrupp medlem**

Henkilö, joka on nimetty projektiryhmään ja jolla on määritetty vastuu projektin toteutustyöstä sekä tarvittava osaaminen ja työaika tehtävien toteutukseen. Projektiryhmän jäsenet raportoivat projektitehtävistä projektipäällikölle.

### **Projektisalkku (projektiportfolio)**

**E: Project Portfolio**

**S: Projektportfölj**

Organisaation projektisalkku koostuu kaikista samanaikaisesti käynnissä olevista projekteista (ja ohjelmista). Projektisalkun projektien avulla tuetaan organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Koska ehdotetut projektit kilpailevat samoista resursseista, projektisalkkutasolla tehdään viime kädessä priorisointipäätökset siitä, mitkä projektit saavat edetä.

Jokaisesta projektisalkusta vastaa nimetty projektisalkun johtoryhmä, joka tarkastelee säännöllisesti projektisalkun tilannetta ja tekee tarvittavat päätökset. *(KYMPissä projektisalkuista vastaavia johtoryhmiä ei ole vielä määritelty.)*

### **Projektisuunnitelma**

**E: Project Plan**

**S: Projektplan**

Projektisuunnitelma laaditaan projektin suunnitteluvaiheessa G1-päätöksen jälkeen. Hyväksytty projektikuvaus toimii lähtötietona projektisuunnitelman laatimiseksi. Projektisuunnitelma on realistinen suunnitelma projektin toteuttamiseksi, sisältäen muun muassa kuvauksen projektin laajuudesta ja rajouksista, projektin aikataulun, budjetin ja organisoinnin. Projektisuunnitelma hyväksytään päätöksentekopisteessä G2. Hyväksytty projektisuunnitelma toimii vertailukohtana (baselinena) projektin edistymisen seurannalle ja muutostenhallinnalle. Projektisuunnitelmaa voidaan muuttaa vain projektin omistajan (ja ohjausryhmän) päätöksellä.

### **Projektitoimisto (projektitoiminnan tuki)**

**E: Project Management Office (PMO)**

**S: Projektkontor**

Projektitoimisto on yksikkö, asiantuntijaryhmä tai henkilö, joka on vastuussa projektimallin ja projektijohtamisen menetelmien kehittämisestä, ylläpitämisestä ja tukemisesta. Lisäksi projektitoimisto tyypillisesti vastaa projektinjohtamisen osaamisen kehittämisestä (yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa) sekä projektisalkunhallinnan prosessien kehittämisestä, ylläpitämisestä ja tukemisestä.

*KYMPissä projektitoimiston tehtävistä vastaa alkuun Kehittämispalveluiden ja Tietohallintopalveluiden yhteinen palvelukonsepti Muutostoimisto.*

## **Projektityyppi**

**E: Project Type**

**S: Projekttyp**

Projektityyppi on jokaiseen projektiin liitettävissä oleva metatieto. Projektityyppi-tietoa käytetään mm. projektisalkkunäkymien luomisessa. Eri projektityypeille voidaan määritellä erilaisia toteutusmalleja sekä muuta tyyppikohtaista ohjeistusta projektin toteutusvaiheeseen. KYMP-in projektityypit on kuvattu Projektiohjeessa.

## **Prosessi**

**E: Process**

**S: Process**

Prosessi on toistuva, toisistaan riippuvien tehtävien muodostama tehtäväketju, jonka tuotoksena voi syntyä esimerkiksi palvelu tai tuotos. Organisaation prosessit kuvataan usein prosessikuvauksin, jotta ne voidaan toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. Projektit eroavat prosesseista siten, että projektit ovat ainutkertaisia ja tilapäisiä. Projektien johtamisessa ja toteutuksessa hyödynnetään kuitenkin prosesseja.

## **Päätöksentekopiste (Portti, P)**

**E: Decision Point (Gate, G)**

**S: Beslutspunkt (Port)**

Päätöksentekopiste eli portti (P) on projektin elinkaaren vaiheiden alkuun ja loppuun sijoittuva ajanhetki, jolloin tehdään päätös projektin etenemisestä. <Leijona> Projektijohtamismallissa on viisi porttia; P0, P1, P2, P3, P4.

KYMPin projektijohtamismallissa määritellään, millä organisaatiotasolla mikäkin porttipäätös (P0-P4) tehdään. Jokaisessa päätöksentekopisteessä tehdään päätös, saako projekti edetä seuraavaan vaiheeseen, lopetetaanko projekti, tarvitaanko päätöstä varten lisäselvityksiä tai pysäytetäänkö projekti tilapäisesti (esimerkiksi odottamaan päätöksiä, tuotoksia tai resursseja muualta).

## **Rajaukset**

**E: Limitations**

**S: Avgränsningar**

Projektin rajaukset kuvaavat sellaisia projektin lähellä olevia tai siihen riippuvuussuhteessa olevia tehtäviä (tai muita projekteja), jotka eivät kuulu kyseisen projektin laajuuteen. Rajausten kuvaamisen avulla täsmennetään projektin laajuutta.

## **Riskien toimenpidesuunnitelma**

**E: Risk Response Plan**

**S: Riskhanteringsplan**

Projektin riskien toimenpidesuunnitelma on dokumentti, johon kuvataan projektin tunnistetut riskit, niiden arvioidut todennäköisyydet ja vaikutukset. Lisäksi riskien toimenpidesuunnitelma sisältää toimenpiteet riskien ehkäisemiseksi ja pienentämiseksi, tai miten niiden toteutumisen voidaan varautua, sekä toimenpiteisiin liittyvät vastuut.

## **Seuranta**

**E: Monitoring**

**S: Uppföljning**

Projektin seurannalla tarkoitetaan projektin etenemisen toteamista, analysointia, ennustamista ja raportointia. Projektin tilannetta verrataan suhteessa voimassa olevaan suunnitelmaan (baselineen).

## **Sidosryhmien hallintasuunnitelma**

**E: Stakeholder Management Plan**

**S: Hanteringsplan för intressenter**

Projektin sidosryhmien hallintasuunnitelma on dokumentti, jossa analysoidaan projektin eri sidosryhmien tarpeita ja vaikutuksia ja luokitellaan sidosryhmiä analyysin perusteella. Lisäksi sidosryhmien hallintasuunnitelmassa kuvataan suunnitellut sidosryhmien hallintatoimenpiteet, kuten viestintä, osallistaminen ja vaikuttaminen, sekä toimenpiteisiin liittyvät vastuut. Sidosryhmien hallinta kohdistuu tyypillisesti projektiorganisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin.

## **Sidosryhmä**

**E: Stakeholder (Interest Group)**

**S: Intressent**

Projektin sidosryhmiä ovat kaikki henkilöt, ryhmät, organisaatiot tai muut tahot, jotka voivat vaikuttaa projektiin tai joihin projekti vaikuttaa. Ohjausryhmän jäsenet edustavat usein projektin tärkeitä sidosryhmiä. Sidosryhmät eivät aina osallistu aktiivisesti projektin toteuttamiseen. Sidosryhmät voivat olla joko aktiivisia tai passiivisia projektin suhteen ja heidän asennoitumisensa voi olla positiivista, neutraalia tai negatiivista.

## **Suunnitteluvaihe**

**E: Planning Phase**

**S: Planeringsfas**

Projektin suunnitteluvaihe sijoittuu porttien P1-P2 välille. Projektin suunnitteluvaiheen tärkein tavoite on dokumentoida suunnittelutyön tulokset projektisuunnitelmaksi. Projektisuunnitelma sisältää tiedot siitä, mitkä kaikki tuotokset tulee olla valmiina, kun projekti päättyy, miten projektia tullaan johtamaan ja mitkä ovat tuotosten hyväksymiskriteerit ja -prosessi. Projektipäällikkö on vastuussa projektisuunnitelman laatimisesta. Suunnitteluvaihe päättyy porttiin P2, jossa projektisuunnitelman versio 1.0 hyväksytään.

## **Tarkistuspiste**

**E: Milestone (MS)**

**S: Milstolpe**

Tarkistuspisteet jakavat projektin toteutustyön vaiheisiin. Tarkistuspisteiden määrä ja ajoitus riippuvat projektin sisällöstä ja valitusta toteutusmallista. Ne sijoittuvat tyypillisesti projektin jonkin toteutusvaiheen tai osatuotoksen valmistamiseen. Tarkistuspisteet mahdollistavat projektin toteutuksen seurannan.

## **Tehtävä**

### **E: Task**

### **S: Uppgift**

Projektin toteutus koostuu useista erilaajuisista tehtävistä. Projektiin kuuluvat tehtävät määritetään suunnittelun yhteydessä ja tunnistetaan projektin osituksen avulla. Jokaiselle tehtävälle määritetään vastuuhenkilö ja tehtävät aikataulutetaan.

## **Toteutuksen tavoitteet**

### **E: Implementation objectives**

### **S: Objekts av genomförande**

Projektin toteutuksen tavoitteet tarkoittavat projektin tuotoksiin, aikatauluun ja kustannuksiin kohdistuvia, projektin toteutusta ohjaavia tavoitteita, jotka esitetään usein tavoitekolmion muodossa. Tuotostavoite viittaa projektin konkreettisten lopputulosten laajuuteen ja laatuun. Kustannustavoitteet sisältävät myös projektin resurssitarpeen eli työkustannukset. Toteutuksen tavoitteet ovat riippuvaisia toisistaan, ja yhteen tavoitteeseen kohdistuvat muutokset vaikuttavat myös toisiin tavoitteisiin. Esimerkiksi jos projektin tuotostavoitteita laajennetaan, se vaikuttaa väistämättä myös aikatauluun ja/tai kustannuksiin.

## **Toteutusvaihe**

### **E: Execution phase**

### **S: Genomförandefas**

Projektin toteutusvaihe sijoittuu porttien P2-P3 välille. Projektipäällikön ja projektiryhmän jäsenten vastuulla on, että kaikki hyväksytyn projektisuunnitelman tehtävät suoritetaan toteutusvaiheen aikana. Projektipäällikkö raportoi projektin edistymisestä ohjausryhmälle. Toteutusvaihe päättyy porttiin P3, jossa projektin tuotokset hyväksytään.

## **Tuotos (lopputuote)**

### **E: Deliverable (end product)**

### **S: Leveransobjekt**

Projektin tuotos on mitattava tai todennettava tuotos tai tuote, joka on saatava aikaan projektin lopputuloksena. Projektiin voi liittyä useita osa- tai välituotoksia. Projektin lopulliset tuotokset hyväksytään projektin toteutusvaiheen päätteeksi P3-päätöksen yhteydessä.

## **Vaatimukset**

### **E: Requirements**

### **S: Krav**

Vaatimukset kuvaavat täsmällisesti määritellyt tarpeet ja odotukset projektin tuotoksia koskien. Vaatimukset voidaan jakaa esimerkiksi toiminnallisiin ja ei-toiminnallisiin vaatimuksiin. Esimerkiksi IT-projektissa toiminnalliset vaatimukset kuvaavat ohjelmistolta vaadittavat ominaisuudet. Ei-toiminnalliset vaatimukset taas kuvaavat määritellyt vaatimukset mm. käytettävyydelle, luotettavuudelle, suorituskyvylle ja ylläpidon helpoudelle (laatuvaatimukset).

## **Valmisteluvaihe**

### **E: Preparation phase**

### **S: Preparationfas**

Projektin valmisteluvaihe sijoittuu porttien P0-P1 välille. Valmisteluvaiheen aikana projektiehdotusta työstetään edelleen, suoritetaan tarpeelliset esiselvitykset liiketoiminnallisista lähtökohdista ja dokumentoidaan valmistelutyön tulokset projektikuvaukseksi. Valmisteluvaiheesta vastaa projektin omistaja. Työ tehdään usein normaalina linja-, johtamis- ja asiantuntijatyönä. Valmisteluvaihe päättyy porttiin P1, jossa projektikuvaus hyväksytään.

## **Viestintäsuunnitelma**

### **E: Communication Plan**

### **S: Kommunikationsplan**

Projektin viestintäsuunnitelma on dokumentti, jossa kuvataan, miten projektin eri sidosryhmien kanssa viestitään projektin aikana. Viestintäsuunnitelmassa kuvataan, mitä kullekin sidosryhmälle viestitään, millä keinoilla ja kanavilla, milloin ja kenen toimesta. Projektin viestintäsuunnitelma voi olla erillinen dokumenttinsa tai se voi sisältyä projektisuunnitelmaan



**Helsinki**

**Helsingin kaupunki  
Kaupunginkanslia**

Pohjoisesplanadi 11–13  
00170 Helsinki  
PL 1  
00099 Helsingin kaupunki  
Puhelinvaihde 09 310 1641

[www.hel.fi](http://www.hel.fi)