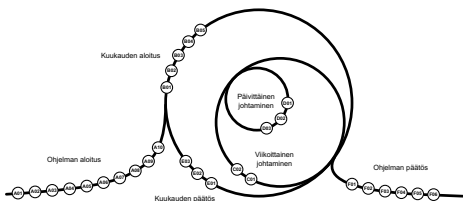


P4.express

Minimalistinen
ohjelmanhallintajärjestelmä



Tämä on online-manuaalin ladattava versio, joka on luotu 2026-10-20.

Tarkista uudemmat versiot verkkosivustolta.

P4.express on osa OMIMOa (<https://omimo.org/en/>), avointen, minimalististen moduulien perhettä.

Tätä manuaalia saa käyttää ja levittää vapaasti Creative Commons Nimeä 4.0 Kansainvälinen -lisenssin ehdoin.

Tämä on manuaalin luonnos arviointia varten. Jos sinulla on kommentteja, lähetä ne sähköpostitse osoitteeseen info@omimo.org. Lopullinen versio julkaistaan myöhemmin.



Euroopan unioni osarahoittaa OMIMOa. Esitetyt näkemykset ja mielipiteet ovat kuitenkin ainoastaan OMIMOn omia eivätkä välttämättä vastaa Euroopan unionin tai EPOS VZW:n näkemyksiä. Euroopan unionia tai rahoituksen myöntävää viranomaista ei voida pitää niistä vastuullisina.

Aktiviteettilista

Seuraavassa ovat P4.expressin johtamisaktiviteetit ja niiden aktiviteettiryhmät:

- Ohjelman aloitus
 - [A01 – Nimeä ohjelman sponsori](#)
 - [A02 – Nimeä ohjelmapäällikkö](#)
 - [A03 – Nimeä ideointitiimin jäsenet](#)
 - [A04 – Tunnista sidosryhmät](#)
 - [A05 – Tunnista odotetut tulokset](#)
 - [A06 – Anna ohjelmalle nimi](#)
 - [A07 – Ideoi Skenaariot](#)
 - [A08 – Pyydä kollegaa arvioimaan ohjelman aloitus](#)
 - [A09 – Tee ohjelman aloituspäätös](#)
 - [A10 – Viesti kohdennetusti](#)

- Kuukauden aloitus
 - [B01 – Päivitä kaikki Skenaariot](#)
 - [B02 – Pyydä kollegaa arvioimaan kuukausisykli](#)
 - [B03 – Tee ohjelman jatkopäätös](#)
 - [B04 – Aloita kuukausisykli](#)
 - [B05 – Viesti kohdennetusti](#)
- Viikoittainen johtaminen
 - [C01 – Aloita viikkosykli](#)
 - [C02 – Viesti kohdennetusti](#)

- Päivittäinen johtaminen
 - [D01 – Hallitse seurantakohteita](#)
 - [D02 – Aloita, päättä tai peruuta projekteja](#)
 - [D03 – Tasapainota resurssit](#)
- Kuukauden päätös
 - [E01 – Mittaa ja raportoi ohjelman suoritusta](#)
 - [E02 – Arvioi sidosryhmäytyvyys](#)
 - [E03 – Suunnittele parannuksia](#)

- Ohjelman päätös
 - [F01 – Tarkista ja siirrä vastuu tuotoksista](#)
 - [F02 – Arvioi sidosryhmätyytyväisyyttä](#)
 - [F03 – Pyydä kollegaa arvioimaan ohjelman päätös](#)
 - [F04 – Arkistoi dokumentit](#)
 - [F05 – Juhli saavutusta!](#)
 - [F06 – Viesti kohdennetusti](#)

Johdanto

P4.express on minimalistinen ja käytännönläheinen tapa hallita ohjelmia. Sen prosessi on yksinkertainen, kuten kaaviosta näkyy. Se koostuu 29 johtamisaktiviteetista, jotka on jaettu 6 aktiviteettiryhmään. Avaa aktiviteetin kuvaus napsauttamalla sitä kaavion verkkoversiossa tai käytä ladattujen versioiden sisällysluetteloa. Voit myös yksinkertaisesti aloittaa ensimmäisestä aktiviteetista [A01](#) ja lukea kaikki aktiviteetit järjestyksessä.

Luonne

P4.express on vaiheittainen lähestymistapa ohjelmien hallintaan; tällaista kutsutaan yleensä

menetelmäksi, metodologiaksi tai viitekehyykseksi. Se ei ole kuvaileva opas siitä, miten kaikki tai jotkin organisaatiot hallitsevat ohjelmiaan, vaan kuvaus yhdestä tavasta tehdä se — tavasta nimeltä P4.express.

Yhteensopivuus

P4.express on kaikkien muiden OMIMO-perheen moduulien tavoin **modulaarinen**. Voit siis käyttää sitä missä tahansa kokoonpanossa, etkä ole rajoitettu projekteihin ja portfolioihin, jotka käyttävät OMIMO-menetelmiä; projektisi voidaan toteuttaa esimerkiksi P3.expressillä, micro.P3.expressillä, DSDM®:llä, Scrumilla, PRINCE2®:lla tai millä tahansa muulla järjestelmällä ilman, että siitä aiheutuu ongelmia P4.expressille.

P4.expressiä voi käyttää
kaikentyyppisiin ohjelmiin:
infrastruktuuriin, kaupunkikehitykseen,
organisaatiomuutokseen, terveyteen,
kulttuuriin, taiteeseen, humanitaariseen
työhön ja niin edelleen. P4.express on
suunnattu kaikille toimialoille, mutta ei
näiden toimialojen erikoistapauksiin,
koska niiden huomioiminen tekisi
järjestelmästä liian monimutkaisen
kaikille.

Kun käytössä on jäsennelty
portfolionhallinta, P4.express odottaa,
ettei se puutu suoraan ohjelman
sisäisiin projekteihin.
Portfolionhallintajärjestelmän tulee
ohjata vain ohjelmaa kokonaisuutena ja
antaa ohjelman ohjata omia
projektejaan.

Mittakaava

P4.expressiä voi käyttää hyvin monenlaisissa ohjelmissa pienistä suuriin. Se on kuitenkin suunniteltu ohjelmille, joiden alla on vain projekteja ja ad hoc -aktiviteetteja; P4.express-ohjelman alle ei ole tarkoitus sijoittaa pienempiä ohjelmia, koska sitä ei useimmiten tarvita ja se monimutkaistaisi järjestelmää.

P4.express on suunniteltu toimimaan pienissä ja suurissa ohjelmissa ilman suurempaa räätälöintiä. Mikro-ohjelmiin ja megaohjelmiin sen käyttö vaatisi kuitenkin merkittävää räätälöintiä.

Ulkoiset asiakkaat

Organisaatiosi voi toteuttaa ohjelman itselleen tai ulkoiselle asiakkaalle. Kun ohjelma tehdään ulkoiselle asiakkaalle, on tärkeää, että sopimus on yhteensopiva, sillä ohjelmat ovat

luonteeltaan erittäin epädeterministisiä ja tutkivia, eivätkä kiinteähintaiset sopimukset sovi niihin.

Projektit ilman ohjelmia

Ohjelma mahdollistaa odotetut **tulokset** ja ylläpitää niitä. Tämä tapahtuu

1. ideoimalla kokonaisratkaisuja
Skenaarioiksi ja
2. ohjaamalla korkealla tasolla
projekteja, jotka toteuttavat nämä ratkaisut.

Projekti ei ole kokonaisratkaisu vaan konkreettinen askel sitä kohti. Jotta projektit olisivat hyödyllisiä, niiden tulee olla osa kokonaisratkaisua. Toisin sanoen jokaisen projektin takana on aina ohjelma. Ohjelma voi olla

implisiittinen ja jäädä huomaamatta, mutta se on olemassa. Esimerkiksi sairaalan rakentaminen kaupunkiin tehdään todennäköisesti siksi, että kaupungin terveydenhuoltoa halutaan parantaa. Jonkun on tarkistettava, onko sairaalan rakentaminen paras keino parantaa terveydenhuoltoa siellä, ja jos on, mitä muuta on tehtävä, jotta tulos todella saadaan aikaan. Tämä kuvaa projektin takana olevaa ohjelmaa, joka voi toteutua implisiittisesti, ilman rakennetta. Jäsennelty lähestymistapa hyödyttää tällaisia ohjelmia suuresti, erityisesti koska se varmistaa (osana ohjelmaa), ettei tuloksia jätetä oman onnensa nojaan, vaan niitä ylläpidetään aktiivisesti.

Ohjelmat eivät rajoitu keskikokoisiin tai suuriin tapauksiin, kuten yllä olevaan esimerkkiin. Myös P4.expressin opetteluasi voi pitää projektina. Voit

miettiä sen takana olevaa ohjelmaa ja tehdä siitä eksplisiittisen, mukaan lukien sen mahdollistavat ja ylläpitävät aktiviteetit.

Kokonaisvaltaisesta näkökulmasta jokaisen projektin takana on siis aina implisiittinen tai eksplisiittinen ohjelma. Projektista vastaavan toimittajan kannalta ohjelma voi kuitenkin jäädä toimeksiannon ulkopuolelle, ja silloin organisaatioissa, jotka tekevät projekteja ulkoisille sidosryhmille, voi olla ***itsenäisiä projekteja***.

Prosessi

P4.express-prosessissa on 29 aktiviteettia, jotka jakautuvat seuraaviin ***aktiviteettiryhmiin***:

- **Ohjelman aloitus** toteutetaan alussa: se luo ohjelmalle perustan ja auttaa päättämään, kannattaako ohjelma toteuttaa.
- **Kuukauden aloitus** toteutetaan jokaisen kuukauden alussa: siinä päivitetään ja parannetaan suunnitelmia ja tarkistetaan, kannattaako ohjelmaa yhä jatkaa.
- **Viikoittainen johtaminen** on synkronointia varten.
- **Päivittäinen johtaminen** on päivittäisiä tehtäviä, kuten seurantaa, varten.
- **Kuukauden päätös** päättää jokaisen kuukauden arvioimalla tulokset.
- **Ohjelman päätös** päättää ohjelman, kun se on saavuttanut tavoitteensa tai kun se peruutetaan.

Hyvin nopeatempoiset ohjelmat voivat korvata kuukausisyklin viikkosyklillä ja jättää pois Viikoittaisen johtamisen normaalit aktiviteetit.

Projekti on valmis, kun sen tuotos on luotu, mutta ohjelmassa asia on toisin: kun odotetut tulokset on saatu aikaan, ohjelman tulee jatkua vielä kaksi kertaa niin monta sykliä kuin tulosten mahdollistaminen vaati (tai muun tapaukseen sopivan ajan), jotta tuloksia ylläpidetään. Ensimmäiset syklit voivat keskittyä kokonaan tulosten mahdollistamiseen, seuraavat sekä uusien tulosten mahdollistamiseen että vanhojen ylläpitoon ja loput kokonaan tulosten ylläpitoon. Koska mahdollistamissyklit ovat olemassa, ei tarvita muiden OMIMO-moduulien kaltaista ohjelman jälkeistä sykliä.

Kun tuloksia ylläpidetään, myös niiden

hyödyt tulee mitata. Täydellisessä projektiekosysteemissä on jäsennelty portfolionhallintajärjestelmä, ja ohjelman sponsori vie mittaukset sinne edistyneempää hallintaa varten.

Roolit

P4.express-ohjelman ensisijaiset roolit ovat seuraavat:

- **Sponsori:** Sponsori on korkein rooli, ja hän on viime kädessä vastuussa ohjelman onnistumisesta. Hän vastaa korkean tason päätöksistä ja ohjelman resursoinnista. Mukana voi olla ohjausryhmä, portfolionhallintajärjestelmä ja monia muita päätöksentekokoelimiä, mutta kaikkia niitä tulee ohjelmassa edustaa yksi ainoa sponsori.

- **Ohjelmapäällikkö:**

Ohjelmapäällikkö raportoi sponsorille ja vastaa koordinoinnista, fasilitoinnista, konfliktien ratkaisusta ja muusta vastaavasta.

- **Ideointitiimi:** Tämä on tiimi, jossa ovat kaikki asiantuntijat, joita tarvitaan ideoimaan, miten ohjelma voi saavuttaa tavoitteensa. He suunnittelevat ratkaisun korkealla tasolla ja miettivät, miten eri projektit voivat toteuttaa sen.

Ensisijaisten roolien lisäksi ohjelman alla olevissa projekteissa tulee olla seuraavat roolit, jotka osallistuvat ohjelmaan toissijaisina rooleina:

- Joku, joka vastaa projektin koordinoinnista: yleensä tätä roolia kutsutaan **projektipäälliköksi**. Jos projekti toteutetaan menetelmällä tai viitekehyksellä, jossa ei ole projektipäällikön roolia, tämä tehtävä tulee antaa roolille, joka keskittyy eniten koordinointiin ja fasilitointiin, ja tämän roolin tulee osallistua ohjelmaan. Riippumatta siitä, miksi roolia kutsutaan projektitasolla, ohjelmatasolla kutsumme sitä “projektipäälliköksi”.

- Joku, joka tekee projektin korkean tason päätökset: yleensä tätä roolia kutsutaan **projektin sponsoriksi** tai nimellä project executive. Jos tällaista roolia ei ole, sen tehtävä tulee antaa jollekin olemassa olevista rooleista. Riippumatta siitä, miksi roolia kutsutaan projektitasolla, ohjelmatasolla kutsumme sitä “projektin sponsoriksi”.

Pienissä ohjelmissa yksi henkilö voi olla sekä ohjelman että sen projektien sponsori, ja yksi henkilö voi olla ohjelmapääällikkö ja kaikkien projektien projektipääällikkö. Sponsorin ja ohjelmapääällikön roolien yhdistämistä tulee kuitenkin välttää aina kun mahdollista, koska toinen rooli käsittelee abstrakteja ja toinen konkreettisia asioita, eikä yksi henkilö yleensä pysty molempiin, vaan toinen

jää hoitamatta. Lisäksi molempien roolien antaminen samalle henkilölle voi joskus olla eturistiriita.

Dokumentit

P4.expressin dokumentit ja kunkin tärkein sisältö ovat seuraavat:

- **Ohjelmakuvaus**
 - Odotetut tulokset
 - Odotettu kesto ja kustannukset
 - Luettelo sidosryhmistä ja niiden raportointivaatimuksista

- **Skenaariot**

- Kokonaisratkaisut, jotka voivat mahdollistaa odotetut tulokset ja ylläpitää niitä
- Oletukset, kuten oletetut ympäristön reaktiot

- **Seurantarekisteri**

- Kuvaus ad hoc -toimenpiteiden lähteistä, kuten ongelmista ja riskeistä, sekä niiden kommentit, toimenpiteet, tulokset ja niin edelleen

- **Ohjelman tila -rekisteri**

- Vertaisarviointien tulokset
- Tyytyväisyysarviointien tulokset

- **Business caset** ohjelman alaisille projekteille
 - Miksi tämä projekti?
 - Vaihtoehdot
 - Korkean tason vaatimukset
 - Odotetut tuotokset ja niiden tulokset
 - Arvioitu investointi (aika, kustannukset jne.)
 - Toteutusstrategia (tehdään sisäisesti, ulkoistetaan jne.)
 - Suurimmat riskit
 - Tärkeimmät sidosryhmät

Muista, ettei pidä kerätä tietoa, jota ei tarvita, ja että dokumentit kannattaa pitää yksinkertaisina ja tarkoituksenmukaisina. Monimutkaisia ohjelmistoja ei myöskään tarvita —

aloita yksinkertaisilla työkaluilla ja siirry kehittyneempiin vain, jos siihen on hyvä syy.

Business caseista on hyvä huomata, että OMIMOssa projektin tai ohjelman business casea ei luoda sen sisällä vaan sen yläpuolisella tasolla, koska se vaatii laajemman näkökulman kuin kuvaamansa projekti tai ohjelma. P4.expressissä luodaan siis business caset sen alaisille projekteille, mutta ohjelman oma business case on sen ulkopuolella, ja sitä hallinnoi ylemmän tason taho, kuten portfolionhallinta.

Räätälöinti

Kuten muitakaan minimalistisia järjestelmiä, P4.expressiä ei kannata räätälöidä etukäteen. Ota se käyttöön ja käytä sitä manuaalin kuvaamalla tavalla, ja mukauta sitä sitten

vähitellen, pääasiassa aktiviteetissa [E03](#), ympäristöstä kerätyn palautteen perusteella ja huolellisesti kokeillen.

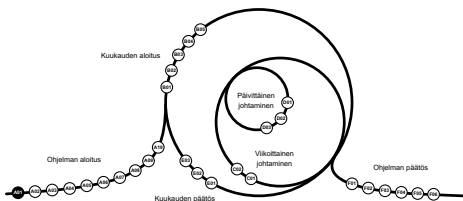
Historia

P4.expressin ensimmäinen yksityinen luonnos luotiin syyskuussa 2025.

Toinen yksityinen luonnos julkaistiin toukokuussa 2026, sen jälkeen julkinen luonnos heinäkuussa 2026 ja lopullinen versio _____.

A01

Nimeä ohjelman sponsori



Mitä

Ensimmäinen johtamisaktiviteetti on nimetä ylempi johtaja **ohjelman sponsori**ksi. Sponsori on ohjelman korkein rooli, ja **ohjelmapäällikkö** raportoi sponsorille.

Sponsori

- on viime kädessä vastuussa ohjelman perusteltavuudesta, tuloksista ja hyödyistä;
- vastaa ohjelman korkean tason päätöksistä; ja
- vastaa siitä, että ohjelmalla on asianmukainen rahoitus ja resurssit.

Miksi

Pelkkä ohjelmapäällikkö ei riitä, vaan sponsorin rooli on välttämätön, koska

- ohjelmapäällikön on keskityttävä yhteistyöhön, fasilitointiin, konfliktien ratkaisuun ja muuhun päivittäiseen työhön, jolloin aikaa ja huomiota ei jää tarpeeksi ohjelman korkean tason ohjaamiseen; ja

- ohjelmapäälliköllä ei välttämättä ole riittävästi organisatorista valtaa
 - hankkia ohjelmalle resursseja, ja
 - saada riittävästi strategista tietoa, jotta ohjelman korkean tason päätökset voisi tehdä kunnolla.

Kuka

Koska sponsori on ohjelman korkein rooli, hänet tulee nimetä ohjelman ulkopuolelta, korkeammalta tasolta, kuten portfolionhallintajärjestelmästä.

Kun portfolionhallintaan käytetään P5.expressiä, ohjelman sponsorin on oltava portfoliojohtoryhmän jäsen. Näin sponsori on tietoinen kaikista organisaation investoinneista ja pystyy siksi tekemään parempia korkean tason päätöksiä ohjelmalle.

Miten

Ohjelman sponsorin on oltava organisaation korkean tason johtaja, esimerkiksi johtaja tai päällikkötason esihenkilö. Tämä on välttämätöntä, koska hänen organisatorista valtaansa tarvitaan resurssien hankkimiseen ohjelmalle. Lisäksi korkea asema organisaatiossa antaa hänelle strategista tietoa, jota ohjelman korkean tason päätökset vaativat.

Sponsorilla tulee olla erityinen kiinnostus ohjelmaa kohtaan, jotta hän voi ajaa sen asiaa organisaatiossa. Yleensä sponsori johtaa osastoa tai liiketoiminta-aluetta, jota ohjelman tulokset eniten koskevat, ja siksi hän haluaa edistää ohjelmaa. Sponsorin ei kuitenkaan pidä epäröidä peruuttaa ohjelmaa, jos se ei ole enää perusteltavissa.

Toimittajiesi toteuttamiin ulkoisiin projekteihin sponsorit nimetään toimittajien omista organisaatioista, kun taas sisäisiin projekteihin ohjelman sponsori ja ohjelmapäällikkö nimeävät projektien sponsorit omasta organisaatiostaan tai palkkaavat jonkun tehtävään. Pienissä ohjelmissa ohjelman sponsori voi olla myös sen alle määriteltävien sisäisten projektien sponsori, mutta tätä on hyvä välttää, jos mahdollista, jotta ohjelman sponsori voi keskittyä ohjelmaan ilman häiriöitä.

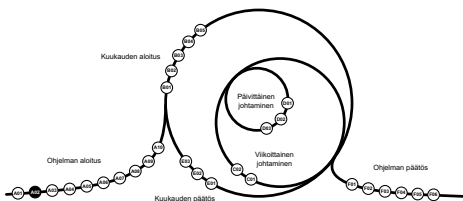
Projektien sponsorit nimetään pitkin ohjelmaa sitä mukaa kuin uusia projekteja määritellään ohjelman Kuukauden aloituksen aktiviteeteissa — ei tämän aktiviteetin aikana.

Kun mahdollista, on hyvä välttää tilannetta, jossa yksi henkilö on kaikkien organisaation ohjelmien

sponsori, sillä terve kilpailu sponsorien välillä voi hyödyttää kaikkia.

Sponsorin ei tarvitse käyttää ohjelmaan paljon aikaa, mutta hänen on silti oltava mukana ja omistettava sille osa ajastaan.

Nimeä ohjelmapäällikkö



Mitä

Seuraavaksi sponsori keskustelelee ohjelmasta mahdollisten **ohjelmapäällikköiden** kanssa ja pääsee sopimukseen yhden kanssa. On tärkeää, että ohjelmapäällikkö uskoo ohjelman tavoitteisiin ja reunaehtoihin.

Miksi

Jokaisella ohjelmalla on keskitetty, korkean tason koordinoitijärjestelmä sen alaisille projekteille.

Ohjelmapäällikkö on tämän keskitetyn koordinoinnin keskipisteessä.

Kuka

Ohjelmapäälliköllä on suuri vaikutus ohjelman onnistumiseen, ja sponsori on vastuussa ohjelman onnistumisesta, joten sponsorilla tulee olla valta valita ohjelmapäällikkö. Jos joku muu puuttuisi ohjelmapäällikön valintaan, sponsorin arvovalta murenisi — ja heikon sponsorin ohjelmalla on huonommat onnistumisen mahdollisuudet.

Miten

Yleensä jokainen sponsori luottaa eniten muutamaa organisaation ohjelmapäällikköön ja tietää, kenen puoleen kääntyä kunkin tyyppisessä ohjelmassa. Hän voi tuntea myös muutamia freelance-ohjelmapäälliköitä, joiden kanssa on työskennellyt aiemmin ja jotka voi palkata uuteen ohjelmaan. Muista, että sen tietäminen, kenen puoleen kääntyä missäkin huolessa tai ongelmassa, on vahvan johtajuuden merkki, kuten [Johtajan käyttäytymiskompassissa](#) määritellään.

Jos kokenutta ohjelmapäällikköä ei ole, riittävän kokenut projektipäällikkö saattaa pystyä hoitamaan roolin hyvin. Vaikka ohjelmanhallinnassa ja projektinhallinnassa on yhteisiä piirteitä, ne eroavat suuresti siinä, miten päällikön huomion tulee jakautua. Ohjelmat ovat keskimäärin abstraktimpia, tutkivampia ja

strategisempia kuin projektit ja vaativat vahvempaa sidosryhmien hallintaa.

Yleisesti ottaen suhteellisen kokeneiden projektipäälliköiden kannattaa aloittaa pienten ja yksinkertaisten ohjelmien johtamisesta ennen siirtymistä herkkiin ohjelmiin.

Joka tapauksessa projektinhallintakokemus on ohjelmapäällikölle välttämätöntä, koska se tekee hänen odotuksistaan alaisia projekteja kohtaan realistisempia.

Ohjelmapäällikön on oltava koordinoinnin, fasilitoinnin, konfliktien ratkaisun ja muiden johtamistaitojen sekä ohjelmanhallintamenetelmän (meidän tapauksessamme P4.expressin) asiantuntija. Ohjelman aihepiirin (esim. teknisten seikkojen) asiantuntemus ei ole välttämätöntä.

Toimittajien ohjelmasi alla toteuttamiin

ulkoisiin projekteihin projektipäälliköt nimetään toimittajien omista organisaatioista ohjelmapäällikön hyväksynnällä.

Pienissä ohjelmissa ohjelmapäälliköstä voi tulla myös sen alle määriteltävien sisäisten projektien päällikkö. Kun mahdollista, on kuitenkin parempi, että projektipäälliköinä toimivat muut henkilöt ohjelmapäällikön valvonnassa, jotta ohjelmapäällikkö voi keskittyä ohjelmaan.

Projektipäälliköitä ei nimetä Ohjelman aloituksen aikana, koska vielä ei voi olla varma, mitä projekteja tarvitaan. Heidät nimetään, kun uusi projekti määritellään ohjelman Kuukauden aloituksessa.

Sama henkilö ei saa toimia sekä sponsorina että ohjelmapäällikkönä,

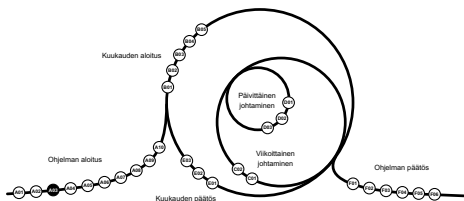
koska hän saattaisi huomaamattaan keskittyä ohjelmanhallinnan aktiviteetteihin ja unohtaa sponsorin abstraktit vastuut.

Suurissa ja monimutkaisissa ohjelmissa ohjelmapäällikkö voi tarvita apua ohjelman hallintaan. Tällöin voidaan tässä aktiviteetissa tai Kuukauden aloitusten aikana muodostaa **ohjelmanhallintatiimi**.

Ohjelmapäällikön on varottava pitämästä itseään ideointitiimin tai ohjelman alla työskentelevien projektipäälliköiden pomona; hän on pikemminkin fasilitaattori ja mahdollistaja. Myös mikromanagerointi on roolille erittäin haitallista.

A03

Nimeä ideointitiimin jäsenet



Mitä

Tässä vaiheessa muodostetaan tiimi, jossa ovat kaikki asiantuntijat, joita tarvitaan ideoimaan ratkaisuja ohjelman odotettujen tulosten saavuttamiseksi. Ohjelmaa ei ole vielä hyväksytty, eikä sitä ehkä koskaan

toteuteta, mutta nimitykset on tehtävä virallisesti, ja tiimin on oltava käytettävissä ohjelmaan, jos se myöhemmin hyväksytään.

Miksi

Yksi Ohjelman aloituksen päätarkoituksista on arvioida ohjelman toteutuskelpoisuutta ja perusteltavuutta, mikä ohjaa päätöstä siitä, kannattaako ohjelmaan investoida. Tämä tieto perustuu ratkaisujen ideointiin ja niiden korkean tason suunnitteluun, mikä vaatii asiantuntijoita ideointitiimiin. Jos tätä ei tehdä hyvin, hyödyllisiä ohjelmia voidaan hylätä ja perusteettomia ohjelmia valita.

Jotkut voivat pitää ajanhukkana työskentelyä ohjelman parissa, jota ei ehkä toteuteta. Ohjelmapäällikön tulee

varmistaa, että kaikki ymmärtävät tämän olevan kuitenkin tärkeä investointi organisaatiolle, koska sen ansiosta voidaan valita parhaat ohjelmat, joihin investoida. Vaikka ohjelmaa päätettäisiin olla toteuttamatta, työ ei mene hukkaan: se pelasti organisaation investoimasta resurssejaan perusteettomaan ohjelmaan.

P3.expressin ja micro.P3.expressin tavoin P4.express ei hyväksy yleistä toimintatapaa, jossa yksi tiimi aloittaa ohjelman tai projektin ja toinen toteuttaa sen, koska tiimi, joka vastaa toteutuksesta, on realistisempi myös aloituksessa.

Kuka

Ideointitiimin jäsenillä on yleensä perustavanlaatuinen vaikutus ohjelman

onnistumiseen, joten kukaan ohjelman ulkopuolinen ei saa koota tiimiä. Sponsorilla tulee olla siihen lähes ehdoton valta, ja hänen tulee luottamuksella delegoida tiimin jäsenten valinta ohjelmapäällikölle.

Miten

Sen päättäminen, keiden on oltava tiimissä, ei ole helppoa, ja se vaatii ymmärrystä siitä, mitä mahdollisiin ratkaisuihin liittyy. Siksi ohjelmapäällikön kannattaa aloittaa muutamasta ilmeisestä valinnasta ja sitten heidän avullaan löytää muut, joita ohjelmaan tarvitaan. Tämän voi toistaa uusien tiimin jäsenten kanssa muutaman kerran, kunnes tiimi on riittävän kyvykäs. Myöhemmin, Ohjelman aloituksen tai Kuukauden aloitusten aikana, ratkaisuja ideoitaessa voi ilmetä tarve uusille

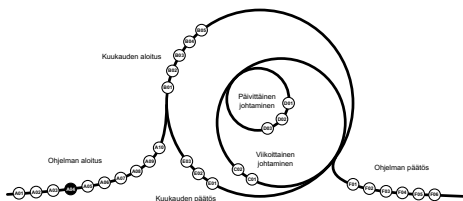
asiantuntijoille, ja heitä voidaan lisätä tarpeen mukaan.

Monet ohjelmat (esimerkiksi organisaatiomuutosohjelmat) ovat pitkälti riippuvaisia sidosryhmiensä hyväksynnästä ja tuesta. Ihmiset, jotka kokevat, ettei heidän tarpeitaan oteta kunnolla huomioon, alkavat vastustaa. Siksi kunkin ihmisryhmän etuja varten tiimissä tulee olla vähintään yksi jäsen, joka tuntee ne täysin ja jakaa tiedon tiimille. Kun mahdollista, on parasta ottaa tiimiin jopa edustajia jokaisesta keskeisestä sidosryhmästä.

Joskus tiimiin saatetaan nimetä muutamia henkilöitä lähinnä siksi, että tiimin jäsenyys tekee heistä ohjelman tukijoita, kun taas tiimin ulkopuolelle jääminen voisi tehdä heistä vastustajia. Tämä voi olla hyödyllistä, mutta on myös varmistettava, ettei tiimissä ole

negatiivisia jäseniä, joiden käytös on tuhoisaa, ja ettei tiimistä tehdä tarpeettoman suurta.

Tunnista sidosryhmät



Mitä

Jotkut ihmiset tai organisaatiot voivat ajatella — oikein tai väärin — että ohjelma saattaa vaikuttaa heidän etuihinsa myönteisesti tai kielteisesti. Siksi he voivat haluta vaikuttaa ohjelmaan suojellakseen etujaan. Joillakin heistä ei ehkä ole mitään

valtaa vaikuttaa sinuun, mutta sinä tai joku muu voi haluta puolustaa heitä eettisistä tai muista syistä. Kaikkia ihmisiä ja organisaatioita, joilla on mahdollisuus vaikuttaa ohjelmaan suoraan tai välillisesti, kutsutaan sidosryhmiksi, ja niitä on hallittava huolellisesti koko ohjelman ajan.

Sidosryhmien hallinnan ensimmäinen askel on tunnistaa, keitä ne ovat — mikä ei ole aina yksinkertaista.

Miksi

Sidosryhmät tulee tunnistaa proaktiivisesti ja miettiä, mitä ne haluavat, sillä jos ohjelmaa viedään eteenpäin ilman tätä harkintaa, ne voivat lopulta aiheuttaa ongelmia, ja ohjelman muuttaminen myöhemmin on yleensä kalliimpaa ja hitaampaa.

Lisäksi eräät näkökohdat, kuten ihmishenkien menetysten estäminen, ympäristön suojelu ja kulttuuriperinnön suojelu, ovat jokaisessa ohjelmassa eettisiä velvollisuuksia, jotka vaativat huolellista, varhaista sidosryhmien tunnistamista.

Kuka

Sidosryhmien tunnistaminen on ensimmäinen askel ratkaisujen löytämisessä, ja se vaatii ideointitiimin tietoa ja kokemusta. Kun tiimi toteuttaa tätä aktiviteettia, ohjelmapäällikkö auttaa fasilitoimalla ja ratkomalla ongelmia. Ohjelmapäällikön tulee myös varmistaa, että aktiviteetti tehdään kunnolla ja että tuloksena on vahva, käyttökelpoinen sidosryhmäluettelo.

Miten

Ideointitiimin jäsenet käyttävät kokemustaan vastaavista ohjelmista sidosryhmien tunnistamiseen. Myös organisaation aiempien ohjelmien arkistot voivat auttaa. Tiimi tai ohjelmapäällikkö voi lisäksi haastatella ulkopuolisia asiantuntijoita ideoiden saamiseksi.

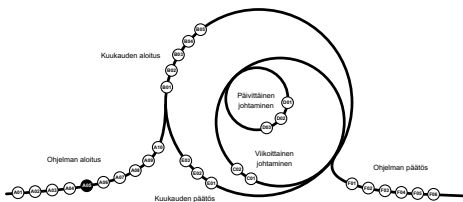
Tunnistettut sidosryhmät ovat erinomainen keino löytää puuttuvat. Siksi sidosryhmiä kannattaa mahdollisuuksien mukaan haastatella ja kysyä, tulevatko heille mieleen muut sidosryhmät, jotka ovat ehkä jääneet huomaamatta. Joissakin ohjelmissa voi lopuksi julkaista kuulutuksen, jossa pyydetään yleisön mielipiteitä, ja sisällyttää siihen suoria tai epäsuoria kysymyksiä, jotka auttavat löytämään puuttuvat sidosryhmät. Yleisöltä kysyminen on julkisissa ohjelmissa erinomainen vaihtoehto, sillä

arvokkaan tiedon lisäksi se auttaa rakentamaan luottamusta sidosryhmissä.

Varmista, että sidosryhmäluettelo on merkityksellinen löytöretki ohjelmasi ympäristöön eikä geneerinen luettelo korkean tason toimijoista, joka sopisi useimpiin projekteihin.

Ohjelmakuvauksessa on osio sidosryhmäluettelo varten. Lisää luettelo sinne.

Tunnista odotetut tulokset



Mitä

Ohjelmia toteutetaan tulosten mahdollistamiseksi ja ylläpitämiseksi. Tässä aktiviteetissa tunnistetaan odotetut tulokset ja listataan ne **Ohjelmakuvaukseen**.

Miksi

Tavoite ja polku tavoitteeseen ovat kaksi eri asiaa. Epävarma ympäristö tekee vain polusta epäselvän, ei tavoitteesta. Koska ohjelmiin liittyy suurta epävarmuutta, ei kannata lukittautua ratkaisuun, joka on suunniteltu kokonaan etukäteen. Tämä koskee kuitenkin vain ratkaisua; tavoite eli odotettujen tulosten joukko on tehtävä selväksi mahdollisimman pian, jotta toiminnan voi suunnata sen mukaan. Odotettuja tuloksia voi päättää tarkistaa myöhemmin, mutta tarkoituksena on luoda tässä aktiviteetissa täydellinen ja selkeä luettelo odotetuista tuloksista ja käyttää sitä ohjelman loppuun asti.

Odotettujen tulosten listaaminen voi kuulostaa yksinkertaiselta, mutta todellisuudessa se on hyvin vaikeaa.

Siksi se vaatii oman aktiviteettinsa, johon tiimin on käytettävä huomattavasti aikaa.

Kuka

Ideointitiimi tunnistaa odotetut tulokset ohjelmapäällikön valvonnassa. Ohjelmapäällikkö varmistaa muun muassa, että odotettuja tuloksia kuvaava teksti on selkeää ja helposti ymmärrettävää.

Miten

Joidenkin sidosryhmien, kuten asiakkaiden, kohdalla haastatellaan heidän edustajiaan odotusten ymmärtämiseksi. Haastattelujen rajaaminen yhteen edustajaan tai jopa muutamaaan samankaltaiseen voi olla riskialtista, sillä heidän tulkintansa odotuksista on heidän oman

näkökulmansa värittämä. Siksi kannattaa yrittää haastatella erityyppisiä ihmisiä.

Joidenkin sidosryhmien, kuten sääntelyviranomaisten, kohdalla voi haastattelun sijaan tukeutua niiden julkaisemiin normeihin ja määräyksiin. Jos senkin jälkeen jää epäselvyyksiä, niihin voi ehkä ottaa yhteyttä ja pyytää lisätietoja.

Joidenkin sidosryhmien odotukset voidaan määritellä epäsuorasti niiden aiemman toiminnan perusteella. Yleisesti ottaen odotusten tunnistamisessa kannattaa mahdollisuuksien mukaan käyttää useampaa kuin yhtä menetelmää, jottei tule johdetuksi harhaan.

Monien ihmisten, erityisesti asiakkaiden, yleinen ongelma on se,

että odottamiensa tulosten sijaan he kuvaavat, mitä heidän “ilmeisenä” pitämästään ratkaisusta puuttuu. Tällöin on esitettävä hyviä kysymyksiä ja mentävä heidän kanssaan vähitellen syvemmälle, jotta löydetään tulokset, joita he pohjimmiltaan toivovat. Esimerkiksi:

- “Tehkää vanhojen dokumenttien löytämisestä helpompaa” on hyvä, koska se kuvaa odotettua tulosta; mutta

- “Vaihtakaa nykyinen manuaalinen dokumenttienhallintajärjestelmä tekoälypohjaiseen” ei ole hyvä, koska se kuvaa yhtä yksittäistä, osittaista ratkaisua epäsuoraan tulokseen sen sijaan, että kuvaisi tuloksen ja antaisi parhaan ratkaisun löytyä. Jos ennalta määrätty ratkaisu on pakollinen, käsillä on projekti eikä ohjelma.

Se, mitä ihmiset **tarvitsevat**, ja se, mitä he **haluavat**, ovat kaksi eri asiaa.

Haluihin tähtääminen tuottaa lyhytaikaista menestystä, tarpeisiin tähtääminen pitkäaikaista.

Ihannetapauksessa sidosryhmien kanssa käydään niin paljon keskusteluja, että kuilu tarpeiden ja halujen välillä umpeutuu. Toisin sanoen sen, mitä he luulevat tarvitsevansa, tulee vastata sitä, mitä he todella

tarvitsevat.

Älä unohda, että jotkut sidosryhmät voivat olla passiivisia eivätkä kerro odotuksistaan, ellei niitä mennä selvittämään tai kysymään. Jos näin ei tehdä, ne pysyvät hiljaa muutokseen asti, ja jos muutos ei vastaa niiden odotuksia, ne aiheuttavat ongelmia — ja ongelmien ratkominen myöhään ohjelmassa voi olla kallista ja hidasta. Varmista siis, että

Ohjelmakuvauksessa on täydellinen sidosryhmäluettelo ja että siihen kiinnitetään täysi huomio odotuksia tunnistettaessa.

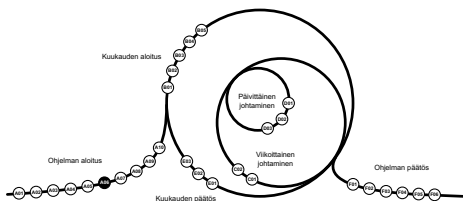
Kun todelliset odotukset on lopulta tunnistettu, niistä löytyy todennäköisesti paljon ristiriitoja, ja nyt on aika ratkaista ne ja luoda johdonmukainen luettelo odotetuista tuloksista.

Tämän aktiviteetin lopullinen tuotos on luettelo yhdestä tai useammasta odotetusta tuloksesta. Yleensä ohjelman toisiinsa liittyviä tuloksia on alle kymmenen. Jos niitä on enemmän, kannattaa tarkistaa, voiko niitä yhdistää pienemmäksi määräksi — tai ehkä ne pitäisi jakaa useampaan ohjelmaan, jos ne eivät ole liian riippuvaisia toisistaan.

Luettelo odotetuista tuloksista lisätään Ohjelmakuvaukseen.

A06

Anna ohjelmalle nimi



Mitä

Tässä aktiviteetissa ohjelmalle annetaan nimi tai muokataan olemassa olevaa, jos joku muu on antanut sen aiemmin. Uutta nimeä käytetään tästä eteenpäin, kun ohjelmaan viitataan organisaatiossa ja mahdollisesti sen ulkopuolella.

Miksi

Ohjelman nimellä voi olla siihen suuri vaikutus. Ohjelmat nimetään usein sen “ilmeisen” ratkaisun mukaan, jolla odotetut tulokset voitaisiin saada aikaan. Se on kuitenkin väärin ja sitä on vältettävä, koska se rajoittaa vaihtoehtoja.

Kuka

Nimen antaa ohjelmapäällikkö ideointitiimin avustuksella.

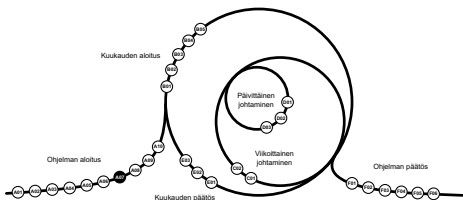
Miten

Aktiviteetissa [A05](#) on syvennytty ohjelmalta odotettuihin tuloksiin ja otettu etäisyyttä ratkaisuihin, joita jotkut sidosryhmät pitävät itsestään selvinä. Käytä tätä tietoa ja valitse nimi, joka on riittävän neutraali ja viittaa vain

odotettuihin tuloksiin ilman, että se vihjaa mihinkään ratkaisuun.

Joskus aidosti neutraalin nimen valinta on vaikeaa tai mahdotonta. Silloin voi valita abstraktin tai mielivaltaisen nimen; esimerkiksi “Docs26” ohjelmalle, jonka on määrä muuttaa jotakin organisaation tavassa käsitellä dokumentteja ja joka on alkanut vuonna 2026.

Ideoi Skenaariot



Mitä

Ohjelma mahdollistaa odotetut tulokset ja ylläpitää niitä. Tämä tapahtuu ideoimalla kokonaisratkaisuja Skenaarioiksi ja ohjaamalla korkealla tasolla projekteja, jotka toteuttavat nämä ratkaisut.

Kokonaisratkaisu on ratkaisu, joka

ottaa huomioon kaikki tekijät, joihin voidaan kohtuudella vaikuttaa, sen sijaan että jättäisi ne sattuman varaan. Ajattele esimerkiksi luksuslaattojen valmistajaa, joka myy vain jälleenmyyjien kautta: jos se haluaa kasvattaa myyntiään, pelkkä verkkokaupan toteuttaminen loppukäyttäjille ei riitä, vaan tarvitaan muitakin projekteja ja aktiviteetteja, jotka tuovat verkkokauppaan oikeanlaisia kävijöitä.

Kokonaisratkaisun ja sen oletusten yhdistelmää — mukaan lukien ympäristön kuviteltu suhtautuminen ratkaisuun — kutsutaan **Skenaarioksi**. Ohjelman on kehitettävä useita toteutuskelpoisia Skenaarioita ja valittava niistä lupaavin. Se on tämän aktiviteetin tarkoitus.

Huomaa, että ohjelmat **ideoivat**

kokonaisratkaisujen Skenaarioita sen sijaan, että suunnittelisivat ne täysin yksityiskohtaisesti. Yksityiskohtainen suunnittelu tehdään parhaiten projekteissa.

Miksi

Ohjelmat ovat keskimäärin paljon epävarmempia kuin projektit. Itse asiassa monet erittäin epävarmoista hankkeista, joita kutsutaan “projekteiksi”, ovat todellisuudessa ohjelmia, joita luullaan projekteiksi.

Ohjelmien suuremman epävarmuuden vuoksi suunnitelmien on oltava luovempia ja mukautuvampia. Skenaarioiden ideointi on käytännöllinen vaihtoehto deterministisemmille suunnittelun muodoille.

Sen lisäksi, että suunnitelmat pysyvät mukautuvampina, toteutuskelpoisia Skenaarioita on oltava useampi kuin yksi. Kun ohjelman toteutus on alkanut, voi tulla merkkejä siitä, ettei valittu Skenaario toimi hyvin tai että se johtaa jopa umpikujan. Silloin on oltava valmis vaihtamaan nopeasti toiseen toteutuskelpoiseen Skenaarioon.

Suuri virhe joissakin ohjelmissa on aloittaa ne ilman yhtäkään toteutuskelpoista Skenaariota siinä uskossa, että joka tapauksessa on muutama ilmeinen ensimmäinen toteutusaskel. Tästä seuraa vakavia ongelmia:

- Ensimmäiset askeleet eivät ehkä sovi mihinkään toteutuskelpoiseen Skenaarioon. Se voi
 - aiheuttaa vakavia ongelmia vallitsevalle tilanteelle, ja
 - vaikeuttaa tilanteen korjaamista tulevissa ohjelmissa.
- Vaikka noille askelille olisi olemassa löytämättömiä, analysoimattomia toteutuskelpoisia Skenaarioita, vaihtoehdot rajautuvat niihin, jotka sopivat yhteen otettujen askelten kanssa. Paremmat toteutuskelpoiset Skenaariot ovat voineet muuttua askelten myötä toteutuskelvottomiksi.

Jos todella uskot, että muutama ensimmäinen askel on välttämätön, ajattelet — vähintään alitajuisesti — jo

muutamaa Skenaariota, joilla on nämä samat ensimmäiset askeleet. Silloin ei tarvitse muuta kuin kirjoittaa nämä Skenaariot ylös ja tarkistaa ennen askelten ottamista, ettei mikään muu toteutuskelpoinen Skenaario ole jäänyt huomaamatta.

Kuka

Ideointitiimi luo Skenaariot ohjelmapäällikön valvonnassa. Ohjelmapäällikkö varmistaa muun muassa, että Skenaarioiden teksti on selkeää ja helposti ymmärrettävää.

Miten

Odotetut tulokset on tunnistettu aktiviteetissa [A05](#). Tässä aktiviteetissa tiimi päättää, minkä tyyppiset tuotokset voivat luoda nämä tulokset ja miten eri projektit voivat luoda nämä tuotokset.

Osa niistä **mahdollistaa** tulokset, osa **ylläpitää** niitä.

Esimerkiksi jotta yrityksen dokumentit löytyisivät helpommin, yksi Skenaario voisi olla seuraava:

Uskomme, ettei kehittynyttä dokumenttienhallintaohjelmistoa tarvita, ja että yrityksen dokumentit löytyvät helpommin, jos ne tallennetaan hyvin muodostettuun hakemistohierarkiaan sisäverkossamme.

Projekti 1: Ensimmäinen projektimme on siis hakemistorakenteen suunnittelu. Se on tehtävä käymällä huolellisesti läpi historialliset ja nykyiset

dokumentit. Neljä viikkoa luultavasti riittää siihen.

Projekti 2: Toisessa projektissa määrittelemme joukon sääntöjä, joita noudattamalla dokumenttien käyttöä voidaan yksinkertaistaa. Esimerkiksi muutama vuosi projektin päättymisen jälkeen sen lähdetiedostoja ei enää tarvita, vaan niiden PDF-raportit riittävät. Kun poistetaan tiedostot, joita ei enää tarvita, tarvittavien tiedostojen löytäminen helpottuu huomattavasti. Neljän viikon pitäisi riittää tähän projektiin, ja se voidaan tehdä rinnakkain projektin 1 kanssa.

Projekti 3: Kun edelliset projektit ovat valmiit, voimme

aloittaa siivouksen ja sitten vanhojen tiedostojen siirtämisen uuteen rakenteeseen. Koska tiedostoja on paljon, tarvitsemme siihen luultavasti noin 10 viikkoa. Satunnaisesti tiedostoja käyttävien on muutoksen jälkeen luultavasti helpompaa, mutta usein tiedostoja käyttävät ovat tottuneet vanhaan rakenteeseen ja voivat kokea jonkin aikaa kitkaa. Meidän on tunnistettava nämä ihmiset ja työskenneltävä heidän kanssaan, jotta muutos on heille mahdollisimman mukava.

Projekti 4: Nyt olemme valmiita, ja voimme siirtää kaikkien käynnissä olevien projektien tiedostot. Jotta tästä ei aiheutuisi liikaa harmia,

teemme sen viikonloppuna sekä yhtenä lisäpäivänä sitä ennen tai sen jälkeen. Näiden 3 päivän aikana kenenkään ei pidä työskennellä, jotta ristiriitoja ei synny.

Viikonloppuisin ei muutenkaan työskentele moni, mutta asiasta on viestittävä hyvissä ajoin ennen ajankohtaa, jotta kaikki ovat valmiita.

Projekti 5: Ensimmäisenä päivänä projektin 4 jälkeen järjestämme koulutuksen kaikille työntekijöille, ja sitä seuraa 2 viikon henkilökohtainen ohjaus. Jotkut eivät ehkä pääse pääkoulutukseen, joten voimme tarvita toisenkin koulutuksen. Jotkut eivät ehkä myöskään ole avoimia mentorointiohjelmalle,

koska heillä on kiire tai he eivät vain kannata ohjelmaa. Meidän on tunnistettava heidät, ja jos tällaisia henkilöitä on, meidän on löydettävä heille ratkaisu.

Aktiviteetti: Projektin 5 jälkeen pidämme viikoittaisia auditointeja 6 kuukauden ajan, jotta ihmiset eivät unohda uuden järjestelmän käyttöä. Sen jälkeen siirrymme kuukausittaisiin auditointeihin vuodeksi. Sitten ohjelma päätetään.

Yllä olevaan esimerkkiin voisi olla muitakin Skenaarioita; esimerkiksi sellaisia, jotka käyttävät erilaista automaatiota, ulkopuolisia konsultteja tai työn eri osien ulkoistamista, ja niin

edelleen.

Varmista, ettei Skenaario ole liian yksityiskohtainen, sillä ohjelmien on oltava mukautuvia ja annettava yksityiskohtien muotoutua vähitellen sen mukaan, mitä ympäristöstä opitaan.

Muista, ettei mitään ohjelmaa saa aloittaa ilman vähintään yhtä toteutuskelpoista Skenaariota — yleensä toteutuskelpoisia Skenaarioita odotetaan olevan useampia. Kun toteutuskelpoisia Skenaarioita on ideoitu useampi kuin yksi, lupaavimmalta vaikuttava valitaan tavoiteskenaarioksi. Tavoite voi vaihtua ohjelman aikana toteutuskelpoisesta Skenaariosta toiseen, mutta kullakin hetkellä täsmälleen yhden toteutuskelpoisen Skenaarion on oltava merkittynä tavoitteeksi.

Tavoiteskenaario tulee valita ottaen huomioon monia olennaisia kriteerejä, kuten

- Ryhmä 1:
 - Aika
 - Kustannukset
 - Laatu

- Ryhmä 2:
 - Oletusten varmuus
 - Toteutuksen varmuus
 - Yksinkertaisuus
 - Hyödyt

- Ryhmä 3:
 - Resursoinnin sujuvuus
 - Sidosryhmien määrä
(suuremmassa
sidosryhmäjoukossa on sekä
etuja että haittoja)
 - Muutosjalanjälki (yleensä on
parasta saavuttaa odotettu tulos
mahdollisimman pienellä
muutoksella)

- Ryhmä 4:
 - Joustavuus (mahdollisuus tarvittaessa muokata Skenaarion ratkaisua)
 - Palautuvuus (kuinka helposti alkuperäiseen tilaan voi tarvittaessa palata)
 - Vaihdeettavuus (kuinka helposti muihin Skenaarioihin voi tarvittaessa vaihtaa)

Huomaa, että se, mikä tekee skenaariosta parhaan vaihtoehdon yhdelle ohjelmalle, ei välttämättä päde toiseen. Esimerkiksi palautuvuus on yleensä toivottavaa, koska se pitää vaihtoehdot avoimina tulevaisuudessa. Joissakin erityistapauksissa palautuvuus voidaan kuitenkin poistaa tarkoituksella tuhoamalla paluutie,

jolloin ihmisillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin edetä ja saavuttaa tavoite.

Ideointitiimin tulee harkita sekä ***vakiintuneita käytäntöjä*** että ***innovaatioita*** ja välttää ***pinnallisia trendejä***:

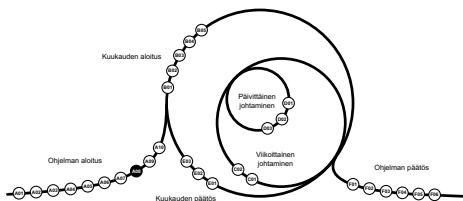
- Vakiintuneet käytännöt ovat hyödyllisiä, koska ne tarjoavat testattuja ratkaisuja yleisiin ongelmiin.
- Innovaatiot ovat hyödyllisiä, koska
 - ongelma voi olla uusi, ilman vakiintunutta ratkaisua, tai
 - voidaan löytää hyvä ratkaisu, jota ei ole koskaan aiemmin käytetty ongelmaan.

- Pinnalliset trendit ovat haitallisia, koska ne perustuvat lyhytaikaisiin villityksiin, joita muutamat ihmiset ovat luoneet tehdäkseen nopeaa rahaa muiden kustannuksella.

Ideointitiimin tulee tutkia huolellisesti ohjelman ja sen ympäristön luonnetta päättääkseen vakiintuneiden ja innovatiivisten ratkaisujen välillä.

Joissakin ohjelmissa osa toteutuskelpoisista Skenaarioista voi olla innovatiivisia ja osa vakiintuneita.

Pyydä kollegaa arvioimaan ohjelman aloitus



Mitä

Tässä vaiheessa aloitus on melkein valmis, ja on aika pyytää toista organisaatiosi ohjelmapäällikköä auttamaan vertaisarvioimalla johtamisaktiviteettisi.

Miksi

Joskus teet yksinkertaisia virheitä, jotka järkyttäisivät sinua, jos löytäisit ne — mutta et löydä niitä, koska olet liian lähellä työtä ja se on sinulle liian tuttua. Kun uusi henkilö käy tekemäsi läpi, tämä ongelma pienenee.

Lisäksi voit tehdä virheitä siksi, ettei sinulla ole tietoa tai kokemusta virheen ymmärtämiseen. Näissä tapauksissa vertaisarvioija voi havaita virheet ja myös opettaa sinulle, miksi ne ovat virheitä. Ja olipa vertaisarvioija kuinka kokenut ja osaava tahansa, hänkin voi oppia työstäsi uutta.

Näiden kahden syyn vuoksi vertaisarvioinnit ovat erinomainen käytäntö.

Kuka

Ohjelmapäällikkö vastaa vertaisarvioinnin järjestelyistä.

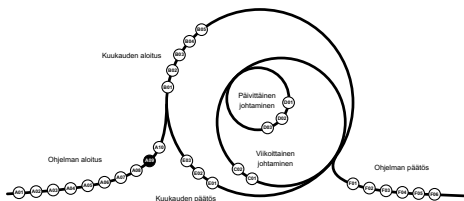
Miten

Pyydä toista organisaatiosi ohjelmapäällikköä istumaan kanssasi ja käymään läpi Skenaariot ja muut ohjelman aloitusta varten laaditut dokumentit. Keskustelette ja käytte läpi sen eri puolia. Arvioinnin yleistulos kirjataan **Ohjelman tila -rekisteriin**, ja jos haluat tehdä keskustelujen perusteella muutoksia, voit luoda niille seurantakohteet **Seurantarekisteriin**.

Jos organisaatiossasi ei ole toista ohjelmapäällikköä, yritä löytää vertaisarvioijaksi joku muu, jolla on vastaavaa osaamista, tai jos luottamuksellisuusongelmaa ei ole, käytä ulkopuolista henkilöä. Avun pyytäminen ohjelman sisältä tai sen

alaisista projekteista ei ole hyvä ajatus,
koska se voi aiheuttaa heille
eturistiriidan.

Tee ohjelman aloituspäättös



Mitä

Olet nyt käyttänyt riittävästi aikaa ohjelman idean tutkimiseen, yrittänyt ymmärtää, mitä tuloksia ihmiset siltä todella odottavat (ketään unohtamatta), ja luonut sen pohjalta yhden tai useamman Skenaarion. Nyt on aika

päättää, toteutetaanko ohjelma.

Miksi

Ennen investointia halutaan varmistaa, että ohjelma on toteutuskelpoinen ja perusteltavissa. Ilmeinen syy on se, ettei aikaa ja rahaa haluta hukata. On kuitenkin toinenkin syy, joka voi monissa tapauksissa olla tärkeämpi: epäonnistunut ohjelma voi vaikeuttaa vastaavan ohjelman toteuttamista tulevaisuudessa. Toisin sanoen, kun kyse on kriittisestä ja herkästä asiasta, voi olla paljon parempi olla tekemättä mitään kuin yrittää toteuttaa huonosti aloitettu ohjelma.

Kuka

Ohjelmapäällikkö lähettää dokumentit sponsorille, ja sponsorin tulee tehdä päätös. Usein sponsorin on

keskusteltava asiasta muiden kanssa, esimerkiksi portfolionhallinnan ihmisten kanssa, ja päätettävä yhdessä. Se on kuitenkin sponsorin asia, eikä ohjelmapäällikön tarvitse murehtia siitä, keiden tulisi osallistua päätöksentekoon. Ohjelman näkökulmasta korkean tason päätöksentekijöitä on vain yksi: sponsori.

Miten

Kehittämäsi Skenaariot muodostavat vaihteluvälin ohjelman vaatimalle ajalle ja rahalle. Ylemmillä tasoilla, kuten portfolionhallinnassa, ohjelmalla voi olla **business case**. Siinä tapauksessa siellä käytetään näitä tietoja business casen päivittämiseen ja sen avulla ohjelman perusteltavuuden arviointiin vertaamalla arvioitua investointia ja hyötyä. Siellä tarkastellaan myös

Skenaarioita ohjelman toteutuskelpoisuuden arvioimiseksi ja verrataan sen riskitasoa siihen tasoon, joka ohjelman tavoitteen vuoksi ollaan valmiita hyväksymään.

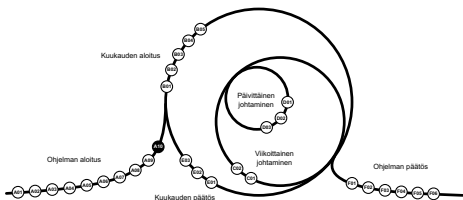
Lopulta päätös tehdään, ja vasta kun sponsori on virallisesti ilmoittanut päätöksestä ohjelmapäällikölle kirjallisesti, ohjelmapäällikkö saa edetä seuraaviin vaiheisiin. Jos päätös on toteuttaa ohjelma, ohjelmapäällikkö siirtyy aktiviteettiin [A10](#); muussa tapauksessa hän arkistoi dokumentit ja vapauttaa tiimin.

Kaikkien organisaatiossa on ymmärrettävä, että ohjelman tai projektin aloittaminen ja päätös olla toteuttamatta sitä ei ole epäonnistuminen vaan hyvän johtamisen merkki. Tutkimisen (aloittamisen) arvoisia ideoita voi olla

monia, mutta ei olisi järkevää tavoitella niitä kaikkia juuri sillä hetkellä. Ideaan voi palata muutaman vuoden kuluttua tai sen voi hylätä pysyvästi.

A10

Viesti kohdennetusti



Mitä

On aika kertoa kaikille organisaatiossa ja osalle muista sidosryhmistä, että ohjelma on hyväksytty ja sen toteutus alkaa pian.

Miksi

Monissa organisaatioissa projektit ja ohjelmat alkavat ja päättyvät ilman selvää merkkiä, eikä suurin osa työntekijöistä (eivätkä edes johtajat) tiedä, mitä projekteja ja ohjelmia organisaatiossa on käynnissä. Näin monet mahdollisista ristiriidoista pysyvät piilossa, kunnes on liian myöhäistä. Se saa myös jokaisen keskittymään omiin erikoistehtäviinsä ilman käsitystä ohjelmasta kokonaisuutena ja ilman mahdollisuutta suunnata toimintaansa tavoitteiden mukaan ja tehdä kunnollista yhteistyötä muiden kanssa. Kohdennettu viestintä on tilaisuus välttää osa näistä ongelmista luomalla sitoutumista ja kannustamalla yhteistyöhön.

Kuka

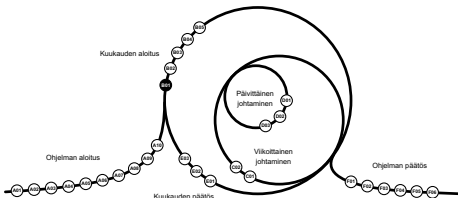
Ohjelmapäällikkö vastaa
kohdennetusta viestinnästä.

Miten

Kerro ihmisille, mikä ohjelma on, miksi se on tärkeä toteuttaa ja mikä on tavoiteskenaarion ratkaisu. Pidä viesti mahdollisimman lyhyenä ja selkeänä, jotta se pysyy tehokkaana.

Viestinnän voi hoitaa sähköpostitse. Joskus, erityisesti suurissa ja kriittisissä ohjelmissa, ohjelman julkistamiseksi voi järjestää jopa tilaisuuden.

.....



Mitä

Päivitä kaikki Skenaariot sen perusteella, mitä ympäristöstä on opittu, jotta ne pysyvät realistisina ja tarvittaessa käyttövalmiina. Poista Skenaariot, jotka ovat menettäneet toteutuskelpoisuutensa, ja lisää uusia

Skenaarioita, joista on uudessa tilanteessa tullut toteutuskelpoisia.

Tarkista päivitettyjen Skenaarioiden perusteella, onko tavoiteskenaario yhä paras vaihtoehtosi, ja jos ei ole, vaihda parhaaseen vaihtoehtoon.

Miksi

Ensinnäkin kaikenlaisia suunnitelmia on päivitettävä jatkuvasti, jotta ne pysyvät hyödyllisinä, eivätkä toteutuskelpoiset Skenaariot ole poikkeus. Ohjelmien suuren epävarmuuden vuoksi ei ole realistista suunnitella kaikkea yksityiskohtaisesti etukäteen: aloitetaan korkean tason Skenaariosta ja lisätään tavoiteskenaarioon yksityiskohtia kerran kuukaudessa.

Tavoiteskenaarion lisäksi myös muut

Skenaariot on pidettävä ajan tasalla. Se on välttämätöntä, koska Skenaariota voi joutua vaihtamaan — ei vain siksi, että tavoiteskenaario ei ole niin hyvä kuin luultiin, vaan myös siksi, että jokin toinen toteutuskelpoinen Skenaario on osoittautunut paljon paremmaksi kuin luultiin. Niin paljon paremmaksi, että tavoiteskenaario kannattaa laittaa syrjään ja vaihtaa siihen. Tällainen mahdollisuus on olemassa vain, jos kaikki Skenaariot pidetään tässä aktiviteetissa ajan tasalla.

Kuka

Ideointitiimi päivittää ja parantaa Skenaariot ohjelmapäällikön valvonnassa.

Miten

Ensin ideointitiimi varmistaa, että sidosryhmät odottavat yhä niitä tuloksia, jotka on asetettu tavoitteeksi. Sitten se käy läpi jokaisen Skenaarion ja mukauttaa sen uuteen todellisuuteen. Tähän kuuluvat

- kasvanut ymmärrys ympäristöstä; ja
- ympäristön muutokset, jotka johtuvat
 - siitä, mitä ohjelmassa on tehty tavoiteskenaarion mukaisesti; ja
 - kaikista muista ulkoisista ympäristön muutoksista.

Ajatuksena on, että jokaisen Skenaarion tulee olla valmis ottamaan ohjelma haltuunsa tavoiteskenaariolta. Ohjelman alaisten käynnissä olevien projektien suoritustiedot ovat tärkeä Skenaarioiden päivityslähde. Kun

tavoiteskenaarion palautuvuus ja vaihdettavuus ovat heikot, jotkin Skenaariot voivat menettää toteutuskelpoisuutensa, ja ne tulee poistaa. Toisaalta uusi tilanne voi luoda mahdollisuuksia uusille toteutuskelpoisille Skenaarioille: niitä tulee etsiä aktiivisesti ja dokumentoida ne tässä aktiviteetissa.

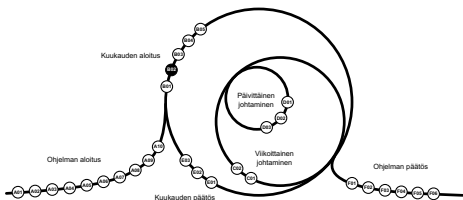
Sitten on aika katsoa, onko tavoiteskenaario yhä paras vaihtoehto, ja jos ei ole, vaihtaa parhaaseen Skenaarioon. Huomaa, että Skenaarioita päivitettäessä niihin tulee sisällyttää myös vaihtamisen vaatima työmäärä.

Lopuksi tavoiteskenaarioon lisätään yksityiskohtia seuraavaa sykliä tai muutamaa seuraavaa sykliä varten. Liian yksityiskohtainen sen ei kuitenkaan pidä olla, sillä projektien

tehtävä on tarkentaa oma osuutensa. Sopiva yksityiskohtaisuuden taso ohjelmatasolla on se, joka auttaa tiimejä aloittamaan projekteja ja arvioimaan tavoiteskenaarion toteutuskelpoisuutta ja perusteltavuutta.

Projekteille, jotka on määrä aloittaa kuukauden aikana, tulee tässä aktiviteetissa laatia etukäteen **business case**. Tässä aktiviteetissa myös nimetään projektin sponsori.

Pyydä kollegaa arvioimaan kuukausisykli



Mitä

Tässä vaiheessa suunnitelmat on päivitetty ja olet valmis jatkamaan. Sitä ennen haluat kuitenkin varmistaa vertaisarvioijan avulla, ettei virheitä ole.

Miksi

Kuten Ohjelman aloituksen vertaisarvointi, tämäkin auttaa löytämään ongelmia, jotka muuten jäisivät piiloon, ja se on myös erinomainen tapa ohjelmapäälliköille oppia toisiltaan.

Kuka

Ohjelmapäällikkö valitsee vertaisarvioijan ja käy prosessin läpi hänen kanssaan.

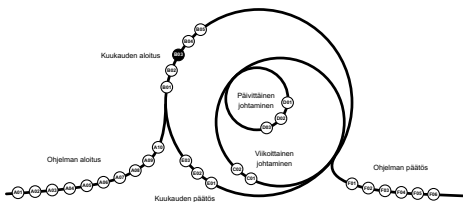
Miten

Kollegat istuvat yhdessä sekä käyvät läpi ja keskustelevat Seurantarekisteristä, Skenaarioista ja muista dokumenteista. Lopuksi ohjelmapäällikkö tallentaa arvioinnin tuloksen **Ohjelman tila -rekisteriin**, ja

jos muutoksia tarvitaan, hän avaa niille seurantakohteet **Seurantarekisteriin**.

Jos mahdollista, ohjelmapäällikön on parasta löytää joka kerta uusi vertaisarvioija, sillä se auttaa hyödyntämään edellä mainitut vertaisarviointin kaksi etua parhaalla tavalla.

Tee ohjelman jatkopäätös



Mitä

Tässä vaiheessa sponsorin on päätettävä päivitettyjen Skenaarioiden perusteella, jatketaanko ohjelmaa.

Miksi

Ohjelma, joka oli alussa perusteltavissa, voi ajan myötä menettää perusteltavuutensa. Sen sijaan, että siihen kaadettaisiin lisää resursseja, sponsorin on pysäytettävä se.

Kuka

Tämä päätös on sponsorin vastuulla. Kulissien takana voi olla muitakin, mutta ohjelman kannalta kaikki kulkee sponsorin kautta.

Miten

Ohjelmapäällikkö toimittaa kaikki tiedot sponsorille ja odottaa hänen päätöstään.

Kun ohjelmalla on business case ylemmillä tasoilla, kuten portfolionhallinnassa, sponsori käyttää

päivitettyihin Skenaarioihin liittyviä tietoja — erityisesti niiden vaatiman ajan ja rahan vaihteluväliä — business casen päivittämiseen. Kun investoinnista ja hyödyistä on ajantasaiset ennusteet, voidaan arvioida, kannattaako ohjelmaa jatkaa.

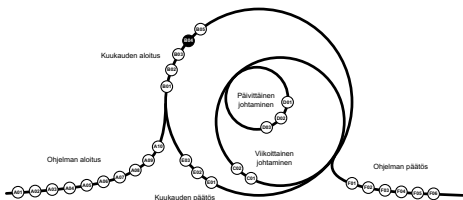
Sponsorin voi olla tarpeen keskustella ohjelman perusteltavuudesta muiden kanssa, kuten portfoliojohtoryhmän. Kun päätös on tehty, sponsori ilmoittaa siitä ohjelmapäällikölle. Joskus ohjelma voi olla perusteltavissa, mutta parempia tilaisuuksia ilmaantuu, ja organisaatio voi peruuttaa ohjelman tavoitellakseen niitä. Siksi on tärkeää, että jatkopäätöksiä johtaa korkean tason taho, kuten portfoliojohtoryhmä, joka seuraa ja ohjaa kaikkia ohjelmia ja projekteja.

Jos päätös on pysäyttää ohjelma,

Ohjelman päätöksen aktiviteetit
käynnistetään.

B04

Aloita kuukausisykli



Mitä

Kun saat hyväksynnän aktiviteetissa [B03](#), on aika pitää kuukausisyklin aloituspalaveri ideointitiimin sekä ohjelman alaisten projektien sponsorien ja päälliköiden kanssa.

Miksi

Tämän aktiviteetin osallistujille on jo kerrottu, mitä tulevana kuukautena tapahtuu, mutta aloituspalaverissa asiat käydään läpi ja varmistetaan, että kaikilla on sama suunta. Tämä on erityisen tärkeää alaisten projektien sponsoreille ja päälliköille, jotka voivat keskittyä liikaa omaan projektiinsa ja unohtaa, että se on olemassa palvellakseen suurempaa ohjelmaa.

Tiedonvaihdon lisäksi tapaamista voi käyttää myös tiimihengen rakentamiseen. Yksinkertainen, epäsuora tiimihengen rakentaminen helpottaa näiden ihmisten viestintää ja koordinointia kuukauden aikana.

Kuka

Aloituspalaverin järjestää ja fasilitoi ohjelmapäällikkö. Suurissa ohjelmissa, joissa ohjelmapäälliköllä on aputiimi,

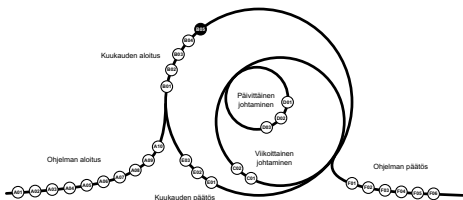
tämä tiimi hoitaa suurimman osan aktiviteetin tehtävistä.

Miten

Ihanteellisinta on koota ihmiset kasvokkain pidettävään aloituspalaveriin. Jos se ei ole mahdollista tai helppoa, huolellisesti suunniteltu ja järjestetty verkkotapaaminen voi toimia.

Käykää läpi tavoiteskenaario ja erisidosryhmien roolit siinä. Älä rajaa aloitusta tylsiin puheisiin ja tulevan kuukauden katsaukseen, vaan luo kaikille miellyttävä kokemus — tapaamisen tiimihenkeä rakentava puoli on etusijalla.

Viesti kohdennetusti



Mitä

Lähetä olennaisille sidosryhmille viesti, jossa kerrot tulevan kuukauden odotetuista saavutuksista ja niihin liittyvistä riskeistä. On tärkeää, että jokainen tietää oman roolinsa ohjelman kokonaissaavutuksissa.

Miksi

Päätavoite on varmistaa, että ohjelmaan osallistuvat pysyvät kokonaistavoitteiden suunnassa eivätkä rajaa panostaan erillisiin erikoistehtäviin.

Kuka

Ohjelmapäällikkö vastaa tästä kohdennetusta viestinnästä.

Miten

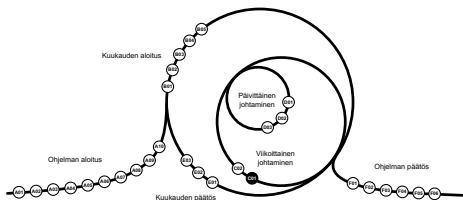
Sähköposti on tähän kohdennettuun viestintään sopiva vaihtoehto. Pidä viesti lyhyenä ja selkeänä sen tehon lisäämiseksi. Sisällytä viestiin kuvaus tavoiteskenaarion ratkaisuksista, jotka ovat aktiivisia tulevana kuukautena.

Tämän kohdennetun viestinnän

olennaiset sidosryhmät ovat
ideointitiimi, ohjelman alaisten
projektien sponsorit ja päälliköt sekä
keskeiset ulkoiset sidosryhmät.

C01

Aloita viikkosykli



Mitä

Pidä työpaja ideointitiimin ja ohjelman alaisten projektien päälliköiden kanssa ja käykää läpi, mitä tulevalla viikolla tapahtuu sekä mitkä ovat projektien väliset rajapinnat ja mahdolliset ristiriidat.

Miksi

Ohjelmassa määritellyt projektit liittyvät toisiinsa, mutta niiden keskinäiset riippuvuudet tulee minimoida.

Riippuvuuksia on silti aina, ja siksi tarvitaan tällaisia säännöllisiä tapaamisia ristiriitojen ja päällekkäisen työn välttämiseksi.

Kuka

Ohjelmapäällikkö vastaa tämän aloituspalaverin järjestämisestä ja fasilitoinnista, ja ideointitiimin jäsenet ja projektipäälliköt vastaavat aktiivisesta osallistumisesta.

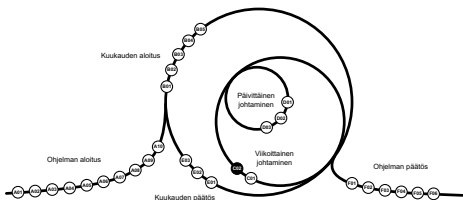
Miten

Jokainen projektipäällikkö kertoo, mitä aikoo tehdä tulevalla viikolla tavoiteskenaarion ja projektinsa

suhteellisen yksityiskohtaisten suunnitelmien mukaisesti, ja muut osallistujat esittävät tarvittaessa kysymyksiä mahdollisten ristiriitojen ja väärinkäsitysten käsittelemiseksi.

Koska tapaaminen pidetään kerran viikossa ja projektipäälliköillä ja muilla osallistujilla on paljon muitakin viikoittaisia tehtäviä, se on tärkeää pitää lyhyenä ja asiassa pysyvänä. Vältä aiheeseen kuulumattomia asioita, kuten edistymistä, ja jos keskusteluissa tunnistetaan riski, kirjaa se Seurantarekisteriin ja palaa pääaiheeseen.

Viesti kohdennetusti



Mitä

Lähetä kaikille olennaisille
sidosryhmille sähköposti, jossa kerrot,
mitä tulevalla viikolla tapahtuu.

Miksi

Tällä kohdennetulla viestinnällä on

sama tarkoitus kuin viikoittaisella aloituspalaverilla, mutta eri viestintätavalla ja mahdollisesti suuremmalle yleisölle. Näin varmistetaan, etteivät rajapinnat jää huomaamatta ja että mahdolliset väärinkäsitykset havaitaan ja ratkaistaan mahdollisimman pian.

Kuka

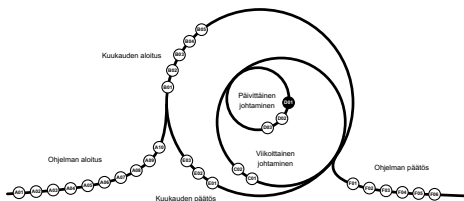
Ohjelmapäällikkö vastaa tämän kohdennetun viestinnän lähettämisestä.

Miten

Viesti, mitä tulevalla viikolla tehdään tavoiteskenaarion ja käynnissä olevien projektien suhteellisen yksityiskohtaisten suunnitelmien pohjalta.

Pidä viestintä lyhyenä ja suoraviivaisena, sillä se on viikoittaista eikä saa viedä yleisöltään liikaa aikaa. Jos ohjelman alaisista projekteista tulee liian monta viikoittaista kohdennettua viestiä, voit yhdistää ne tähän aktiviteettiin ja lähettää yhden yhteisen viestin.

Hallitse seurantakohteita



Mitä

Tämä aktiviteetti on riskien, ongelmien ja muiden ad hoc -toimenpiteiden lähteiden päivittäistä hallintaa ohjelmatasolla: kaikkea, mikä on kirjattu **Seurantarekisteriin**. Kunkin kohteen omistaja seuraa kohdetta,

kunnes se on suljettu.

Miksi

Päätavoite on reagoida riskeihin, ongelmiin ja muihin ad hoc -toimenpiteiden lähteisiin proaktiivisesti sen sijaan, että niiden annettaisiin ratketa itsestään. Näin säilytät hallinnan ja mahdollisuuden parempiin tuloksiin.

Muistin tai jäsentymättömien muistiinpanojen varaan jättäytyminen vie liikaa henkistä energiaa ja sisältää riskin kohteiden unohtamisesta. Siksi on parasta pitää yksinkertaista rekisteriä ja noudattaa itsekuria kirjata kohteet heti, kun ne tunnistetaan.

Kaikkien kohteiden hallinta vie liikaa aikaa ja energiaa, minkä vuoksi tarvitaan omistajia. Työn jakamisen

lisäksi tämä auttaa suuntaamaan kaikki samaan tavoitteeseen.

Kuka

Ohjelmapäällikkö vastaa uusien kohteiden luomisesta Seurantarekisteriin, mutta kaikkien tulee auttaa kohteiden tunnistamisessa.

Jokaisella Seurantarekisterin kohteella tulee olla omistaja, joka seuraa kohdetta ja päivittää sitä. Omistajan on oltava joku ideointitiimin jäsenistä tai joku ohjelmassa työskentelevistä projektipäälliköistä. Ohjelmapäällikkö valvoo prosessia ja varmistaa, että omistajat hoitavat vastuunsa hyvin.

Jokaisella Seurantarekisterin kohteella on nolla tai useampia toimenpiteitä. Kullakin toimenpiteellä voi olla yksi tai useampi tekemisestä vastaava henkilö.

Huomaa, että omistaja vastaa vain seurannasta ja raportoinnista.

Miten

Ohjelmatasolla on Seurantarekisteri kohteille, jotka vaikuttavat useampaan kuin yhteen projektiin. Jokaisella projektilla on lisäksi oma rekisterinsä kohteille, jotka vaikuttavat vain siihen projektiin. Ja jos käytössä on portfolionhallintajärjestelmä, sillä voi olla rekisteri kohteille, jotka vaikuttavat useampaan kuin yhteen ohjelmaan tai itsenäiseen projektiin. Kirjaa löytämäsi kohde omaan rekisteriisi tai lähetä se ylemmälle tai alemmalle tasolle sen mukaan, mihin sen vaikutus ulottuu. Projektien väliset mahdolliset riippuvuudet ovat esimerkkejä seurantakohteista, joita tulee hallita kokonaisuutena tässä aktiviteetissa.

Ohjelmapäällikön tulee varmistaa, että kaikki projektipäälliköt tarkistavat oman paikallisen Seurantarekisterinsä lisäksi ohjelman ja portfolion Seurantarekisterit.

Kirjaa uudet kohteet heti, jotta ne eivät unohdu. Kohdetta ei kuitenkaan tarvitse suunnitella heti rekisteriin lisäämisen jälkeen — rekisteriin voi palata sopivin väliajoin suunnittelemaan uudet kohteet tiimin avulla. Varmista, että kohde kertoo, miten se vaikuttaa tavoiteskenarioon ja muihin toteutuskelpoisiin Skenaarioihin, ja lisää siihen vähitellen toimenpiteitä sen saamiseksi hallintaan.

Uuden kohteen suunnittelun keskeinen askel on nimetä sille omistajaksi joku ideointitiimin jäsenistä tai joku ohjelmassa työskentelevistä

projektipäälliköistä. Omistaja vastaa siitä, että kohteeseen lisätään jatkuvasti kommentteja uuden tiedon myötä. Hänen tulee myös seurata toimenpiteitä ja varmistaa, että ne tehdään.

Seuraavassa on esimerkki yksinkertaisesta seurantakohteesta:

Mahdollinen sota X:n ja Y:n välillä

Omistaja: Celes

2026-02-05, Kuvaus:

X:n ja Y:n välillä on ollut konflikti, ja jotkut ennustavat, että nämä kaksi maata voivat aloittaa sodan. Jos niin käy, useimpien projektiin ostettavien

materiaalien hinnat todennäköisesti nousevat. Koska meillä on kiinteähintainen sopimus, asiakas ei korvaa sitä meille, ja voimme joutua taloudellisiin vaikeuksiin.

2026-02-08, Toimenpide:

Hyvä vaihtoehto on ostaa kaikki materiaalit heti. Tiam arvioi, paljonko kaikkien materiaalien ostaminen maksaa ja mitä niiden turvallinen varastointi projektin ajaksi maksaa. Zia selvittää, kuinka nopeasti saamme hankintaosastolta rahat niiden ostamiseen.

2026-02-09, Kommentti:

Sopimuksessa olemme veloittaneet asiakkaalta

materiaaleista 1 200 yksikköä. Jos ostamme ne kerralla etukäteen, se maksaa meille 1 050, mutta joudumme maksamaan noin 250 niiden turvallisesta varastoinnista. Jos emme tee mitään ja sota alkaa, kustannuksemme olisivat 1 200 ja 3 000 välillä. Odotamme yhä tietoa budjetistamme.

2026-02-11, Kommentti + toimenpide:

Sponsori keskusteli yhtiön kanssa, ja parhaimmillaan saamme 400 yksikköä lähiviikkoina! Katsotaan, voiko asiakas maksaa osan sopimushinnasta etukäteen auttaakseen meitä tässä. Casey hoitaa asian.

**2026-02-15, Kommentti +
toimenpide:**

Asiakas suostui maksamaan tarvitsemamme 650 yksikköä etukäteen, joten Karabo voi nyt alkaa ostaa kaikkia materiaaleja meille!

2026-02-27, Kommentti:

Hankinta on valmis. Kaikkien materiaalien ostaminen maksoi meille 1 100. Perustimme myös paikallisen varaston työmaalle, mikä maksoi 150 yksikköä.

Kohde suljettu.

Käytä ideointitiimin ja ohjelman projektipäälliköiden asiantuntemusta proaktiivisten toimenpiteiden

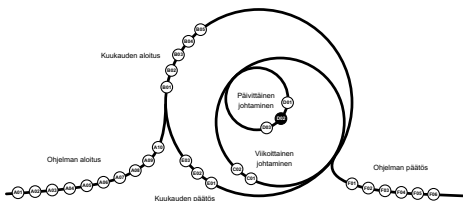
suunnitteluun seurantakohteille.

Tavoitteena on sulkea jokainen kohde mahdollisimman pian. Kohteen voi sulkea jollakin seuraavista tavoista:

- **Valmis:** Asia on nyt kunnossa; hoidit sen tai se ei ole enää ajankohtainen.
- **Peruutettu:** Havaitsit, ettei kyse ole todellisesta huolenaiheesta, eikä sille siksi tarvitse tehdä mitään.
- **Siirretty:** Ohjelman lopussa kohde on siirretty jonkun toisen hoidettavaksi.

Yleensä OMIMOn Seurantarekisterit toteutetaan virtaustauluina (tunnetaan myös kanban-tauluina).

Aloita, päätä tai peruuta projekteja



Mitä

Jokaisella ohjelmalla on alaisuudessaan useita projekteja. Ne alkavat tavoiteskenaarion mukaisesti ja päättyvät toivottavasti odotetusti.

Normaalin päättymisen sijaan jotkin projektit voidaan myös peruuttaa. Näitä

suuria tapahtumia voi sattua minä tahansa syklin päivänä.

Projektien syklisiin jatkopäätöksiin vastataan epäsuorasti tämän aktiviteetin kautta.

Miksi

Ohjelman projektit on määritelty auttamaan ohjelman odotettujen tulosten saavuttamisessa, ja siksi niiden on oltava täysin linjassa lopullisen tavoitteen kanssa. Tämä on olennaista erityisesti siksi, että ohjelmiin liittyy suurta epävarmuutta eikä niitä voi toteuttaa suunnitelmalla, joka on kokonaan määritelty ja jäädytetty etukäteen. Sen sijaan niitä on seurattava tiiviisti ja mukautettava tarpeen mukaan.

Kuka

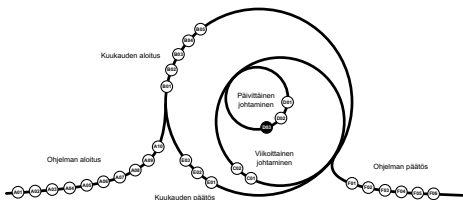
Päätökset projektin aloittamisesta, päättämisestä tai peruuttamisesta tekevät ohjelmapäällikkö ja projektin sponsori. Jos he eivät pääse yksimielisyyteen tai jos päätöksen vaikutus on liian suuri, asia on eskaloitava ohjelman sponsorille.

Miten

Jokainen projekti tulee aloittaa muodostamalla yksinkertainen tiimi ja luomalla yhteinen ymmärrys (yleensä korkean tason suunnitelma). Projektin aloituksen loppupuolella tulee tehdä jatkopäätös. Sen jälkeen jatkopäätöksiä tulee tehdä säännöllisesti (esim. joka kuukausi). Viimeinen päätös on projektin päättäminen, kun se on valmis. Kaikki nämä päätökset tehdään tässä ohjelman aktiviteetissa.

Päätöstä varten projektin business case päivitetään sen tuoreimpien investointi- ja hyötyennusteiden perusteella. Päivityksen vaikutus arvioidaan tavoiteskenaarion valossa. Jos päivitys poikkeaa Skenaariosta liikaa ja sitä on vaikea arvioida, käynnistetään kuukausisykli, jossa kaikki suunnitellaan uudelleen.

Älä pidä lähes valmiita projekteja pitkään auki, vaan pyri saattamaan ne loppuun ja sulkemaan mahdollisimman pian. Yleisesti ottaen samanaikaisesti käynnissä olevien projektien määrä kannattaa pitää pienenä: se yksinkertaistaa niiden hallintaa ja parantaa ennustettavuutta.



Tämä aktiviteetti auttaa projektien sponsoreita saamaan resursseja projekteilleen, erityisesti silloin, kun niistä kilpaillaan.

— 129 —

Ohjelmanhallintajärjestelmän tulee tarjota tätä apua projektien sponsoreille kokonaisvaltaisesta näkökulmasta, jotta

- he saavat projektiensa vaatimat resurssit, ja
- jos useat projektit kilpailevat samankaltaisista resursseista, resurssien jako optimoidaan ohjelman kokonaistavoitteiden mukaan.

Kuka

Ohjelmapäällikkö vastaa resurssien tasapainottamisesta ohjelmassaan, mutta epäselvissä tilanteissa tai kun vaikutus on merkittävä, päätös on eskaloitava ohjelman sponsorille.

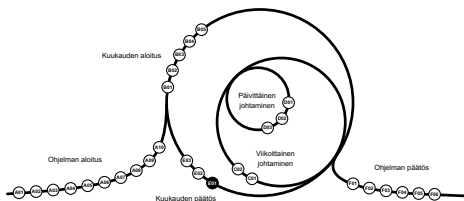
Miten

Resurssit tulee tasapainottaa tavoiteskenaarion osoittamien prioriteettien sekä kunkin projektin käytännön tarpeiden perusteella. Ohjelmapäällikön tulee kuunnella projektien sponsoreita ja tehdä sitten päätös.

Ohjelmapäällikön ei pidä antaa minkään muun kuin ohjelman optimoinnin vaikuttaa itseensä — hän ei siis esimerkiksi saa päättää sen mukaan, kuka sponsoreista vaatii resursseja äänekkäimmin.

E01

Mittaa ja raportoi ohjelman suoritusta



Mitä

Arvioi, kuinka paljon lähemmäs kaikkien odotettujen tulosten saavuttamista on päästy ja mitä jäljellä olevien tulosten mahdollistaminen ja ylläpito vaatii.

Laadi tietojen pohjalta yksi tai useampi raportti sponsorille ja muille sidosryhmille.

Miksi

Tässä on kaksi huolehdittavaa asiaa. Ensinnäkin on vahvistettava, että ohjelma on yhä toteutuskelpoinen ja että odotettujen tulosten saavuttamisesta voidaan olla kohtuullisen varmoja. Toiseksi on ennustettava, paljonko aikaa ja rahaa jäljellä olevien tulosten mahdollistaminen ja ylläpito vaatii, sillä sidosryhmän tuloksista hyväksymällä investoinnilla on raja.

Raportointi on avainasemassa: useimmat sidosryhmät suhtautuvat tukevammin, kun ne pidetään ajan tasalla. Lisäksi voi olla ristiriitoja tai huomaamatta jääneitä tilaisuuksia, ja

oikea-aikainen raportointi sidosryhmille voi auttaa tunnistamaan ne.

Kuka

Ohjelmapäällikkö vastaa ohjelman suorituksen mittaamisesta ja raportoinnista. Mittaus perustuu projektipäälliköiden toimittamiin suoritustietoihin, ja ohjelmapäällikön tulee varmistaa, että tiedot ovat luotettavia.

Miten

Ensin ohjelmapäällikkö saa kaikkien projektien suoritusmittaukset niiden päälliköiltä. Jos projekteissa ei ole säännöllistä mittaus- ja raportointiaktiiviteettia, sellainen tulee lisätä niihin.

Seuraavaksi ohjelmapäällikkö käyttää

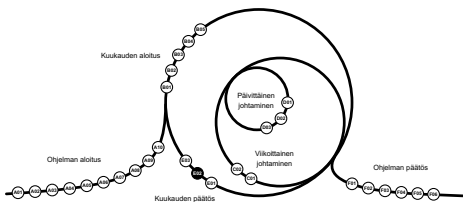
näitä tietoja ja tavoiteskenaariota ennustaakseen ohjelman loppuunsaattamiseen tarvittavan ajan ja rahan. Mittausmenetelmä voi riippua ohjelman tyypistä, eikä se ole täysin deterministinen, vaan sitä on säädettävä asiantuntevan ohjelmapäällikön näkemyksellä. Mieti mittausten tarkkuudelle ja täsmällisyydelle optimaalinen taso äläkä ylitä sitä, jotta energiaa ei valu hukkaan eikä synny hallinnan illuusiota.

Tarvittavaa investointia ennustettaessa on tärkeää ottaa huomioon sekä odotettujen tulosten mahdollistamiseen että niiden ylläpitoon tarvittava työ. Jälkimmäinen jää joskus huomaamatta. Keskity mittaamaan asioita, jotka edistävät ennustetasi. Väärät mittaukset haaskaavat energiaa, mutta mikä tärkeämpää, ne voivat olla

haitallisia: ohjelmaan osallistuvat suuntaavat toimintansa mittausten mukaan, ja väärät mittaukset voivat johtaa heitä harhaan.

Eri sidosryhmille voi olla tarpeen laatia useampi kuin yksi raporttityyppi. Raporttien sisältö ja muoto vaihtelevat; osa voidaan lähettää joka kerta, kun tämä aktiviteetti toteutetaan, osa harvemmin (esim. joka neljännellä kerralla). Yleisesti ottaen yksinkertaisemmat raportit ovat tehokkaampia. Dokumentoi sidosryhmien raportointivaatimukset Ohjelmakuvauksen sidosryhmäluettelo.

Arvioi sidosryhmätyytyväisyyttä



Mitä

Lähetä olennaisille sidosryhmille lyhyitä anonyymejä kyselyitä, joilla arvioidaan niiden tyytyväisyyttä ohjelmaan kuluneen kuukauden aikana.

Miksi

Säännölliset tyytyväisyysarviointit ovat ratkaisevan tärkeitä, jotta ongelmat havaitaan ja ratkaistaan mahdollisimman pian sen sijaan, että odotettaisiin epätoivottuja tuloksia tulevaisuudessa — aikaisempi ratkaisu on yleensä helpompi, nopeampi ja halvempi.

On tärkeää pitää arviointi anonyyminä, sillä muuten kaikki eivät ehkä uskalla ilmaista todellisia tunteuksiaan ohjelmasta.

Kuka

Sidosryhmätyytyväisyyden arviointi on ohjelmapäällikön vastuulla.

Miten

Arvioitavia ovat sisäiset ja keskeiset ulkoiset sidosryhmät. Sisäisiä

sidosryhmiä ovat ideointitiimi sekä ohjelmassa työskentelevät sponsorit ja projektipäälliköt. Keskeiset ulkoiset sidosryhmät riippuvat ohjelman tyypistä, ja ne on ratkaistava tapauskohtaisesti. Päätös siitä, mitkä sidosryhmät sisällytetään tyytyväisyysarviointeihin, tulee dokumentoida Ohjelmakuvauksen sidosryhmäosioon.

Yleensä eri sidosryhmäjoukoille tarvitaan useampi kuin yksi arviointityyppi. Tietojen keräämiseen voi käyttää yksityisyyttä kunnioittavia, anonyymejä verkkolomakkeita. Pidä lomakkeet lyhyinä ja yksinkertaisina, jotta kaikki tai ainakin useimmat sidosryhmät osallistuvat.

Sisäiset sidosryhmät on arvioitava jokaisessa syklissä. Joillekin ulkoisille sidosryhmille se voi kuitenkin olla liian

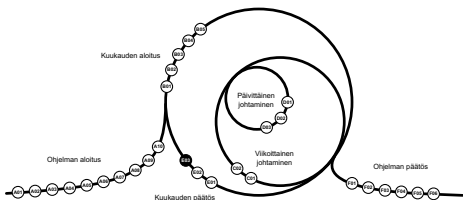
usein. Silloin voi päättää arvioida jotkin ryhmät joka toisella, kolmannella tai neljännellä kerralla, kun tämä aktiviteetti toteutetaan. Dokumentoi päätös Ohjelmakuvauksen sidosryhmäosioon.

Vertaa mitattua tyytyväisyyttä Skenaarioissa oletettuun tyytyväisyyteen ja tee Skenaarioihin tarvittaessa muutoksia, jotta ne olisivat realistisempia.

Kirjaa tyytyväisyysarviointien tulos **Ohjelman tila -rekisteriin**.

E03

Suunnittele parannuksia



Mitä

Tässä aktiviteetissa käytetään kaikkea tietoa, erityisesti tyytyväisyysarviointeja, sen ratkaisemiseen, miten ohjelmaa voidaan johtaa paremmin seuraavassa syklissä.

Miksi

Tavan, jolla P4.expressiä käytetään, tulee sopia ympäristöön. Minimalistisia metodologioita, kuten P4.expressiä, ei kuitenkaan tarvitse räätälöidä etukäteen, vaan niitä on parasta räätälöidä vähitellen ja palautteen pohjalta. Tässä aktiviteetissa päätetään vähitellen, miten menetelmää räätälöidään.

Kuka

Ohjelmapäällikkö fasilitoi ideointitiimiä ja ohjelman alaisten projektien päälliköitä parannusten suunnittelussa.

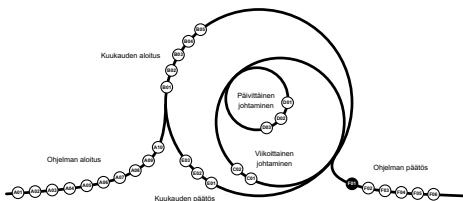
Miten

Pidä työpaja ideointitiimin ja ohjelmassa työskentelevien projektipäälliköiden kanssa. Anna heille

tyytyväisyysarvioinnin ja
suoritusmittausten tulokset ja fasilitoi
istunto, jossa he voivat keksiä ja
ehdottaa parannuksia.

Kirjaa parannussuunnitelmat
Seurantarekisteriin ja nimeä niille
omistajat.

Tarkista ja siirrä vastuu tuotoksista



Mitä

Tässä aktiviteetissa varmistetaan vielä kerran, että kaikki projektien tuotokset ovat odotusten mukaisia ja kaikki seurantakohteet suljettuja, ja sen jälkeen tuotokset luovutetaan sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle.

Jos ohjelma on peruutettu, tätä aktiviteettia voidaan tarvita tai olla tarvitsematta.

Miksi

Tavoitteena on virallinen luovutus ja hyväksyntä, mikä on ohjelman täydellisen päättämisen edellytys.

Muista, että lähes valmiit mutta viime vaiheisiinsa jämähtäneet ohjelmat ovat resurssien haaskausta ja monimutkaistavat portfolionhallintaa. On parasta saattaa asiat päätökseen ja siirtyä uusiin haasteisiin.

Kuka

Ohjelmapäällikkö ja omistajat vastaavat siitä, että kaikki seurantakohteet suljetaan. Ohjelmapäällikkö vastaa tuotosten luovutuksesta.

Miten

Kun ohjelman sisäinen projekti valmistuu, sen projektipäällikkö luovuttaa tuotokset ohjelmapäällikölle aktiviteetissa [D02](#). Ohjelmapäällikkö tarkistaa tuotoksen laajuuden ja laadun ideointitiimin asiantuntijoiden avulla, ja jos kaikki on kunnossa, hyväksyy ja vastaanottaa tuotoksen.

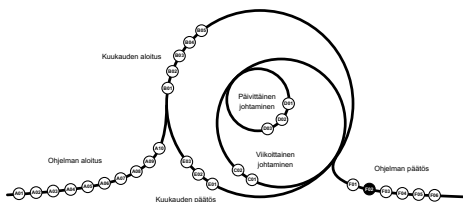
Jotkin ohjelmat keräävät kaikki tuotokset ja odottavat ohjelman loppuun asti ennen niiden siirtämistä lopullisille omistajilleen. Joissakin ohjelmissa voi kuitenkin olla tarpeen tai hyödyllistä siirtää osa tuotoksista tai kaikki tuotokset heti, kun ne ovat valmiita, odottamatta ohjelman loppua. Haittapuolena on, että se rajoittaa pääsyä tuotokseen, mikä voi aiheuttaa kitkaa ohjelman muille projekteille. Etuna on, että omistajat voivat alkaa

käyttää tuotosta ja tuottaa hyötyjä —
sekä saada realistista palautetta.

Jotta kaikki tuotokset olisivat varmasti
valmiita siirrettäviksi,
Seurantarekisterissä ei saa olla
avoimia kohteita. Kaikkien kohteiden
on oltava suljettuja, eli valmiita,
peruutettuja tai siirrettyjä. Tila “siirretty”
on nimenomaan tätä aktiviteettia
varten: jäljellä voi olla muutamia töitä,
ja niiden valmistumisen odottaminen
voisi venyttää ohjelmaa liikaa. Jos
mahdollista, jäljellä olevat työt listataan
ja siirretään operatiiviselle tiimille,
minkä jälkeen ohjelma voidaan
päättää.

Päivitä lopuksi aktiivinen Skenaario
vastaamaan tuoreimpia tosiasioita.
Näin siitä on enemmän hyötyä tulevien
ohjelmien inspiraation lähteenä.

Arvioi sidosryhmätyytyväisyyttä



Mitä

Lähetä olennaisille sidosryhmille lyhyitä anonyymejä kyselyitä, joilla arvioidaan niiden tyytyväisyyttä koko ohjelmaan.

Miksi

Tässä vaiheessa
sidosryhmäytyytyväisyyden
parantamiseksi ei voi tehdä enää
paljoakaan, ja arvioinnin päätarkoitus
on saada se talteen ohjelman
jatkoanalyysiä varten ja tuottaa oppeja
tulevaa käyttöä varten.

Kuka

Sidosryhmäytyytyväisyyden arviointi on
ohjelmapäällikön vastuulla.

Miten

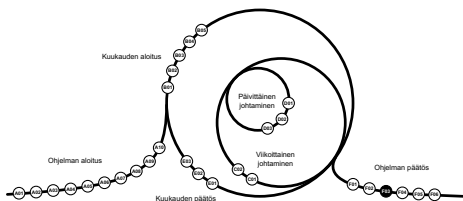
Verkkolomakkeet ovat yleensä
käytännöllinen tapa lähettää kysely,
mutta yleisöstä riippuen voi käyttää
myös paperisia kyselyitä.

Eri ryhmille voi tarvita useamman kuin
yhden kyselytyypin. Varmista joka
tapauksessa, että kysymykset on

suunniteltu erittäin hyvin, jotta tästä tilaisuudesta saadaan paras hyöty. Kyselyn pitäminen lyhyenä yleensä auttaa, joskin ohjelman lopussa se voi olla pidempi kuin kuukausittaiset kyselyt.

Tallenna tulos **Ohjelman tila - rekisteriin** ja varmista, että se näkyy myös tavoiteskenaariossa.

Pyydä kollegaa arvioimaan ohjelman päätös



Mitä

Pyydä toista organisaatiosi ohjelmapäällikköä tai ohjelmanhallinnan asiantuntijaa arvioimaan johtamisaktiviteettisi ja varmistamaan, että kaikki on

kunnossa.

Miksi

Tämä vertaisarviointi tehdään kahdesta pääsyystä:

- Jotta varmistutaan, että olet valmis päättämään tämän aktiviteettiryhmän ja koko ohjelman, eikä vakavia virheitä ole.
- Jotta syntyy hyödyllistä tietoa, jolla voi parantaa koko organisaation ohjelmanhallintajärjestelmää, ja jotta kaksi ohjelmapäällikköä voivat oppia toisiltaan.

Kuka

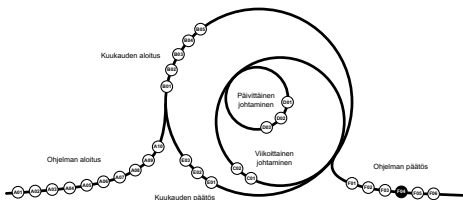
Ohjelmapäällikön vastuulla on löytää vertaisarvioija, hoitaa järjestelyt ja pitää istunto.

Miten

Ohjelmapäällikkö ja kollega käyttävät jonkin aikaa yhdessä ohjelman dokumenttien läpikäyntiin ja sen varmistamiseen, että kaikki on kunnossa; esimerkiksi että tavoiteskenaario on päivitetty tuoreimmilla tosiasioilla eikä Seurantarekisterissä ole avoimia kohteita.

Tallenna yleistulos **Ohjelman tila - rekisteriin**. Jos haluat tehdä muutoksia, luo niille kohteet **Seurantarekisteriin**.

Arkistoi dokumentit



Mitä

Nyt kun ohjelman loppu lähestyy, on aika arkistoida kaikki ohjelman dokumentit tulevaisuutta varten.

Miksi

Ohjelman dokumentit sisältävät

korvaamatonta tietoa, josta voi olla suurta apua tulevissa ohjelmissa ja projekteissa — mutta vain jos dokumentit ovat saatavilla, kun niitä tarvitaan.

Kuka

Ohjelmapäällikkö vastaa dokumenttien arkistoinnista.

Miten

Yleensä tiedostojen tulisi olla hyvin jäsenneltyjä, mutta jos jokin tiedosto on väärässä paikassa tai väärin nimetty, se on korjattava. Suljetussa formaatissa olevista tiedostoista kannattaa lisäksi luoda kopio avoimessa tai yleisessä formaatissa, jonka saatavuus tulevaisuudessa on varmaa. Jos tietoja on verkkosovelluksessa, vie ne

saavutettavassa muodossa ja tallenna ohjelman hakemistoon.

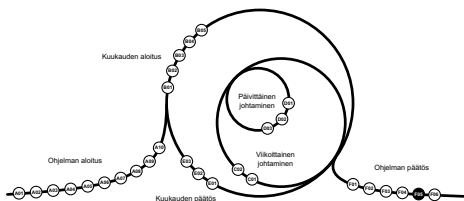
Varmista lopuksi, että tiedostot muutetaan vain luku -muotoon ja että niiden suojaksi on tehokas varmuuskopiointijärjestelmä. Varmista, että tiedostoihin pääsevät käsiksi vain valtuutetut henkilöt, erityisesti jos jotkin tiedostot sisältävät luottamuksellista tietoa.

Dokumenttien yleinen ongelma on, ettei teksti ole selkeää ja että vain dokumenttien kanssa aktiivisesti työskentelevät ymmärtävät ne oikeaan aikaan ja oikeassa asiayhteydessä. Varmista ohjelman aikana, että kaikki dokumentit ovat niin selkeitä ja yksinkertaisia, että myös ohjelman tarkkaa asiayhteyttä tuntematon voi ymmärtää ne. Tämä strategia auttaa myös pitkissä ohjelmissa, sillä on hyvin

yleistä, että sisäisillä sidosryhmillä on muutaman kuukauden jälkeen vaikeuksia ymmärtää omia dokumenttejaan.

F05

Juhli saavutusta!



Mitä

Nyt on aika järjestää juhla tiimin jäsenille tai koko organisaatiolle.

Miksi

Tämä on investointi tuleviin ohjelmiin, sillä se muistuttaa ihmisiä siitä, että

kaikki työskentelevät saman tavoitteen eteen.

Kuka

Ohjelmapäällikkö järjestää ja fasilitoi tilaisuuden.

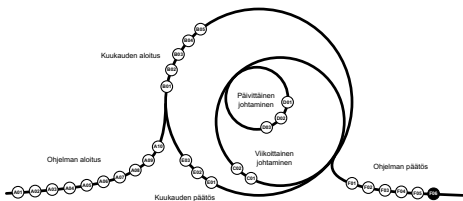
Miten

Juhla voi olla mitä tahansa yksinkertaisesta tiimin kokoontumisesta kakun äärellä yrityksen tiloissa aina hienoon tilaisuuteen juhlapaikassa erinomaisine tarjoiluineen, perheenjäsenineen ja ulkoisine sidosryhmineen. Valinta riippuu siitä, kuinka suuri ja tärkeä ohjelma oli ja kuinka paljon organisaatio haluaa investoida tulevaisuuteensa.

Varmista joka tapauksessa, että tilaisuus on mieleenpainuva ja

miellyttävä eikä vain tylsä
yritystapahtuma pitkine, polveilevine
puheineen.

Viesti kohdennetusti



Mitä

Nyt on aika lähettää kaikille organisaatiossa viesti, jossa kerrotaan, että ohjelma on päättynyt.

Miksi

Tällä johtamisaktiviteetilla on kaksi

tarkoitusta:

- Se osoittaa arvostusta tiimin jäsenille, mikä kannustaa heitä tulevissa ohjelmissa.
- Se kertoo kaikille, että ohjelma on valmis — muistutus siitä, että jokaisen tulee tietää, mitä organisaatiossa tapahtuu, ja suunnata toimintansa sen mukaan.

Kuka

Koska tämä on ohjelman viimeinen aktiviteetti, viestin lähettäminen on sponsorin vastuulla. Näin sponsori voi samalla kiittää ohjelmapäällikköä ja muita ohjelmaan osallistuneita.

Miten

Pidä viesti lyhyenä ja selkeänä. Jos

ohjelma peruutettiin tai se ei onnistunut, varmista, että viesti on myönteinen ja kannustaa ihmisiä odottamaan parempia ohjelmia tulevaisuudessa.

Tiimi vapautetaan tämän aktiviteetin lopussa.