

PROJEKTI-

MAAILMA

2 • 2023

PRY  45v
Projektiammattilaiset ry



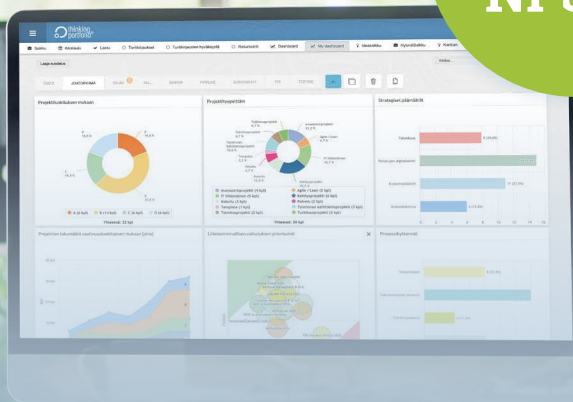
6 Energiayhtiö
tähtää korkealle
vastuullisuudessa

56 RAKI:n toiminta
jatkuu PRY:ssä

60 Tuottaako projektitoimisto
organisaatiolle lisäarvoa?

Asiakkaidemme
suosittelema!

NPS 68



Thinking Portfolio

Suosituin salkunhallinnan ratkaisu

Salkunhallinta on avain tehokkaaseen projektijohtamiseen. Se antaa organisaatiolle yhtenäisen tilannekuvan osoittaen ajoissa projektien mahdolliset poikkeamat. Läpinäkyvä viestintä, hallittu resursointi, riskienhallinta ja priorisointi tuovat varmuutta laajojenkin projektikokonaisuuksien hallintaan.

Thinking Portfolio Monisalkku-
ympäristö HUB yhdistää eri salkut
yhdeksi alustalle ja mahdollistaa
keskitetyn käyttäjä- ja tehtävien-
hallinnan.

**Thinking Portfolio on toimiala- ja
käyttäjämääräriippumaton.**

Lue lisää: thinkingportfolio.com

”Vaikka Thinking Portfoliolla on asiakas-
kaina isoja organisaatioita ja pienempiä
ketteriä toimijoita sekä kaikkea siltä
väliltä, niin pystytte hyvin mukautumaan
jokaisen asiakkaan toiveisiin.”

– Heli Kivisoja,
QOCO Systems Oy



Autamme sinua salkunhallintaan liittyvissä kysymyksissä!



Marita Tuoma

Portfolio Sales Manager
+358 50 502 3525
[marita.tuoma@
thinkingportfolio.com](mailto:marita.tuoma@thinkingportfolio.com)



Esa Toivonen

Senior Portfolio Advisor, Sales
+358 40 733 6670
[esa.toivonen@
thinkingportfolio.com](mailto:esa.toivonen@thinkingportfolio.com)



Joakim Panttila

Sales, New opportunities
+358 40 741 1024
[joakim.panttila@
thinkingportfolio.com](mailto:joakim.panttila@thinkingportfolio.com)

Kaikkien aikojen juhlavuosi

Tänä vuonna meillä PRY:ssä on juhlan aiheita runsain mitoin. PRY täyttää tänä vuonna 45 vuotta, 3PMO -tapahtuma 10 vuotta ja Projektipäivät nekin jo 25 vuotta! Lisäksi PRY sateenvarjon alle tänä vuonna toimintansa siirtänyt RAKI täytti sekin 40 vuotta.

Luin viisi vuotta sitten julkaisua Projektitoiminta -lehteä, joka julkaistiin Projekttyhdistyksen 40

-vuotisjuhlan kunniaksi. Miten paljon vuosien aikana onkaan tapahtunut ja mitä kaikkea jopa viimeisen viidenkin vuoden aikana.

Viisi vuotta sitten silloinen puheenjohtaja Vesa Ilama kirjoitti tulevaisuuden muutos- ja kehityspaineista projektialalla; mm. tekoäly, projektien monimutkaistuminen, projektijohtamisen haasteet, yhtiukkenevat tavoitteet ja aikataulut sekä asiakastytyväisyys kriittisenä menestystekijänä. Nyt puhumme tekoälystä päivittäin alalla kuin alalla, ja projektien ketterä johtaminen on yksi tärkeimmistä projektien onnistumiseen vaikuttavista asioista, kuten PRY:n PMO 2023 -tutkimuksessakin todetaan.

Yhdistyksen ensimmäisessä toimintasuunnitelmassa vuodelta 1979 on toiminnan pääkohtia 10. Yksi kohta käsittelee jäsenten välisten kontaktien aktivoitua. "Järjestetään vähintään yksi tilaisuus, jossa jäsenille tarjoutuu mahdollisuus tutustua jonkin yrityksen käyttämään projektinohjausjärjestelmään ja menetelmiin". Olemme tämän toimintasuunnitelman

tavoitteen saavuttaneet tänäkin vuonna moninkertaisesti. Tämän lehden Matkan varrella -osioon ei edes mahtunut kaikki ne tapahtumat ja tapaamiset, joita tämänkin vuoden aikana olemme saaneet toteutettua.

Onneksi 45 vuodessa on tietoisuus projektitoiminnasta ja sen tärkeydestä mennyt huimasti eteenpäin, myös viranomaispuolella. Projektitoimintayhdistyksen lyhyt historiikki – kirjoituksessa vuonna 1996 kirjoitetaan, nyt hymyn kasvoille nostattavasti, että yhdistysrekisteriin yhdistys hyväksyttiin vasta kaksi vuotta myöhemmin perustamisesta, koska yhdistysrekisterissä ei täysin ymmärretty sanoja "projekti" ja "projektitoiminta" ja näiden käsitteiden määritelmät oli toimitettava ennen hyväksyntää. Onneksi lopulta ymmärsivät ja nyt voimme juhlia 45-vuotiaista PRY:tä!

Yhdistyksen vaiheista koottu juhlalehti on luettavissa pry.fi/toiminta -sivujen alta.

Antoisia lukuhetkiä tämän lukupaketin seurassa! **PM**



ANNA-MARIA MÄKELÄ

Toimitusjohtaja
Projektiammatillaiset ry

PROJEKTI- MAAILMA

2•2023



Energiayhtiö tähtää korkealle vastuullisuudessa

PROJEKTIMAAILMA

Julkaisija

Projektiammattilaiset ry
Innopoli 1, Tekniikantie 12,
02150 Espoo
info@pry.fi

Ilmoitukset

Jonna Vuorenpää
Projektiammattilaiset ry
+358 50 525 3531
jonna.vuorenpaa@pry.fi

Toimitus

Anna-Maria Mäkelä, päätoimittaja
Jonna Vuorenpää, toimitussihteeri
Viestintätoimisto Medita Oy
Ulkoasu ja painatus: Aki Latvanne

Painopaikka

Newprint Oy

Kannen kuva: Ilmatar Energy Oy
ISSN 2737-2057 (painettu)
ISSN 2737-2065 (verkkójulkaisu)

- 3** Pääkirjoitus - Kaikkien aikojen juhlavuosi
- 5** PRY 45 vuotta - eikä suotta!
- 6** Energiayhtiö tähtää korkealle vastuullisuudessa
- 12** 3PMO 10 vuotta!
- 14** Projektit ovat yhä enemmän johtamisen agendalla
- 18** Valmet Automotiven PMO-kehitysohjelma – A-luokan menestystarina
- 22** Stadi kehittää ja kehitty IPMA Deltan avulla
- 26** Turvallisuus on luottamusta
- 30** Salkunhallinnan rooli strategian ohjaamisessa
- 32** Thinking Portfolion suoraviivaisuus vakuutti ohjelmistotalo QOCO Systemsin
- 33** Orionin riskien arviointi ja seuranta harmonisoitui Thinking Portfolio Riskisalkussa
- 35** Suomalainen osaa rakentaa projekteissa luottamusta
- 38** Hybriditoimintamallit vesiputouksen ja ketterän välimaastossa
- 42** Ketteryyttä ja kokeilevaa otetta projekteihin
- 44** Contract Management – mitä se on ja miksi se on tärkeää?
- 46** Peleistä on tutkittua hyötyä projektinhallinnan koulutuksessa ja -opetuksessa
- 48** Onko riskien hallinta riski?
- 52** Haaga-Helia takes the win in the National PMC-final
- 54** Powerpuff Project Managers represented Finland in iPMC 2023
- 58** RAKI:n toiminta jatkuu PRY:ssä
- 62** Tuottaako projektitoimisto organisaatiolle lisäarvoa?
- 66** Miksi projekteista ei opita?
- 68** P3.express – minimalistinen projektinhallintamalli
- 70** Onko sertifiointin jälkeistä elämää?
- 72** Suomen kolmas A-tason CCT-sertifioitunut konsultti: Jori Kosonen
- 74** Projektiammattilaisen näköalapaikka
- 76** Projektiammattilaiset ry:n teemaryhmät ja aluetoiminta
- 77** Projektiammattilaiset ry:n yhteisöjäsenet

PRY 45 vuotta - eikä suotta!



Juhlavuoden kunniaksi herkistyin muistelemaan hetkiä ja tapahtumia vuosien varrelta. Olen saanut olla vuosia PRY toiminnassa mukana ja mieleenpainuvia hetkiä on ollut lukuisia. Vuosien varrella muutamat asiat ja tapahtumat ovat erityisesti päällimmäisenä mielessä.

Kun tulin mukaan yhdistyksen toimintaan nimemme oli vielä **Projektitoimintayhdistys**. Tuolloin osallistu-

tuin pohjoismaisten IPMA:n jäsenmaiden yhteistapahtumaan, Nordnet kongressiin, joka pidettiin Suomessa. Oli ilo ja ylpeys olla mukana järjestämässä onnistunutta tapahtumaa. Yhdistyksen nimen muututtua **Projektityhdistykseksi** toiminta onnistui imaisemaan minut mukaan todelliseksi aktiiviksi ja mukaan hallitustoimintaan. Toimiminen hallituksessa on ollut kiinteää, työteliästä, mutta niin antoisaa.

Kun meistä tuli **Projektiammatillaisia**, minua kiinnosti eniten yhdistyksen tulevaisuus ja sen rakentaminen. Tänäpäin me rakennamme yhdistykselle uutta ketterää strategiaa, jonka avulla otamme tämän päivän ja tulevaisuuden trendit haltuumme samaan aikaan, kun huomioimme tämän päivän realiteetit.


Mikä sitten on se virike tai motiivi, minkä vuoksi vuodesta toiseen iso joukko jäseniä kokee toiminnan niin merkityksellisenä, että sankoin joukoin osallistuu toimintaan. Vastaus löytynee aivan jokaisen yksilön omista tarpeista. Yhdistyksen toiminnan piirissä on aina ja joka kerta mahdoli-

suus tavata upeita ihmisiä, erilaisuutta, monitahoista ammattitaitoa, osaamista ja luovaa ajattelua. Jokainen kohtaaminen tuo tullessaan hyvää mieltä ja innostusta ja toiminnan piiristä on löytynyt myös hyviä ystäviä. Itselleni yhteenkuuluvaisuuden tunne ja itsensä kehittäminen ovat olleet niitä merkittävimpiä motivaattoreita. Mutta tärkeimpänä kuitenkin TE Ihmiset.

Minulla on vahva tunne siitä, että uudistuminen tulee näkymään tekemisessämme tulevaisuudessa. Esimerkkinä mainittakoon Young Crew toiminnan viriäminen uudelleen vuosien jälkeen. Lisäksi iso askel on otettu pitkän tauon jälkeen kansainvälisessä toiminnassa; olemme ensimmäistä kertaa vuosiin neljän kandidaatin voimin ehdolla IPMA:n erilaisiin luottamustehtäviin. Nordnet – toiminta ja -yhteistyökin on virinnyt entisestään. Vaikka olemme pieni maa, meillä voi olla vaikutusvaltaa. IPMA:n jäsenmaana olemme vahvempia kuin koskaan.

Uusia käännteitä ja uusiutumista tulemme näkemään roppakaupalla! Sitä on ilo todistaa. **PM**

Hyvää alkavaa syyskautta kaikille yhdistyksen jäsenille!

An aerial photograph of a wind farm situated in a vast, green forested landscape. Several tall, white wind turbines are visible, with one in the foreground being the most prominent. The sky is a clear, deep blue with a few wispy clouds. The overall scene conveys a sense of clean energy and environmental stewardship.

Energiayhtiö tähtää korkealle vastuullisuudessa



ILMATAR

- Pelkästään uusiutuvaan energiaan keskittyvä energiayhtiö ja itsenäinen sähköntuottaja.
- Perustamisvuosi: 2011.
- Toimii Suomessa, Ruotsissa ja Ahvenanmaalla.
- Myy projektien vähemmistöosuuksia, mutta aina pääomistajana hankkeessaan.
- Toimintaa ohjaavat YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ja Global Compact -aloite.
- Nopeasti kasvava yritys, noin 100 työntekijää.

Energiayhtiö Ilmatar Energy luotsaa tuuli- ja aurinkovoimahankkeita esiselvityksestä purkuun ja kierrätykseen asti. Yritys korostaa vastuullisuutta ja haluaa tehdä sen eteen enemmän kuin lain puitteissa vaaditaan. Sekä suunnittelu- että rakennusvaiheessa on omat alihankkijansa, jotka ovat tarkassa syynissä vastuullisuuden suhteen. Ja ne suostuvat siihen mielellään.

Vastuullisuus on osa jokapäiväistä tekemistä, eikä kehitystyö koskaan pääty. Näin sanoo energiayhtiö Ilmattaren lakiasiain- ja HR-johtaja **Anna-Maria Palmroos**. Yrityksen ESG-toimissa (Environmental, Social, Governance) otetaan huomioon vastuullisuus niin ympäristön, ihmisten kuin yrityksen hallintotavan näkökulmasta.

– ESG on jatkuva toimintatapa, jota kehitetään koko ajan verrattuna esimerkiksi projektiin, jolla on alku ja loppu, Palmroos avaa.

Ilmatar on Suomessa perustettu energiayhtiö ja itsenäinen sähköntuottaja, joka keskittyy uusiutuvaan energiaan. Se rakentaa ja operoi tuuli- ja aurinkovoimapuistoja sekä niiden yhdistelmiä eli hybridipuistoja.

– Pidämme tuuli- ja aurinkovoimapuistoista huolta koko niiden elinkaaren ajan aina hankekehitysvaiheesta kymmenien vuosien sähköntuotantoon asti, Palmroos sanoo.

Kun tuotannon omistaa Ilmatar itse, on jo yrityksen omassa intressissä tehdä mahdollisimman laadukkaita ja kestäviä tuuli- ja aurinkopuistoja. Vastuullisuus näkyy projekteissa esimerkiksi insinööriyönä, jossa suunnitellaan kierrätettäviä ja energiatehokampia ratkaisuja.

Se, että toimitaan uusiutuvan energian tai vaikkapa kiertotalouden alalla ei tarkoita sitä, etteikö yrityksen olisi syytä miettiä omaa vastuullisuuttaan monesta eri näkökulmasta.

Ilmattarella yksi näkyvä teko vastuullisuuden puolesta on ollut ESG-päällikön **Cecilia Hertzbergin** rekrytoiminen viime vuonna. Entinen projektipäällikkö toimii tukena Ilmattaren projekteissa ja tarkkailee niitä alusta loppuun.

ILMATTAREN LAKIASIAINJOHTAJA ANNA-MARIA PALMROOS VASTAA KONSERNIN LAKIASIOISTA JA SOPIMUSSALKUSTA. HÄN TIETÄÄ, ETTÄ TUULIVOIMALLE LÖYTYY MYÖS VASTUSTAJANSA. – OIKEUSASTEISSA KÄYDÄÄN KAMPPAILUA LUVISTA, KUN TUULIVOIMAA VASTUSTETAAN PAIKALLISESTI. NÄIHIN MENEÄ AIKAA JA RAHAA, MUTTA JOKAISELLA ON OIKEUS OLLA ERI MIELTÄ, PALMROOS POHTII.



Kuva: Ilmatar Energy Oy

Kilpailussa pärjätäkseen pitää pärjätä myös ESG:ssä.

PROJEKTIPÄÄLLIKÖLLÄ ON HYVÄT MAHDOLLISUUDET VAIKUTTAA

Ilmattarella tuulipuiston kehitys ja rakennus ovat omat pitkäiset projektinsa, jossa on otettava huomioon monta asiaa. Suunnittelussa aloitetaan vuokrasopimusten hankkimisesta ja kaavoituksesta. Suurten tuulipuistojen rakentaminen muokkaa lajien elinympäristöjä, joten rakennuspaikan valinta pitää tehdä tarkkaan.

– Suomessa on vielä tällä hetkellä reilusti tuulipuistoille sopivia paikkoja. Paikan valinnan jälkeen seurataan alueen luontoa ja kerätään dataa. Siihen menee paljon resursseja ja pyrimme tekemään suunnittelutyön mahdollisimman hyvin, Palmroos kertoo.

ELY-keskus hyväksyy ympäristövaikutusten arvioinnin, jonka tekee konsultti. Ilmatar panostaa myös siihen, että ulkopuolinen toimija laskee rakennushankkeen hiilijalanjäljen. Se antaa tietoa mahdollisuuksista jalanjäljen pienentämiseen ja tarpeeseen erilaisille kompensaatioille.

Ilmattaren projekteissa on valtava määrä alihankkijoita, kuten turbiniin toimittajat tai aurinkopaneelien valmistajat. Myös varsinainen rakentaminen tehdään alihankintana. Koska Ilmatar panostaa vastuullisuuteen, myös alihankkijoilta

vaaditaan tekoja ja näyttöä heidän omasta vastuullisuudestaan.

Yritysten vastuullisuuteen liittyvä lainsäädäntö on tiukentumassa lähi-vuosina. Suurilta yrityksiltä edellytetään jo vastuullisuusraportointia, ja pienempien yritysten sääntely on tuloillaan muutaman vuoden päästä.

– Haluamme olla etukenossa säännöstelyyn nähden, Palmroos mainitsee.

Palmroos ja Hertzberg korostavat, että johdon sitoutuminen vastuullisuuteen on avainasemassa sen kehittämässä. Hertzberg kannustaa kuitenkin kaikkia olemaan kuulolla ja oppimaan uutta. Vastuullisuus on koko yrityksen asia.

– Projektipäälliköt katsovat firman toimintaa laajasta perspektiivistä ja voivat vaikuttaa moneen asiaan omissa asemassaan. Kannustan miettimään, miten jokainen voi tuoda mitä tahansa ESG:n kirjainta omaan funktoonsa.

ESG-PÄÄLLIKÖ CECILIA HERTZBERG KOROSTAA, ETTÄ VASTUULLISUUSASIOISSA TULEE OTTAA HUOMIOON KAIKKI ESG:N KIRJAIMET: VASTUULLISUUS YMPÄRISTÖN, IHMISTEN JA HALLINNON NÄKÖKULMISTA.

Kuva: Ilmatar Energy Oy



VAIN OMASTA TEKEMISESTÄ VOI OLLA TÄYSIN VARMA

Vaikka vastuullisuusasiat otetaan huomioon jo projektien esiselvitysvaiheessa, tärkeää riskinhallinnassa on tiedostaa, ettei kaikkea voi seurata. Resurssit eivät yksinkertaisesti riitä.

– Isoimmat haasteet ja riskit ovat hankintaketjussa. Esimerkiksi aurinkovoiman puolella osia tulee Kiinasta. Kukaan ei voi olla täysin varma alihankkijoidensa vastuullisuudesta. Jos jotain jää huomaamatta huolellisista selvityksistä huolimatta, se on aina riski, Palmroos pohtii.

Hertzberg korostaa yhtenä ratkaisuna hyvää keskusteluyhteyttä alihankkijoiden kanssa.

– Tärkeintä on luoda hyvät suhteet toimittajiin ja antaa aikaa vuoropuhelulle, jossa on mukava ja luottamuksellinen tunnelma. Silloin pystytään kommunikoimaan avoimesti ja tuomaan esille mahdollisia haasteita. »»

– ESG-maailmassa ollaan menossa siihen suuntaan, että ei osteta vain mahdollisimman halpaa, ja laadusta ollaan valmiita maksamaan, hän lisää.

Eivätkö lukuisat selvitykset ja huolella valitut osat tule kalliiksi? Palmroosin mukaan projektien suuri koko on etu.

– Suuret tuuli- ja aurinkovoimahankkeet ovat jo itsessään niin kalliita, että ympäristötutkimuksista tulevat kulut eivät rasita budjettia niin paljon, hän sanoo.

Toki Ilmattaren projektit kohtaavat saman haasteen kuin moni muukin projekti: Miten pitää kiinni budjetista, kun projekti kestää vuosia? Lisäksi osaava työvoima uudehkolla alalla on laadukkaan toiminnan perusedellytys. Palmroos listaakin työvoiman saatavuuden yhdeksi haasteeksi projektien läpiviemisessä.


MUUTOSVASTARINNAN VÄHÄISYYS YLLÄTTI

Löytyykö Ilmattarelle sitten sellaisia kumppaneita, jotka täyttävät tiukat vastuullisuusvaatimukset? Kyllä löytyy.

– Kenelläkään ei ole varaa sanoa, että ei lähde mukaan. Kerromme yhteistyökumppaneillemme ajoissa, mitä vaadimme, jotta heillä on tarvittaessa aikaa tehdä vaaditut toimenpiteet, Palmroos selittää.

Yhteistyökumppaneiden positiivinen asennoituminen tarkkaan syyniin on jopa yllättänyt Palmroosin.

– Suomalaiset ovat yleensä hitaasti syttyvää kansaa, mutta emme ole törmänneet muutostarintaan. Luontoarvot ovat tärkeitä suomalaisille, vaikka muuten ei olisi kovin vihreä. On tajuttu, että kilpailussa pärjätäkseen pitää pärjätä myös ESG:ssä.



Vastuullisuusasioissa ei tarvitse olla valmis.
Tärkeintä on, että aloittaa, ja että tietää
oman yrityksen lähtötilanteen.



Kuva: Ilmatar Energy Oy

ESIMERKILLÄ JOHTAMISTA

Palmroosin ja Hertzbergin mukaan on tärkeintä pitää huolta siitä, että omassa yrityksessä kaikki toimii kuten pitää ja vastuullisuutta johdetaan näyttämällä esimerkkiä muille.

Työturvallisuudesta täytyy pitää erityisen hyvää huolta, sillä rakennus- ja huoltotöissä töitä tehdään hyvin korkealla ilmassa. Työmailla ja huolto-organisaatioilla onkin voimassa olevat ISO-sertifikaatit, jotka takaavat, että työturvallisuusasiat on auditoitu.

Kahdesti vuodessa toteutettavasta työtyytyväisyyskyselystä käy ilmi, että Ilmattaren työntekijät kokevat tekevänsä tärkeää työtä.

– Suomen energiatilanteeseen ja kilpailukykyyn sekä ilmastonmuutoksen hillitsemiseen vaikuttaminen suoraan omalla työllä on merkityksellistä, Palmroos toteaa.

IHMISOIKEUSKYSYMYKSET OLEELLISIA MYÖS SUOMESSA

Vaikka Ilmatar tuottaa päästötöntä sähköä, ainoastaan ympäristöllinen vastuullisuus ei riitä.

– Sosiaalista vastuullisuutta ovat esimerkiksi kuulemistilaisuudet. Tuulivoimasta on usein kysyttävää, ja meitä voi aina lähestyä esimerkiksi sähköpostilla, Hertzberg kertoo.

On varmistettava, että alueen asukkaita kuullaan ja kohdellaan reilusti.

– Pidämme huolta, että alueen asukkaat hyötyvät myös taloudellisesti projektista. Ei siis niin, että asukkaalle, jonka tontille turbiini sijoitetaan, saa vuokraa, mutta viereisellä tontilla asuva ei saisi mitään, Hertzberg havainnollistaa.

– Olemme mukana YK:n Global Compact -aloitteessa, joka käsittelee ihmisoikeusongelmia meillä ja muualla. Voisi ajatella, että Suomessa tällaisia ei ole, mutta naapuruusasiat, tuotantoketjun ja ulkomaisten alihankkijoiden ihmisoikeusasiat ovat myös meidän asioitamme, Palmroos lisää. **PM**

» **AINO SOUTSALMI**
» **VIESTINTÄTOIMISTO MEDITA OY**



3PMO 10 vuotta!

Jo legendaksi muodostunut 3PMO -tapahtuma täytti tänä vuonna 10-vuotta. Loppuunmyydyt tapahtuman teemana oli Projektitoimiston virstanpylväät. Aiheeseen pureuduttiin syvällisesti kolmen yrityscasen ja Matti Haukan avauspuheenvuoron kautta. Puheenvuorojen jälkeen käydyt pöytäkeskustelut tarkkaan mietityissä pöytäryhmissä ovat tapahtuman parhainta antia. Verkostoituminen muiden kuin oman alan osaajien kanssa koettiin jälleen antoisaksi ja hedelmälliseksi.

Tampere -talolla pidetty tapahtuma kokosi jälleen talon täydeltä PMO-osaajia eri toimialoilta niin julkiselta kuin yksityiseltäkin sektorilta. Loppuunmyydyt tapahtuman aloitti itseoikeutetusti **Matti Haukka**, joka on ollut kantavia voimia kaikkina nämä vuodet paitsi 3PMO-tapahtumassa, mutta myös Projektiammatillaiset ry toiminnassa muutoinkin. Projektiammatillaiset ry on huomionnut Haukan arvok-

kaan ja pitkäaikaisen työpanoksen yhdistyksen hyväksi ja kutsunut Haukan kunniajäsenekseen syyskokouksessaan 2022. Tästä lisää erillisessä henkilöhaastattelussa tässä lehdessä. Haukan päivänavaus oli kuin yli 10-vuotiseen juureen leivottu ruisleipä; rukiista, tiivistä ja täyttävää asiaa "Eväitä 2020-luvun projektitoimistoille". Upea perintö pitkän ja vaikuttavan uran tehneeltä Haukalta meille kaikille.

Aamun avauksen ja juhla-lisuuksien jälkeen pääsimme kuulemaan kolmen organisaation virstanpylväitä PMO-toimintojen kehittämisessä. Ensimmäisenä PMO-roadmapin avasivat Valmet Automotiven **Juha Dahl** ja **Sara Kössi**. Matkan opeiksi ja käännekohtiksi he nostivat mm. johdon tuen ja sitoutumisen, sen, että yksi malli ei sovi kaikille, käyttäjien tarpeiden huomioimisen ja oikeiden työkalujen valitsemisen.

Työkaluista he totesivat osuvasti "työkalu on väline onnistua, mutta se on vain tuki, joka ei ratkaise mitään". Esitys sai hersyvän keskustelun aikaiseksi siitä "kuka on esityksessä usein esille noussut Pasi?". Pitäisikö jokaisella PMO:lla oma "Pasi", tai miksei "Paula", ulkopuolinen tuki ja palloseinä, jonka kanssa kehittää toimintaa ja jonka kanssa voi vaihtaa ajatuksia ja saada tukea päätöksille?

Ulkopuolisen arvioinnin merkityksestä PMO:n toiminnan kehittämisen ajurina kuultiin seuraavaksi Helsinki KYMP:n näkökulmasta.

Mikael Eklöf avasi paitsi Helsingin kaupungin valitseman IPMA Delta arvioinnin kokonaisuutta, mutta myös esiin nousseita oman toiminnan vahvuuksia ja parhaita käytänteitä sekä kehittämiskohteita. Arvioitsijat olivat nostaneet vahvuuksiksi erityisesti kehitysmyönteisen ilmapiirin, ammatillaisen porukan Leijona -projektimallin sekä salkunhallinnan kokeilun, joka on tuottanut paljon arvokasta kokemusta. Kymmenen kehittämiskohteen kärjessä olivat projektimallin edelleen kehittäminen, kriteeristö projektien kehittämiseksi ja myös ketteräkehittäminen. Ulkopuolisen arvioinnin lessons learned -kohteita löydettiin myös, joista erityisesti esiin nostettiin se, miten tärkeää on, että vastataan rehellisesti ja avoimesti arvioitsijoiden kysymyksiin. Tällöin prosessista saa parhaiten rahalle vastinetta.

Kolmantena **Ville Ristolainen** kertoi Telia Finlandin projektitoimiston synnystä; sattuman väli määrätietoisuuden työn lopputulos. Vuodesta 2014 alkaen Teliassa on rakennettu määrätietoisesti projektiorganisaatiotaan. Matkaan on kuulunut henkilöstö resurssointia, projektikulttuurin kehittämistä, useiden eri sovellusten ja ohjelmistojen käyttöönottoja sekä



tiivistä yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Matka on ollut monisäikeinen ja mielenkiintoinen. Ristolaisen sanoin "askeleet, jotka nyt tuntuvat nostattavan hymyn huulille, olivat aikanaan isoja steppejä ja erityisesti tavoitteellisia tekoja kohti suunnitelmallista toimintaa". Telian matkasta tulee mieleen vahvasti sanonta "Carpe Diem". Telia on rohkeasti tarttunut hetkeen, uskaltanut tehdä muutoksia toimintaansa ja tekemisen kulttuuriinsa sekä panostanut vahvasti ihmisiin.

Päivän päätti kaikkien esiintyjien yhteinen paneelikeskustelu. Palaute päivistä oli jälleen erinomaisen hyvä; 98 % osallistujista suosittelee tapahtumaa ja 90 % aikoo osallistua tapahtumaan myös ensi vuonna. Projektiammatillaiset järjestäjänä sai jälleen paljon eväitä ja aihe-ehdotuksia ensi vuoden 3PMO -tapahtuman järjestämiseen. Lämmin kiitos kaikille osallistuneille, puhujille ja yhteistyökumppaneille. **PM**

» **ANNA-MARIA MÄKELÄ**



Projektit ovat yhä enemmän **johtamisen agendalla**

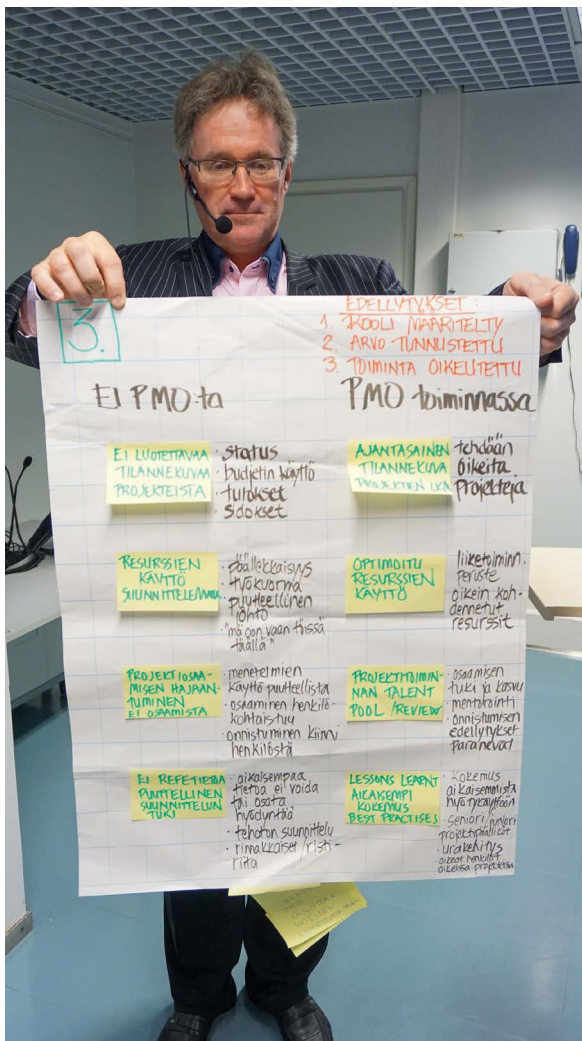
Projektitoiminnan perusasiat ovat pysyneet ennallaan, mutta projektitoiminnasta on tullut yhä enemmän johtamisen asia. Alan konkari Matti Haukka kommentoi, että projektit liittyvät koko organisaation johtamiseen, eivät vain projektipäällikön pöydälle.

Kumurassa työskentelevä seniorikonsultti Matti Haukka aloitti uransa projektitoiminnassa 1980-luvulla. Hän on ollut järjestämässä 3PMO-tapahtumaa kymmenen kertaa ja kesäkuun 3PMO:ssa hänet palkittiin Projektiammattilaisten kunniajäsenenä.

Haukka on koulutukseltaan laivanrakennustekniikan diplomi-insinööri, mutta varsinaisesti laivanrakennus ei ole ollut hänen työkenttäänsä kovin pitkään. Projektitoiminta tuntui hänelle omalta jo alusta asti.

- Ensimmäinen työpaikkani oli Valmetin Vuosaaren telakka, joka oli silloin iso laivanrakennusyhtiö. Kun olin työskennellyt siellä muutaman vuoden, yhtiö muuttui Wärtsilä Meriteollisuudeksi. Laivanrakentajan urani loppui yhtiön konkurssiin, Haukka kertoo.

- En jatkanut Masa Yardsilla vaan siirryin Imatran Voiman tytäryhtiöön Dativoon kehittämään projektin johtamisen valmennusta ja kehittämiskonsultointia.



MATTI ON OLLUT MUKANA 3PMO:N RAKENTAMISESSA ENSIMMÄISESTÄ TAPAHTUMASTA SAAKKA.



Projektitoiminnan perusasiat eivät vanhene

Keväällä 1990 työura sai uuden käänteen, kun Haukka perusti yhdessä Matti Levosen ja Matti Ahvenharjun kanssa yrityksen, joka tarjosi projektijohtamisen koulutusta. Yrityksen nimeksi tuli Projekti-Instituutti. Toimitusjohtajana aloittanut Haukka oli 31-vuotias ja aluksi yrityksen ainoa työntekijä.

- Työurani oli alussa ja lähdin vetämään yritystä. Ajattelin, että siitä tulisi ehkä 10 vuoden työura. Arvelin, että sitten kaikki jo osaavat niinkin yksinkertaisen asian kuin projektinjohtamisen ja sen valmentamisella ei enää voi liiketoimintaa tehdä, Haukka muistelee. Ihan niin kehitys ei mennyt vaan opeille on tarvetta edelleen. Yritys vain on muuttanut muotoaan ja nimeään muutamaan kertaan.

- Projektinjohtamisen kehittäminen on ollut minulle luontainen alue tehdä töitä, ja siihen olen viime vuosina halunnut hallinnollisten tehtävien sijaan keskittyä.

Haukka työskenteli Projekti-Instituutin toimitusjohtajana noin 15 vuotta samaan aikaan asiakastöitä »»



3PMO TUNNELMIA VUOSIEN VARRELTÄ.



PROJEKTI-INSTITUUTTI ON TEHNYT TIIVISTÄ YHTEISTYÖTÄ PRY:N KANSSA VUOSIEN VARRELLA.

tehdn ja henkilöstö kasvoi noin 20 työntekijään. Siinä vaiheessa hän päätti itse siirtyä jälleen asiantuntijaksi ja valmentajaksi tekemään ainoastaan asiakastöitä.

– Asiakastyö on ollut minulle todella tärkeää, sitä parhaiten osaan ja osaaminen on kehittynyt asiakkaiden kanssa. Olen ollut vuosien mittaan tekemisissä kaikkien toimialojen kanssa, niin investoivan teollisuuden, it-alan, julkisten toimijoiden kuin palvelualojenkin, Matti Haukka kertoo.

Projekti-Instituutista Kumuraksi

Projekti-Instituutti toimi alun perin yhteistyösopimuksella Projektitoimintayhdistyksen (nykyisin Projektiammatillaiset ry) kanssa. Sopimus kuitenkin purettiin yhteisymmärryksessä 2000-luvun alussa.

– Sopimuksen purkaminen antoi muille toimijoille tilaa ja meidät tunnustettiin ammattilaisina paremmin, Haukka toteaa.

Muutama vuosi sitten Suomen Projekti-Instituutti Oy alkoi liiketoiminnassaan käyttää nimeä Adapro, ja vuoden 2022 alussa Matti Haukka ja Matti Ahvenharju luopuivat osakkuudestaan yrityksessä. Yrityksen pääomistajaksi tuli Kumura ja vuoden vaihteessa 2023 Adapro ja Kumura yhdistyivät. Yritys jatkaa Kumuran nimellä ja Matti Haukka työskentelee siellä osa-aikaisena seniorikonsulttina.

– Olen saanut keskittyä asiakastyöhön, kun olen luopunut ensin toimitusjohtajuudesta ja myöhemmin hallituspaikasta ja

osakkuudesta, Haukka kertoo.

– Projektijohtaminen yleisesti ja mutta erityisesti muutosohjelmien johtaminen ovat asioita, joita haluan edistää yhä. Olen valmentanut yli 30 vuotta, mutta ohjelmanjohtamisen soveltamisessa oppii itsekin yhä uutta.

Haukka pohtii, että tietyt asiat eivät ole projektinjohtamisessa muuttuneet. Vanhat menetelmät ovat tulleet osittain myös esiin. Niitä ovat esimerkiksi kriittisen polun hallinta ja hyvä projektin suunnittelu.

– Monet suuret projektitkin edelleen epäonnistuvat peruskolmion (aika, kustannus, tuotos) tavoitteiden suhteen. Mutta vielä tärkeää olisi hallita projektien lopulliset hyötytavoitteet. Miksi projekti tehdään ja mitä se tuottaa arvona sidosryhmilleen? Tässä olisi paljon potentiaalia toiminnan kehittämiseen.

– Ketteryydestä puhutaan paljon. Se tuo mukanaan paljon hyviä asioita, joiden tulisi kuitenkin olla itsestään selviä ominaisuuksia ja piirteitä projektien ja projektisalkujen johtamisessa. Joskus tuntuu, että ketteryyden sijasta olisi hyvä puhua asioista oikeilla termeillä: joustavuus, nopea reagointi, priorisointi jne.

Ihmiset tekevät projektit

Viime vuosina projekteissa on kiinnitetty entistä enemmän huomiota ihmisiin. Matti Haukan mielestä on tärkeää, että ihmisten johtamiseen ja projektitiimien toimintaan

panostetaan enemmän, sillä ihmiset tekevät projektit.

Alalle tuleville nuorille Haukka antaa ohjenuoraksi, että oppia saa kaikkien eniten ottamalla vastaan erilaisia projekteja. Osaaamista voi täydentää kollegoiden kanssa ja valmennuksissa, mutta paras oppi on kerätä omaa kokemusta projektin johtamisesta.

– Täytyy osata muuttaa itseään, tulla pois aiemmin tehdystä, toimia avoimin mielin ja ottaa uusia käyttöön menetelmiä ja työskentelytapoja, hän kiteyttää.

Matti Haukka liittyi Projektitoimintayhdistykseen jo silloin, kun Projekti-instituutti perustettiin. Hän hoiti myös yhdistyksen toiminnanjohtajan tehtäviä joitakin vuosia ja osallistui hallituksen kokouksiin, ja oli myöhemmin myös hallituksen jäsen. Hän toimi pitkään myös PMO Teemaryhmän vetäjänä.

3PMO:sta täsmäoppeja projektitoimistoissa työskenteleville

3PMO-tapahtuman puheenjohtajana Haukka on toiminut 10 vuotta, tapahtuman perustamisesta lähtien. Tapahtuma sai alkunsa, kun nähtiin tarve PMO-vastuuhenkilöiden ammatilliseen kouluttamiseen ja kokoontumiseen. Nykyään Haukka ajattelee, että hyvä PMO tekee oman roolinsa pienemmäksi.

– Hyvä PMO saa liitettyä projektitoiminnan organisaation muihin toimintoihin ja ne tulevat osaksi normaalia toimintaa. Salkun hoitaminen PMO:lle kuuluu edelleen, mutta toiminto siirtyy jatkuvaksi. On organisaatioita, joissa tämä on saatu aikaiseksi, päästy perustamisvaiheen yli eikä PMO ole enää niin näkyvä.

3PMO:ssa Haukka on huomannut, että mukana on yllättävän paljon ensikertalaisia. Koska uutta osallistujajoukkoa löytyy edelleen, on alalla paljon tehtävää.

– Uusille kerrataan osittain jopa samoja asioita, joita on käyty läpi aiempina vuosina. Konkareille tapahtuma on mahdollisuus tavata kollegoja, Haukka tiivistää. **PM**

» **MARJA KERÄNEN**

» **VIESTINTÄTOIMISTO MEDITA OY**

3PMO

3PMO-tapahtuma on Suomen merkittävin projektitoimistoihin liittyvää sisältöä tarjoava ammattilaistapahtuma. Osallistujat ovat projektitoimistojen tai muiden organisaatioiden johtoa ja päätöksentekijöitä. Tapahtumassa kohtaavat projektitoimistojen ympärillä toimivat ihmiset ja he pääsevät kuulemaan ja näkemään tämän hetken parhaita malleja projektien toteuttamisesta niin suuressa kuin pienessäkin mittakaavassa.

Matti Haukkaa kuvattiin tämän vuoden tapahtuman tiedoissa näin:

”Matti Haukka on ollut mukana kättilöimässä lukuisia suomalaisia projektitoimistoja ja valmentanut satoja projektitoimistoammatilaisia. Matin työkalupakkiin on tarttunut valtavasti kokemusta ja näkemystä projektitoimistojen rakentamisesta, johtamisesta ja PMO-kehittämisestä. Matin silmä on nähnyt niin PMO-menestystarinoita kuin ratkonut projektitoimistoille yhteisiä haasteita ja murheenkryynejä.”

Arvelin, että 10 vuoden jälkeen kaikki osaavat niinkin yksinkertaisen asian kuin projektijohtamisen ja sen valmentamisella ei enää voi liiketoimintaa tehdä.



Valmet Automotiven PMO-kehitysohjelma – **A-luokan menestystarina**

Kolmen vuoden projektijohtamisen kehittämisohjelman aikana Valmet Automotivella on koulutettu yli 100 työntekijää ja varmistettu heidän osaamisensa ja kyvykkyyden projektijohtamiseen. Valmet Automotive on nyt organisaatio, jossa projektijohtamisen osaaminen on nostettu uudelle tasolle ja salkussa olevien tulevien ja käynnissä olevien projektien määrä on tuplattu.

PROJEKTIJOHTAMISEN PERUSASIAT

ENSIN KUNTOON

Vaikka Valmet Automotivella on ajan saatossa tehty paljon merkittäviä ja hyvin onnistuneita projekteja, kokemus ja tieto ”parhaista käytännöistä” oli levällään ympäri taloa. Projekteja tehtiin itsenäisesti, ilman systemaattista projektien välistä koordinaatiota. Ei ollut rakennettu ja sovitettu yhteisiä periaatteita, toimintatapoja tai selkeitä prosesseja. Tietoa ei myöskään ollut saatavissa yhdessä paikassa.

Valmet Automotivessa tunnistettiin sekä projektien yhteisten toimintatapojen että työkalujen puute ja ihmisten hajanainen osaaminen. Projektikyvykkyyden kehittämiseksi perustettiin projektitoimisto, jonka tehtävänä on huolehtia toimintaprosessin määrittelystä ja kehittämisestä sekä ihmisten kouluttamisesta.

Projektitoimiston johtaja **Juha Dahl** lähti vuonna 2020 viemään eteenpäin projektijohtamisen kokonaisvaltaista kehittämisohjelmaa, jonka sparraajana ja valmentajana toimi Educo Valmennustalon johtava konsultti ja projektijohtamisen kehittäminen ammattilainen, **Pasi Lehtiniemi**.

– Organisaatiossamme oli tarve ja kova halu ottaa käyttöön portfolionhallintatyökalu, joka olisi johdon tukena projektien tilanteen seuraamisessa. Kyselin kokemuksia ja mielipidettä eri työkaluista, mutta ennen kuin lähdimme siinä asiassa pidemmälle, Pasi puolestaan kysyi, että pitäisikö ensin katsoa, että perusasiat ovat kunnossa eli ovatko työskentelytavat yhdenmukaiset ja perustyövälineet kunnossa?”, kertoo Juha Dahl yhteistyön alkuvaiheista.

– Kävimme aiheesta perusteellista keskustelua, koska painetta ”työkalu edellä” -lähestymistapaan oli organisaatiossamme melkoisesti. Jälkikäteen osoittautui todella viisaaksi valinnaksi paneutua ensin osaamiseen ja projektinhallinnan yhteisen toimintamallin rakentamiseen. Työkalujen aika tulisi kyllä, mutta vasta hieman myöhemmässä vaiheessa.

JÄITÄ HATTUUN

– Lähdimme yhdessä suunnittelemaan ja rakentamaan PMO:n kokonaisvaltaista kehittämissuunnitelmaa, johon kirjattiin kaikki asiat työkaluista koulutuksiin ja kuvattiin, miten kehitystyössä edetään. Suunnitelmasta syntyi kehitysohjelman runko ja tämän suunnitelman mukaan etenimme koko kehittämisohjelman ajan, kertoo Juha.

Pasi tuli mukaan kehittämistyöhön heti alussa. Yhdessä Pasin, Juhan ja senioritason päälliköiden kanssa kartoitettiin ensin projektijohtamisen nykytilaa ja sitä, millä tavalla projektia halutaan johdettavan. Jokainen projektin osa-alue käytiin omana moduulinaan läpi ja »»



PASI LEHTINIEMI

Director, Executive Consultant
Educo Valmennustalo Oy / Blanchard Finland

”Pasi työskentelee johtamisen valmentajana ja kehittäjänä rakentaen yritysten strategista projektikyvykkyyttä yhdessä asiakkaidensa kanssa.

Eniten Pasia innostaa todellisen muutoksen aikaansaaminen käytännön toiminnassa. Haluan muuttaa strategiapuheet strategiateoiksi.”



JUHA DAHL

Director, PMO
Valmet Automotive Oyj

”Valmet Automotiven projektitoimiston johtajana keskittyä arvon tuottamiseen ja projektien onnistumisen varmistamiseen. Tehtäväni on saada yrityksen strategiset tavoitteet ohjaamaan projektisalkun kautta liiketoiminnan kasvutavoitteen toteutumista ja investointihankkeiden hyödyn realisoitumista talotasolla.”



sovittiin niissä tarvittavista käytännön toimenpiteistä. Eli miten työskennellään, miten johdetaan, miten dokumentoidaan ja millaista prosessia käytetään, jne. Vasta tämän jälkeen alkoi asioiden jalkauttaminen olemassa oleville sekä tuleville projektipäälliköille.

Koulutukset suunniteltiin osallistujien tarpeet huomioiden. Juha ja Pasi toteavat kehittämisspolun olleen heillekin oppimismatka, jonka aikana molemmat ovat oppineet suunnattomasti.

STRATEGISEN PROJEKTIKIVYKYKYYDEN KOULUTTAMINEN

Varsinaisia projektijohtamisen koulutuksia oli kolmen vuoden aikana kaikkiaan neljä. Lisäksi johtoryhmällä oli oma koulutuskokonaisuutensa. Koulutus jakautui kickoffiin ja viiteen moduuliin: projektin aloitus, käynnistäminen, toteutus, lopettaminen sekä projektisimulaatio eli loppukaronkka. Elettiin vuoden 2020 alkupuolta. Juuri kun koulutusvaiheen oli määrä alkaa, rysähti päälle Covid19-pandemia. Pandemiasta huolimatta asioissa oli pakko edetä ja siirtyä käyttämään erilaisia etätyövälineitä lennossa.

– Kaikki koulutukset pidettiin Zoomissa, joka oli kaikille uusi toimintaympäristö. Etätapaamiset toimivat kuitenkin ällistytävän hyvin ja olivat jossain määrin jopa tehokkaampia kuin livetapaamiset. Osallistujilla

oli vapaus osallistua koulutuksiin parhaaksi katsomastaan paikasta, toteaa Juha.

Yhteispeli toimi hyvin myös koulutusmoduuleissa; Pasi toimi valmentajana ja fasilitaattorina tuoden ulkopuolista näkökulmaa ja huolehtien, että oppimisprosessi etenee. Juha puolestaan huolehti talon sisäisten toimintatapojen ja työvälineiden perehdyttämisestä.

– Itseäni hämmästytti, miten sitoutunutta ja innostunutta porukka oli. Mukaan saatettiin tulla vaikka kesken kesäloman, lisää Pasi.

PROJEKTIT HALTUUN, SALKUNJOHTAMINEN KUNTOON JA SOPIVAT TYÖKALUT AVUKSI

Aiemmin Valmet Automotivella ei ollut selvää yhtenäistä kokonaiskuvaa projekteista ja niiden määrästä. Projektijohtamisen kehittämissuunnitelman toteuttamisen jälkeen koko prosessi on selkiytynyt. Projektien määrä on lisääntynyt, koska nyt kokonaiskuva on tiedossa ja yksittäiselle projektille voidaan varmistaa sen vaatimat resurssit. Kaiken lisäksi uusia projektijohtamisen osajia on talossa yli 100. Koulutuksella heidän kyvykkyytensä projektijohtamiseen on varmistettu, eikä osaamisen skaalautuvuuden ansiosta pahoja pullonkaloja enää tule. Projektijohtamisen osaaminen on nostettu yksilötasolta talotason osaamiseksi.

MITEN PROJEKTIOHTAMISEN KYVYKKYYTTÄ KANNATTAA LÄHTEÄ KEHITTÄMÄÄN?

Tämän Juha kiteyttää kolmeen asiaan:

1. Selvitä nykytilanne, 2. varmista yhtenäinen perustaso ja 3. huolehdi, että osaaminen levitetään laajasti koko organisaatioon. Näiden asioiden jälkeen voidaan edetä työvälineiden hankintaan ja jatkokehittämiseen. Tämän lisäksi sopivan yhteistyökumppanin valintaan kannattaa panostaa. Kehittämiskumppanin kokemus on todella olennainen asia, kun tavoitteena on merkittävä tason nosto koko organisaation projektikyvykytydessä. Pitkän ja tiivistahtisen kehitysohjelman aikana tulee sekä ylä- että alamäkiä, joista selviytyy osaavan ja luotettavan kumppanin kanssa.

TIIVISTÄ YHTEISTYÖTÄ KOKO PMO-KEHITTÄMISOHJELMAN AJAN

– Myös henkilökohtaisella tasolla olen oppinut ja kehittynyt ihmisenä valtavasti tämän matkan aikana. Kokonaisuksien ymmärtäminen on parantunut, fokus ei jää yksittäisiin asioihin vaan mennään eteenpäin kokonaisuus edellä, kertoo Juha omista oivalluksistaan, joita kehittämisohjelma on tuonut.

– Yhteistyö Pasi Lehtiniemen kanssa on sujunut loistavasti. Pasi on kokenut konsultti ja valmentaja ja hän on osannut ottaa huomioon minun näkökulmani

asioihin. Erityinen kiitos Pasille siitä, että hän on ollut aina saatavilla ja läsnä. Siitä on ollut mieletön apu, ettei ole tarvinnut miettiä yksin asioita. Tämä mitä ja miten nyt on yhdessä tehty, toimii vielä jatkossakin.

SERTIFIointi osoittaa TODELLISEN OSAAMISEN

Voidaan hyvällä syyllä sanoa, että Valmet Automotiven PMO on kehittämisohjelmalla saavuttanut merkittävän virstanpylvään. PMO:n käynnistäminen ja kehitysohjelman onnistuminen olivat myös Juha Dahlille erinomainen kokonaisuus A-tason Salkkujohtamisen IPMA-sertifiointiprosessiin lähtemiseksi. Kattava kokonaisuus on hyvä esimerkki IPMA A -tasolla vaadittavasta strategisen tason kokemuksesta. Strategian ytimestä lähtevässä kehitysohjelmassa kehitettiin johtamisjärjestelmää kokonaisvaltaisesti:

1. projektijohtamisen perusprosessien kuntoon laittamisella ja systemaattisella toimintatavalla parannettiin yhteistä tilannekuvaa
2. salkkujohtamisen ympärille rakennettiin käytännölliset johtamisprosessit ja
3. toimintamalli laajennettiin koko organisaatioon.

Nyt taskussa komeilee uunituore Salkkujohtamisen IPMA A-sertifikaatti ja hymy on herkässä. Se on lajisaa 6. Suomessa. **PM**





Stadi kehittää ja kehittyy **IPMA Deltan avulla**

Helsinki perustettiin vuonna 1550 Vantaanjoen suulle Ruotsin kuninkaan Kustaa Vaasan käskystä. Tänäpäin Helsingin kaupunki tarjoaa palveluja lähes 666 000 asukkaalleen kaikilla eri elämänaalueilla. Terveystenhuollosta kaupunkisuunnitteluun, kouluista kaupunkiliikenteeseen ja asumisesta suurkaupunki-infrastruktuuriin, unohtamatta alati kasvavaa digitaalisten palvelujen valikoimaa. Monet näistä tehtävistä ja niiden kehittäminen, kuuluvat Helsingin kaupungin kaupunkiympäristön toimialan vastuulle.

Kaupunkiympäristön toimialalla on samanaikaisesti käynnissä yli 100 kehittämishanketta. Niiden lisäksi hankesalkuissa on lukuisia rakennus- ja infrastruktuurihankkeita. Projekteihin osallistuu tavalla tai toisella suurin osa toimialan 1.700 työntekijästä sekä vielä lisäksi suuri määrä kaupallisia kumppaneita, tavarantouttaji ja alihankkijoita.

Julkisella sektorilla on kautta linjan meilläään voimakas ”projektitransformaatio”, siirtyminen kohti projektorientoitua toimintatapaa. Kunnallisissa organisaatioissa projektinhallinta ja -johtaminen on nykyisin kriittinen ja kasvava ammattikunta. Projektit, salkunhallinta ja jopa strategian johtaminen projektien avulla ovat nousseet myös Helsingin kaupungin ylimmän johdon agendalle. Hyvin merkittävää on huomata, että asia ei ole esillä ainoastaan juhlapuheissa, vaan johto on itse mukana ja osoittaa vankkaa tukea projektinhallintakulttuurin kehittämiseksi kaupunkiympäristön toimialalla

Onko projektitoiminnassa kehitettävää? Aina on.

Projektitoiminnan systemaattinen kehittäminen parantaa tehokkuutta, tuottavuutta ja onnistumista. Projektitoiminnan kehittäminen kannattaa aina, kunhan se toteutetaan systemaattisesti!

Kehittäminen perustuu aina selkeään, faktoihin perustuvaan, yhteiseen ymmärrykseen nykytilanteesta.

IPMA Delta-arviointi on erinomainen työkalu organisaatioille, jotka ymmärtävät kehittämisen mahdollisuudet, haluavat systemaattisesti parantaa projektikyvykkyttään ja onnistua projekteissa paremmin. IPMA Delta on ennen kaikkea PMO:n ja johdon yhteinen työkalu.

Sen avulla selvitetään ja dokumentoidaan organisaation prosesseja ja johtamisjärjestelmää, henkilöstön osaamista, projektinhallinnan ja johtamisen käytänteitä ja »»

IPMA DELTA®

UP TO THE NEXT DIMENSION »»

”IPMA Delta -arviointi sopi erinomaisesti tilanteeseemme. Halusimme rakentaa faktoihin perustuvan tiekartan PMO:n ja projektijohtamisen kehittämiseksi. IPMA Deltan avulla saimme kerättyä valtavan määrän tietoa ja näkemyksiä sekä organisaatiomme projektiammattilaisilta että johdolta. Erittäin kokeneet IPMA Deltan arvioijat analysoivat ja tiivistivät suuren tietomäärän meille hyödylliseen ja käyttökelpoiseen muotoon.”

Mikael Eklöf

PMO

”IPMA Delta -arvioinnin loppuraportissa saamiemme toimenpide-ehdotusten pohjalta voimme suunnitella ja kehittää projektitoimintaamme pitkäjänteisesti. IPMA Delta -arviointi ei (onneksi) tuottanut suuria yllätyksiä. Sen sijaan se auttoi meitä jäsentämään monia PM-toimintojemme syy-seuraussuhteita ja näkemään ”metsän puilta.” IPMA:n Delta-arviointi on antaa meille hyvin perustellut lähtökohdat seuraaville kehittämisaskeleillemme. Arvioinnin tulokset ja kehityssuositukset todella auttavat ja ohjaavat meitä valitsemaan suunnan ja ottamaan järkeviä askeleita toiminnan kehittämisessä.”

Elsa Paasilinna

Kehittämis- ja digitalisaatiopäällikkö

”Lähdemme nyt systemaattisesti jatkokehittämään projektitoimintaamme ja salkunjohtamistamme. Kehittäminen kytketään osaksi toimintamme kyvykkyksiä kasvattavaa ja uudistumista tukevaa muutosohjelmaa. Ohjelma toteuttaa selkeät ja vaikuttavat kehittämisen ja digitalisaation johtamiseen tarvittavat palvelut vastaamaan vaikuttavammin asiakkaiden tarpeisiin, toimintaympäristön muutoksiin ja varmistamaan talouden tasapainon.”

Päivi Majuri

Ohjelmapäällikkö



IPMA DELTA SERTIFIKAATTIA VASTAANOTTAMASSA OLIVAT (VASEMMALTA OIKEALLE) SILJA HYVÄRINEN, JUHO TASKINEN, MIKAEL EKLÖF, TIA KOKKONEN JA ELSA PAASILINNA. SERTIFIKAATIN OJENTAA JARKKO STENFORS.

toimintaympäristöä laaja-alaisesti. IPMA Delta paljastaa organisaation projektitoiminnan ongelmien juurisyitä, pullonkaulat ja tärkeimmät kehityskohteet. IPMA Delta-arviointi auttaa priorisoimaan kehittämistoimenpiteet, kohdistamaan ne tehokkaasti ja toteuttamaan vaikuttavasti.

Kaikki tieto kerätään organisaatiolta itseltään. Arvioinnin tulosten perusteella organisaatio pystyy kehittämään prosessejaan, kouluttamaan henkilöstöään, asettamaan selkeitä tavoitteita ja käyttämään resurssejaan tehokkaammin. Tämä johtaa nopeasti parempiin projektien tuloksiin, resursoinnin tehostumiseen, aikataulujen pitämiseen ja asiakastytyväisyyteen.

Projektijohtamisen tilannekuva ja kehittämisen tiekartta

Projektijohtamiselle on kaupunkiympäristön toimialan organisaatiossa luotu vankka perusta, hyvät yhteiset menetelmät ja rakenteet. Projektihenkilöstön, PMO:n ja johdon yhteinen innostuneisuus ja tukeva pohja kehittämiselle innoittivat etsimään hyvää työkalua tai menetelmää, joka antaisi sekä selkeän tilannekuvan ja ymmärryksen vahvuuksista että näkemysten tärkeimmistä kehitys- ja parannuskohteista.

Lisätietoja IPMA Delta -arviointista: jouko.kaaja@pry.fi



HELSINGIN KAUPUNGIN KAUPUNKIYMPÄRISTÖN TOIMIALAN IPMA DELTA -ARVIOINNIN ORGANISOI PROJEKTIAMMATTILAISET RY (PRY). ARVIOITSIJAINA TOIMIVAT DR. REINHARD WAGNER, TIBA GMBH (LEAD ASSESSOR) JA OHJELMAJOHTAJA, IPMA LEVEL B, JARKKO STENFORS, POSIVA OY (OIKEALLA).



IPMA®
Delta

IPMA Delta on ennen
kaikkea PMO:n ja johdon
yhteinen työkalu



Turvallisuus on luottamusta

Kyberturvallisuuden asiantuntija, kansanedustaja Jarno Limnell on pitänyt vuosia esillä kyberturvallisuuden uhkia ja ratkaisuja. Niissä ovat korostuneet teknologian kehitysasteet ja turvallisuutta lisäävät innovaatiot. Ne ovat edelleen tärkeitä, mutta nyt Limnell korostaa entistä enemmän luottamusta.

Turvallisuus on ennen kaikkea tunne, johon vaikuttaa vahvasti luottamus.

Ihmisten on voitava luottaa teknologisten ratkaisujen toimivuuteen, mutta myös toistensa toimintatapoihin. Turvallisuuden tunnettamme ovat horjuttaneet monet viimeaikaiset tapahtumat, ja yhä tärkeämpää on johtaa luottamuksen rakentamista, Limnell korostaa.

- Suomalaiset ajattelevat, että turvallisuus on toimintaa, tekemistä, ja tunne on jäänyt keskustelussa vähemmälle. Esimerkiksi sotatilanne Ukrainassa on mennyt ihon alle ja luo meille turvattomuuden tunnetta.

Limnell muistuttaa, että ihmisen mieli jakaa mielellään asioita esimerkiksi fyysiseen ja digitaaliseen maailmaan. Digitaalinen maailma on kuitenkin ihmisen luoma ympäristö ja eri näkökulmat kietoutuvat yhä enemmän yhteen.

- Jollain aikavälillä niistä ei enää puhuta erikseen vaan yleisesti turvallisuudesta, jonka olennainen osa on digitaalisuus, Limnell huomauttaa.

- Turvallisuudessa myös painottuu yhä vahvemmin viestintä, sillä turvallisuus on kamppailua tunteista ja mielikuvista. Onnistuminen turvallisuuden tunteen luomisessa vaatii vahvaa viestintää ja johtamista.

Tiedonhallinta on tärkeää koko projektin ajan

Projektialan ammattilaisia Limnell muistuttaa siitä, että tietojen keräämisestä, käsitteystä ja jälkihoidosta täytyy huolehtia hyvin.

- Tietojärjestelmiä ei pidä rakentaa tai ottaa käyttöön itsetarkoituksellisesti vaan käyttäjille. Järjestelmien monimutkaisuus tai vaikeakäyttöisyys on kyberturvallisuuden pahin uhka. Jos ihmiset eivät osaa käyttää järjestelmiä, tulee virheitä tai he lähtevät oikomaan annetuista ohjeista, Limnell toteaa.

- Ihminen on pidettävä aina keskiössä, ja asiat täytyy pitää riittävän yksinkertaisina. On myös tärkeää huolehtia turvallisuudesta ja luottamuksesta jo projektin suunnittelu- »»

Johda turvallisuutta aktiivisesti

Limnell painottaa, että turvallisuuden tunteen rakentamisessa painottuu johtajuus. Epävarmuus tai turvallisuuden tunne vaikuttavat vahvasti ihmisten henkiseen jaksamiseen ja töissä menestymiseen.

Miten turvallisuutta sitten johdetaan? Limnell luettelee viiden kohdan painotukset, jotka kuuluvat hyvää johtamiseen.

1. Aktiivinen viestintä, rehellisyys ja realismi. On tärkeää, että ikävätkin faktat kerrotaan eikä jätetä arveluille tilaa.
2. Mitä minä voin tehdä? Tekeminen luo turvallisuutta. Tarvitaan siis toimintaohjeita ja järkevää tekemistä.
3. Arjen rutiinit, esimerkiksi koiralennkkejä ja harrastuksia.
4. Oma lähipiiri. Yhteisöllisyys luo turvallisuutta ja luottamusta. Esimerkiksi projektitiimissä tai omalla työpaikalla on pyrittävä luomaan kannustava henki tiimin kesken.
5. Johtajuuden tehtävä on luoda uskoa tulevaisuuteen ja tuoda toivon valoa. Teknologisen kehityksen vauhti kiihtyy ja sen keskellä on ihminen.



Verkostomaisessa maailmassa korostuu henkinen kyky sietää epävarmuutta

vaiheessa. Niitä pystyy harvoin ottamaan huomioon enää projektin loppuvaiheessa.

Limnell muistuttaa, että esimerkiksi johdoryhmien kokouksissa keskustellaan paljon enemmän luottamuksesta kuin teknologias- ta. Jos asiakkaan luottamus menetetään, se on liiketoiminnalle jopa kuolinisku. Siksi luottamus esimerkiksi järjestelmien toimi- vuuteen ja turvallisuuteen on pystyttävä säilyttämään.

Projekteissa, niin teknologiaa ja järjestel- miä kehittämissä kuin kaikissa muissakin, Limnell korostaa jatkumoa suunnittelusta toteutukseen ja seurantaa.

– On tärkeää hahmottaa kenelle kaikille projektissa pitää välittää tietoa ja miten digitaalisen tiedon vaihdosta huolehditaan. Projekteissa voi olla paljon erilaisia sidos- ryhmiä. Niiden erilaiset tiedontarpeet ja pääsy tietoihin täytyy määrittellä huolellises- ti, Limnell sanoo.

– Jo projektin suunnitteluvaiheessa täytyy määrittellä, miten projektin hallinta toteute- taan. Samoin arkistointi, mitä kanavia pitkin tietoa välitetään, miten tuotetaan, siirre- tään ja taltioidaan turvallisesti. Projektin päättyessä täytyy olla tieto, mitä tiedolle tapahtuu vai jääkö jonnekin odottelemaan, kenelle tietoa jää, vai hävitetäänkö se. Ja kuka vastaa esimerkiksi tallennusmaksuis- ta.

Selkeät ohjeet auttavat toimimaan hyvin

Mitä selkeämmin projektissa toimivat ohjeistetaan, sitä paremmin myös tieto- ja muut turvallisuusasiat toteutuvat. Limnell toteaa, että suomalaiset ovat hyviä noudat- tamaan ohjeita. Iso osa ongelmista poistuu, kun tiedon taltiointi, siirto ja säilyttäminen

on ohjeistettu selkeästi.

Myös oikeanlainen asenne ratkaisee paljon projektin turvallisuudessa ja siksi siihen kannattaa kiinnittää huomiota heti alusta asti. Huolellinen suhtautuminen erilaisten tietovarantojen käyttöoikeuksiin ja siihen, mihin tietoon kenelläkin on oikeus, on kes- keistä luottamuksen kannalta.

Ihminen on heikoin tai vahvin lenkki

Limnell muistuttaa, että 90 prosenttia tieto- vuodoista ja -murroista aiheutuu siitä, että ihminen klikkaa jotain, mitä ei pitäisi. Siksi osaava ihminen, jolla on valpas asenne, on projektissakin paras tietoturva.

– Kaikkien kustannustehokkain tapa toi- mia on, että ollaan kaikki valppaina. Lisäksi täytyy muistaa hyvät käyttäytymistavat esimerkiksi somessa.

– Kybermaailmassa ei vielä puhuta vastuullisuudesta korostetusti, se on ehkä ollut siellä aina taustalla. Luottamusasia on kuitenkin viime vuosina noussut, ja nousee yhä enemmän. Kybermaailmassa juuri luot- tamus viittaa vastuullisuuteen.

Limnell muistuttaa, että ei ole olemassa täydellistä turvallisuutta. Järjestelmien käy- tössä voi olla tarkoituksellista tai tarkoituk- setonta häiriötä. Esimerkiksi projektitietoja voi päästä vuotamaan, ja tiedostoja voi päätyä väärään paikkaan.

– Kaikki ei aina mene suunnitelmien mu- kaan. Se kuuluu sekä ihmisyyteen että digi- taaliseen maailmaan. On kuitenkin tärkeää, että uhkat ja riskit tunnistetaan ja on tehty etukäteen skenaariot, mitä ongelmatilan- teita voisi tulla. Mitä paremmin tilanteet on ennakoitu, miten siinä tilanteessa toimitaan ja mitkä ovat varajärjestelmät, sitä parem- min tilanteesta selvitetään.



JARNO LIMNELL

Sotatieteiden tohtori,
valtiotieteiden maisteri ja upseeri

Kokoomuksen kansanedustaja,
Aalto-yliopiston kyberturvallisuuden
työelämäprofessori,
Maanpuolustuskorkeakoulun,
Jyväskylän yliopiston ja Tampereen
yliopiston dosentti. Työskennellyt
Innofactorin kyberturvallisuusyksikön
johtajana.

Kuva: Kimmo Falck

Tietoturvallisuuteen liittyviä vaaroja on kaikkialla ja tieto voi olla joko fyysisessä tai digitaalisessa muodossa. Limnell muistuttaa, että jokaisen omassa älypuhelimessa on valtava määrä tietoa, ja kybermurto voi tulla vaikka toiselta puolelta maailmaa.

– Maanpuolustuskursseilla puhuessani kysyn, mitä ei kannata digitalisoida ja mikä kannattaa pitää fyysisen maailman puolella. Vastaus on, että kaikkein sensitiivisimmät tiedot ja työhön liittyvät luottamukselliset tiedot kannattaa pitää erillään digimaailmasta. Näitä ovat esimerkiksi kansalliseen turvallisuuteen liittyvät salaiset tiedot, jotka kannattaa laittaa kassakaappiin.

Kyky mukautua on vahvuus

Viime vuosina ihmisten turvallisuuden tunnetta ovat rasittaneet niin pandemia, sota Euroopassa kuin talouden tila ja ener-

giakriisikin. Muuttuvissa tilanteissa ihmisiltä vaaditaan resilienssiä eli kykyä mukautua ja toimia tilanteissa, joissa kaikki ei mene suunnitelmien mukaan.

– Verkostomaisessa maailmassa korostuu henkinen kyky sietää epävarmuutta. Kun tietokone lakkaa toimimasta tai haittaohjelma iskee, ihmisen pitää löytää vaihtoehtoisia tapoja toimia, Limnell muistuttaa.

– Omassa työssäni näkyy yleinen epävarmuus. Esiintymispyyntöjä tulee paljon, sillä ihmisiä kiinnostaa turvallisuus, joka on ihmisen perustarve. **PM**

» **MARJA KERÄNEN**

» **VIESTINTÄTOIMISTO MEDITA OY**

Salkunhallinnan rooli strategian ohjaamisessa

Kevään aikana olen päässyt osallistumaan ja fasilitoimaan mielenkiintoisia keskusteluja salkunhallinnan roolista strategian ohjaamisessa. Mielestäni loistava oivallus näissä keskusteluissa on ”Projektien johtamisesta projekteilla johtamiseen”. Tämä pieni sanamuodon muutos sisältää suuren ajattelutavan muutoksen sekä kiteyttää yksittäisten projektien läpiviennin ja strategisen projekti- ja salkunhallinnan eron.



ANNA-RIIKKA HOVI-TAUNILA

Toimitusjohtaja
Thinking portfolio

Anna-Riikka Hovi-Taunila on Thinking Portfolion toimitusjohtaja, jonka intohimona on auttaa asiakkaita kasvamaan strategisen salkunhallinnan avulla.

Strategisessa salkunhallinnassa organisaatio valitsee, priorisoi ja toteuttaa projekteja strategisten tavoitteidensa mukaisesti. Tavoitteena on, että organisaation projektit ovat linjassa strategian kanssa ja etenevät tehokkaasti ja aikataulussaan. Toisaalta tärkeää on potentiaalisten riskien tunnistaminen, oikeanlaisen kyvykkyyksien sekä resurssien riittävyuden varmistaminen ja optimaalinen käyttö-henkilöstön hyvinvointi huomioiden.

Linkki strategian ja projektien välillä

Strategisen salkunhallinnan yksi edellytys on strategialinkin olemassaolo projektien ja organisaation strategian välillä. Tämän linkin rakentaminen lähtee liikkeelle osana strategiaprosessia. Tarvitaan kirkas ja selkeä, fokusoitu strategia.

Seuraava askel on strategian aukikirjoittaminen taktiselle tasolle esim. määrittämällä tarkemmin, mitä eri fokusalueilla on saatava aikaan. Strategiset tavoitteet konkretisoidaan mittareiksi ja kriteereik-

si, jotta projektien linkittäminen strategiaan on mahdollista. Siirtäessä strategiaprosessista toteuttamiseen arvioidaan ideoiden ja projektien strategialinkki ja linkin voimakkuus näiden mittareiden ja kriteerien avulla.

Johdolle on tärkeää saada yhteismitallinen näkymä siitä, mikä osa ehdotetuista ideoista ja käynnissä olevista projekteista edistää strategiaa ja sen ohjelmia, miten ne etenevät aikataulussaan ja onnistuvat suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja budjetteihin.

Yhteistyössä on voimaa

Onnistuakseen strateginen salkunhallinta vaatii kaikkien sitoutumista ja tiivistä yhteistyötä PMO:n, projektitiimien, projektin omistajien, johdon ja muiden sidosryhmien välillä.

Läpinäkyvyys projekteihin ja niiden kykyyn edistää strategiaa on tärkeää kaikille näille sidosryhmille, jotta projektien merkitys strategian toiminnallistajana realisoituu vahvana. **PM**



Starttipaketti
Projektipääällikkövalmennus
Sertifiointivalmennukset
Kuntoklinikka
Kestävä kehitys
Aikataulu- ja kustannusohjaus
Riskienhallinta
Projektkriisit ja kriisiprojektit

Kanavat ja itseopiskelupaketit

PROJEKTIOHTAMINEN, KUKKAUSI 	IPMA-SERTIFIointI, ITSEOPISKELU 	PMP®-SERTIFIointI, ITSEOPISKELU
--	--	--

Projektijohtaminen
Projektijohtaminen+
IPMA- ja PMI-sertifiointi, itseopiskelupaketit

MONTECARLOPROJECT - PROJEKTINHALLINTARATKAISU

 SELAINPOHJAINEN	 HAVAINNOLLINEN KÄYTTÖLIITYMÄ	 SIMULOINTI-TOIMINNOT
----------------------------	---	---------------------------------

Palvelupaketit
 * **Free** - perustoiminnot
 * **Simulation** - projektin mallinnus
 * **Crystal** - riskien ja historiatietojen hallinta

www.projektijohtaminen.fi

Proha Camako

Suunnittele, ennusta, ohjaa
Salkut, työt, resurssit, kustannukset

Kokonaisuus hallintaan Camakolla
 Proha auttaa asiakkaitaan onnistumaan projekteissaan.

Ota yhteyttä ja tutustu Prohan tuotteisiin ja palveluihin.

www.proha.com
www.camako.com



Thinking Portfolion suoraviivaisuus vakuutti ohjelmistotalo QOCO Systemsin

Ohjelmistotalo QOCO Systems Oy toimii lentoalalla ICT-toimittajana. Nyt kasvava yritys on saanut Thinking Portfoliosta kaivattua yhteismitallisuutta ja struktuuria projektikokonaisuuden hallintaan.

Heli Kivisoja on ollut projektinvetäjänä etsimässä sopivaa ratkaisua. Kansainvälisten ja kotimaisten yritysten joukosta Thinking Portfolio valikoitui muutamasta syystä.

Vaikka Thinking Portfolion juuret ovat Suomessa, tuki ja koko palvelu on saatavilla myös englanniksi sekä muutamalla muulla kielellä – tämä oli ympäri maailmaa toimivalle QOCO Systemsille välttämätöntä.

Helillä oli Thinking Portfolion järjestelmästä jo ennestään hyviä kokemuksia:

- Uskalsin suositella, että tämä on oikeasti hyvä järjestelmä, joka on helppo ottaa käyttöön. Tiesin kokemuksesta, että käyttöönottoprojektit ovat sujuvia ja että saisimme paljon tukea Thinking Portfolion ammattimaisilta konsulteilta”, Heli sanoo ja jatkaa, että lisäksi Thinking Portfoliolla on suoraviivaisempi ja selkeämpi järjestelmä kuin monella



kilpailijalla.

Järjestelmä koettiin heti joustavaksi ja hyvin asiakaskohtaisesti muokattavaksi.

- Vaikka Thinking Portfoliolla on asiakkaina isoja organisaatioita ja pienempiä ketteriä toimijoita sekä kaikkea siltä väliltä, niin pystytte hyvin mukautumaan jokaisen asiakkaan toiveisiin, kuvailee Heli kokemuksiaan.

Onnistumiset kannustavat jatkokehittämiseen – seuraavana vuorossa on Riskisalkku

Thinking Portfolio on ollut helposti omaksuttavissa, ja ilman koulutuksiakin organisaatioissa on saatu juonesta hyvin kiinni.

Työkalu on tuonut helpotusta päivittäiseen työhön. Thinking Portfolioon on esimerkiksi rakennettu raporttityypit suoraan QOCO

Systemsin asiakkaiden vaatimusten mukaan. Sen seurauksena eri PowerPointien, Excelien ja Wordien ylläpitoa ei enää tarvita, vaan raportit on saatu suoraan järjestelmään sisälle.

QOCO Systemsillä salkku on tuonut uudenlaisen näkyvyyden tulevaisuuden lisäksi myös aiemmin tehtyihin projekteihin. Salkkuun nimittäin vietiin kaikki historiatieto viimeisen kymmenen vuoden ajalta.

Johtoryhmältä on tullut palautetta, että on aivan mahtavaa saada kokonaiskäsitys siitä mitä yrityksessä tapahtuu ja on tapahtunut.

Projekti-salkun käyttöönotto on innostanut jatkokehitykseen ja ideoita riittää. Seuraavaksi on vuorossa Thinking Portfolion Riskisalkun käyttöönotto.



Orionin riskien arviointi ja seuranta harmonisoitui Thinking Portfolio Riskisalkussa

Orionin riskienhallinnan prosessista vastaava Kari-Pekka Mäkelä kertoo, että ennen Thinking Portfolion Riskisalkun käyttöönottoa Orionin riskien seuranta oli hajanaista ja PowerPointit olivat kovassa käytössä.

Orionilla Riskisalkun hankinnassa pääasia oli saada yhtenäistettyä prosessi ja raportointi. Haluttiin, että riskienhallinta tehdään yhdessä paikassa saman näköisenä ja yhtenäisillä arviointikriteereillä. Työkalun valinnassa painotettiin helppokäyttöisyyttä; salkun pitäisi olla niin yksinkertainen, että kuka vaan voisi käyttää sitä. Toivottiin myös, että työkalun käyttöön liittyviä ylläpitotöitä olisi mahdollisimman vähän.

Orionilla oli jo ennestään käytössä useampi Thinking Portfolion salkkumalli. Salkkujen tietomallit ovat yhteydessä toisiinsa Thinking Portfolion HUB-alustalla. Tämä mahdollistaa esimerkiksi yhteisen käyttäjähallinnan ja resurssienhallinnan salkkujen välillä.

Vajaassa vuodessa Riskisalkku on harmonisoitunut Orionin riskien arvioinnin ja raportoinnin. Riskitieto on siirtynyt sujuvasti erillisistä PowerPointeista yhteen online-pohjaan, jossa se pysyy ajantasaisena ja määrämuotoisena. Riskien arviointiin on myös määritelty tiukat kriteerit. Käytännössä nykyään jokaista riskiä täytyy ajatella Orionin näkökulmasta, ei vain esimerkiksi oman yksikön näkökulmasta.

Riskien vaikuttavuuden ja todennäköisyyden näkeminen koko organisaation tasolla helpottaa riskien vertailussa, lajittelussa ja raportoinnissa.

Orionin riskienhallinnan toimenpiteet ovat parantuneet

Salkku on sopeutunut hyvin Orionin riskienhallintaprosessiin. Esimerkiksi salkun kieltä ja sanastoa muokattiin Orionin käyttämiin termeihin sopivaksi, jotta alusta vastaisi aidosti käytännön tekemistä.

Mäkelä sanoo olevansa erittäin tyytyväinen siihen, että tietoa pystytään lajittelemaan ja suodattamaan helposti. Salkusta saadaan ajettua suoria raportteja ja näkymiä prosessin tueksi.

Salkun käyttöönoton myötä Orionin riskienhallinnan toimenpiteet ovat parantuneet myös käytännön tasolla, kun riskien raportoinnista on tullut pakollinen osa arkea ja vuosikellon mukaisia suunnitteluprosesseja, kertoo Mäkelä.

- » **TYYNE TAUNILA**
- » **THINKING PORTFOLIO**



Thinking Portfolio® on suosituin salkunhallinnan ratkaisu ja avain tehokkaaseen projektijohtamiseen.

Thinking Portfolion salkkumalleja ovat muun muassa Projekti-, Sovellus-, Riski-, Palvelu-, NPD-, Sustainability-, Prosessi-, Hankinta- ja Ideasalkku.

Asiakkainamme on suuria ja keskisuuria yrityksiä ja julkisen sektorin organisaatioita. Nykyään tuotteillamme on noin 400 000 käyttäjää 50 maassa. Ponnistamme siis Suomesta ja tähtäämme maailmalle.

Olemme asiakkaidemme suosittelemia – NPS 68. Autamme mielellämme salkunhallintaan liittyvissä kysymyksissä.

Lue lisää ja ota yhteyttä:
<https://thinkingportfolio.com/myynti/>





Suomalainen osaa rakentaa projekteissa luottamusta

MONI EI TULE AJATELLEEKSI, ETTÄ PROJEKTIN JOHTAMISTA KOSKEVA OSAAMINEN VOISI OLLA KANSAINVÄLINEN VIENTITUOTE. VEROHALLINNON PROJEKTIJOHTAMISELLA ON MAAILMALLA HYVÄ MAINE.



VIRPI PIKKARAINEN

Hankejohtaja
Verohallinto

Virpi on yli 20 vuoden kokemus toiminnanmuutoshankkeiden johtamisesta. Tällä hetkellä hän on komennuksella OECD:llä Pariisissa.

Verotus ylittää rajat monin tavoin, mutta työssämme on toinenkin kansainvälisesti kiinnostava puoli: Työtavat, projektijohtaminen ja työn jäsentämiseen liittyvä osaaminen.

Toteutimme Verohallinnossa historian suurimman kehityshankkeemme, kun 70 elinkaarensa päässä ollutta verotusjärjestelmää korvattiin yhdellä valmisohjelmistolla. Meille suomalaisille muutos näkyi OmaVeron lanseeraamisena. Hankkeen johtamisoppeihin on käynyt tutustumassa lähes 50 verohallintoa tai muuta julkista toimijaa ja projektiosaamista viedään maailmalle.

VEROTUS ON YLLÄTTÄVÄN KANSAINVÄLISTÄ

Verohallinnossa on aika arkipäiväistä osallistua erilaisiin kansainvälisiin tehtäviin: työryhmiin, kokouksiin, kokemusten ja käytäntöjen jakamiseen. Meillä on lisäksi käynnissä kolme kansainvälistä projektia Kyproksen, Tansanian sekä Kenian verohallintojen kanssa.

Kyproksen verohallinto otti huhtikuussa käyttöön ensimmäisen vaiheen sähköisistä asiointipalveluistaan ja uudesta toimintamallistaan. Olemme tukeneet muutosta vuodesta 2020 alkaen Valmis-hankeesta saaduista opeista ja EU:n DG reformin avulla.

Tansaniassa olemme tukeneet vuodesta 2018 lähtien mm. verovalvonnan kehittämistä sekä asiakaslähtöisen ajattelun ja toimintatapojen juurruttamista. Keniassa käynnistämme parhaillaan tukea

asiakasrekisteröinnin kehittämiseksi, mikä on välttämätön edellytys toimivalle verohallinnolle.

Projekteissa työskentelyn lisäksi Verohallinto lainaa yksittäisiä asiantuntijoita kansainvälisiin tehtäviin. Minä siirryin syyskuussa 2022 Pohjoismaiden edustajana komennukselle Pariisiin. Työskentelen OECD:n alaisen Forum on Tax Administrationin (FTA) sihteeristössä ja tehtävänä on rakentaa digitaalista muutosta edistävä hallintamalli ja ohjelma projekteineen. Noin 50 FTA:n jäsenmaata haluaa saavuttaa mittakaavaetuja suunnittelemalla ja toteuttamalla verotukseen liittyviä uudistuksia yhdessä ja aiempaa tuloksellisemmin.

Olemme taitavia rakentamaan arvomaailmaa, joka perustuu luottamukseen.

MYYTIT SUOMALAISESTA TOIMINTAYMPÄRISTÖSTÄ

Suomessa politikointia on työpaikoilla kuulemma vähemmän ja projektien läpivienti on meillä jotenkin helpompaa. Sellaistakin olen kuullut, että ihmisinä ja työntekijöinä olemme tulosorientoituneita, osaavia ja helppoja johdettavia.

Itse ajattelen toisin: Me vain otamme projektijohtamisen tosisamme, eli koulutamme ja arvostamme projektijohtamista ammattina.

Projektijohtamisen ydintä on pro-

jektimuotoista tekemistä tukevien rakenteiden muodostaminen. Me suomalaiset olemme, insinöörikansana, hyviä määrittelemään käytännössä toimivia toimintatapoja ja prosesseja sekä pitämään projektin pyörät pyörimässä. Hyvin jalkauteut, toimivat ja ylläpidetyt prosessit ovatkin edellytys sille, että projektit todella etenevät ja homma toimii.

Olemme myös hyvin koulutettuja projektijohtamisen alalla ja projektin prosessit terminologioineen ja logiikoinneen ovat meille tuttuja. Näin ei välttämättä ole aina maailmalla. Perusasioita kuten terminologiaa, tavoitteen ja sen työn laajuuden määrittelyn tarpeellisuutta tulee jatkuvasti kerrata.

YHTEISTYÖ- JA KOMMUNIKOINTITAITOT RATKAISEVAT

Kansainvälisessä toimintaympäristössä korostuvat yhteistyön tekemisen ja kommunikoinnin taidot. Kulttuurien ja kielten määrän kasvaessa kasvaa myös väärinymmärryksen ja konfliktien mahdollisuus.

Olen oppinut, että läpinäkyvyys ja projektia koskevien suunnitelmien ja odotusten jakaminen sekä osapuolten osallistaminen suunnittelusta toteutukseen on erittäin tärkeää. Näkemyksiä täytyy myydä ja perustella huomattavasti kotimaista pelikenttää enemmän. Asiat on hyvä esittää positiivisella, mutta neutraalilla ja eri osapuolten näkemykset huomioivalla tavalla.

Olen myös oppinut, että tavoitteen kirkastamiseen, suunnitelmien läpikäyntiin ja näkemysten kuumemiseen täytyy varata runsaasti

aikaa. Kun Suomessa tehdään päätös, sitä seuraa yleensä päätöksen toimeenpano. Joissakin kulttuureissa päätöksen tekeminen tarkoittaa sitä, että keskustelu asiasta on vasta alkamassa. Myyntipuheille ja resilienssille on siis todella tarvetta.

OSAAMISELLEMME ON KYSYNTÄÄ

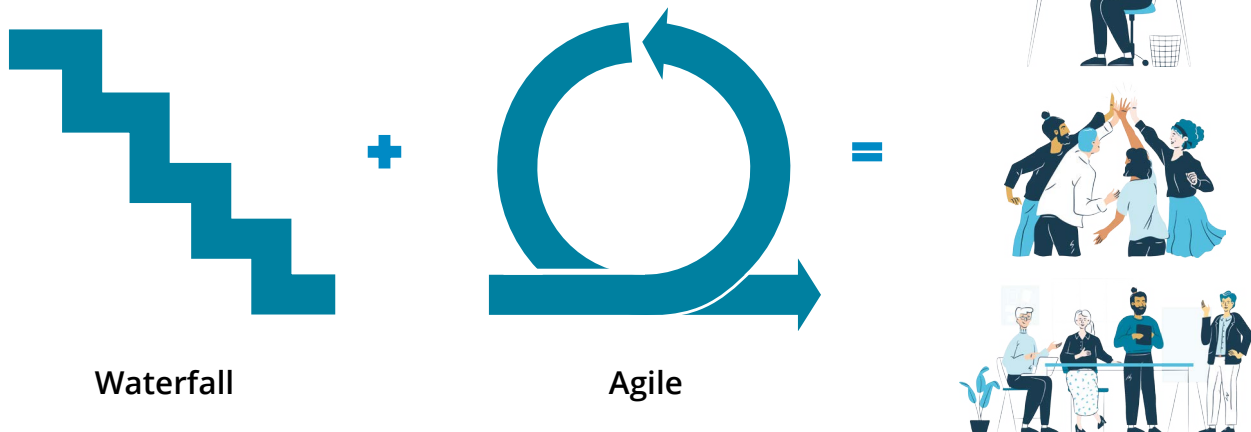
Joskus kuulee väitettävän, että myynti- ja neuvottelutaidot olisivat vaikeita meille suomalaisille. Tämä

väite juontaa kenties toimintatavasta, jonka itse näen vahvuutenamme: Olemme taitavia rakentamaan arvomaailmaa, joka perustuu luottamukseen. Olemme myötätuntoisia ja kykenemme epäitsekäseen toimintaan, mikä saattaa kilpailun ja yksilökeskeisyyden täyttämässä maailmassa vaikuttaa joskus erikoiselta. Projektien läpiviemisessä se on kuitenkin ehdoton vahvuus, ja siksi ehkä onnistummekin työssämme usein niin hyvin. **PM**

PROJEKTINJOHTAMINEN ON TÄRKEÄ SUOMALAINEN VIENTITUOTE.



Hybriditoimintamallit vesiputouksen ja ketterän välimaastossa



Ketterä kehittäminen on vakiinnuttanut asemansa ohjelmistokehityksen ja organisaatioiden osana. Vesiputousmallia sovelletaan yhä laajalti. Vesiputousmallin ketteröittäminen ja ketterien menetelmien soveltaminen vesiputousmallissa on noussut laajalti puheenaiheeksi. Mielestäni vesiputousmallin toimituksia voi ja kannattaa kehittää. Moni yritys on ketteröittänyt toimintaansa, mutta haluaa toteuttaa suoraviivaisemmat tai vaativammat hankkeet edelleen vesiputousmallia myötäillen. Moni on puolestaan lähempänä vesiputousmallia, mutta haluaa ketteröittää organisaatiotaan ja toimintatapojaan. Kun elämme digitaalisen transformaation aikaa, tulee meidän olla entistä innovatiivisempia, pystyä tekemään nopeita muutoksia, kokeilemaan markkinoilla toimivia tuotteita ja muuttaa suuntaa tilanteen vaatimalla tavalla.

VESIPUTOUSMALLIN VS. KETTERÄN KEHITTÄMISEN

Vesiputousmallilla on pitkä historia. Perinteisesti vesiputouksessa on totuttu siihen, että liikkeelle lähdetään vasta siinä vaiheessa, kun tiedetään, mitä ollaan tekemässä. Muutokset käsitellään formaalisti. Ammattitaidosta riippuen, toiminta on ennustettavaa ja ennakoitavaa.

Ketterän kehittämisen yksi keskeisistä periaatteista on ollut se, että muutokset nähdään positiivisena asiana. On ymmärretty, että maailma ja liiketoiminnan tahtotila voivat muuttua toteutuksen edetessä. Vaatimusten määrittely on nähty helpommaksi, kun sitä tehdään vaiheittain toteutustyön edetessä. Toteutustyö aloitetaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Kehityksen ja liiketoiminnan yhteistyö on keskiössä.

HYBRID-MALLIT, TUOTTAVUUDEN JA INNOVATIIVISUUDEN PARANTAMINEN

Kun puhutaan hybridi-malleista, on tärkeää ymmärtää sekä vesiputousmallin että ketterän kehittämisen vahvuudet ja heikkoudet. Ketterän kehittämisen merkittävimpiä etuja ovat 1) nopeampi tuotteen julkaisu 2) parantunut tuottavuus 3) parantunut laatu ja 4) sitoutuminen. Käsittelen näitä osa-alueita tarkemmin tässä artikkelissa.

Useissa näkemissäni organisaatioissa toimituksia on ketteröityetty, mutta budjetointi, ohjausryhmätyöskentely ja organisaatiotasot toimivat osittain perinteisemmällä ja totutulla tavalla. Projektisalkussa voi olla toteutus- tasoltaan niin ketteriä kuin vesiputousmallin projekteja. Tällaisessa tilanteessa hybrid-malli voi olla hyvä ensiaskel kohti nopeampaa, tuottavampaa ja innovatiivisempaa kehitystoimintaa. Onnistuakseen molempien mallien toiminta tulee tuntea sekä projektitasolla että organisaatiotasolla. Kun puhutaan hybridimalleista, on myös tärkeää ymmärtää sekä vesiputousmallin että ketterän kehittämisen vahvuudet ja heikkoudet.

Osa ketterän toiminnan periaatteista on suoraan sovellettavissa vesiputousmaailmaan. Nostan kolme esimerkkiä:

1. Perinteisessä vesiputousmaailmassa opit ja kehityskohteet kootaan vasta projektin lopuksi. Ketterässä maailmassa korostetaan jatkuvaa oppimista ja toiminnan parantamista. Vesiputousmallin projekteissa voi yhtä hyvin soveltaa samaa ajattelutapaa.
2. Ketterien toimintamallien viestinnän parhaita käytäntöjä voi soveltaa kaikkeen kehitystoimintaan. Esimerkiksi 15 minuutin mittaiset daily palaverit voi ottaa käyttöön myös vesiputousmallin toteutuksissa.
3. Yksi ketterän kehittämisen keskeisiä etuja on suunnitelmien täsmentäminen ja aikainen tuotteen julkaiseminen. Vesiputousmalli voidaan osittaa inkrementteiksi, joiden etenemisen tarkkuustasoa seurataan. Iteraatioiden pituus voidaan suunnitella tilanteeseen soveltuvalla tavalla. Esim. SAFe:ssa PI:n pituus on 12 viikkoa, mutta iteraatio voi yhtä hyvin kestää 2–4 kk. Kehitystiimin kiireen tuntu ja läpinäkyvyys paranevat nopeamman julkaisusyklin myötä.

SCOPEN HALLINTA

Ketterissä ja hybriditoimituksissa lähdetään liikkeelle usein vaatimuksilla, joita täydennetään kehityksen edetessä. Kokemukseni mukaan yksi merkittävä kompastuskivi sekä hybridi että ketterässä ohjelmistokehityksessä on laajuuden hallitsematon kasvu yksityiskoh-

Tärkeintä on jatkuva kehittyminen

tien kautta. Vaikka vaatimukset näyttäisivät stabiileilta otsikkotasolla, voi toteutuksen laajuus paisua. Käyttäjillä on usein paljon tarpeita, jotka nopeuttavat, helpottavat työskentelyä ja tuovat kustannussäästöjä. Tilanteesta riippuen, tyypillisesti ensimmäisen julkaisun budjetti riittää vain keskeisimpien toimintojen julkaisuun. Tämän osalta laajuuden hallinnan ja päätöksentekova- tuun tulee olla selkeää kaikille.

AMMATTITAITO LÄHTÖKOHTANA

Uskon itse, että hybriditoimintamalleihin ei ole yhtä oikeaa vastausta. Tilanne, organisaation kypsyyden ja strateginen tahtotila määrittävät kehityksen suuntaa. Tärkeintä on kuitenkin jatkuva kehittyminen ja tehokkuuden parantaminen sekä kehityskustannusten laskeminen.

Käytännössä vesiputousmallin ja ketterän menetelmän sovittaminen vaatii ammattitaitoa ja määrätietoisuutta. Kokemusta ja näkemystä tarvitaan siihen, että osataan sovittaa oikeita toimenpiteitä oikeassa tilanteessa. Käytännössä yhdessä sovittu toimintatapa kannattaa kirjoittaa auki yrityksen toimintamalleihin tai projektisuunnitelmaan. Olemme Goforella käytännössä huomanneet, että oikein sovelletuilla hybriditoimintamalleilla on onnistuttu tuottamaan merkittävää lisäarvoa asiakkaiden liiketoiminnalle. **PM**



MATTI MATIKAINEN

People Lead, Gofore

Matilla on pitkä kokemus IT-alan johtotehtävistä, esihenkilönä työskentelystä, liiketoiminnan kehittämisestä ja muutosjohtamisesta.

PROJEKTIPÄIVÄT

VASTUUNMUOTOISEN PILVEN ALLA

10.–11.10.2023 • MESSUKESKUS, HELSINKI

Varmista paikkasi vuoden tärkeimmässä projektialan tapahtumassa!

Projektipäivät pyrkii vastaamaan projektialan tarpeisiin tuomalla kaksipäiväisessä konferenssissa esille uusimpia ratkaisuja, malleja, menetelmiä ja työkaluja, jotka helpottavat projektiammattilaisia arkipäivän työelämässä.

Vuoden 2023 teemana on **Vastuunmuotoisen pilven alla**. Vastuullisuus ja eettinen vastuu näkyvät tänä päivänä organisaatioiden arvoissa ja toiminnassa yhä vahvemmin. Vastuullisuus tuo yrityksille myös liiketoiminnallisia mahdollisuuksia ja kilpailuetuja. Miten vastuullisuus näkyy yritysten ja organisaatioiden projektitoiminnassa? Mitä meidän projektiammattilaisten tulee ottaa huomioon toimiessamme projekteissamme vastuullisesti?

Projektipäivillä tarkastelemme vastuullisuutta neljästä eri näkökulmasta; **Kauniin sään aikana, Sateelta suojassa, Yhdessä kohti pilvetöntä taivasta** sekä **Poutapilviä ja sadekuuroja**. Tule kuulemaan ja kokemaan tämän vuoden Projektipäivät Vastuunmuotoisen poutapilven alle!

Lue lisää ja ilmoittaudu: projektipaivat.fi





OHJELMA SISÄLTÄÄ:
2 päivää
4 keynote-puheenvuoroa
32 asiantuntijapuheenvuoroa
Kumppanialueen
Verkostoitumista
Iltatilaisuuden

*Järjestäjä pidättää oikeuden muutoksiin



LIPUT

Projektipäivät — 2 PV **970 €**

Opiskelija — 2 PV **190 €**

YHDESSÄ PROJEKTIPÄIVILLE!

Projektipäivien ryhmäpaketit mahdollistavat edullisen tavan osallistua. Tarjoamme vähintään viiden hengen ryhmille sekä oppilaitoksille edulliset pakettihinnat. Lisäksi julkisen sektorin osallistujille on omat erityishinnat.

HUOMIOITHAN, ETTÄ

- » Kaikkiin hintoihin lisätään arvonlisävero 24%
- » Päällekkäisalennuksia ei myönnetä
- » Hinnat sisältävät ohjelman mukaiset tarjoilut
- » Projektiammatillaiset ry:n jäsenet saavat 75 euron jäsenalennuksen normaalihinnosta

TAPAHTUMAKUMPPANEINA MUUN MUASSA



kumura

Wakaru.

solu
digital

Proha^{Dovre}



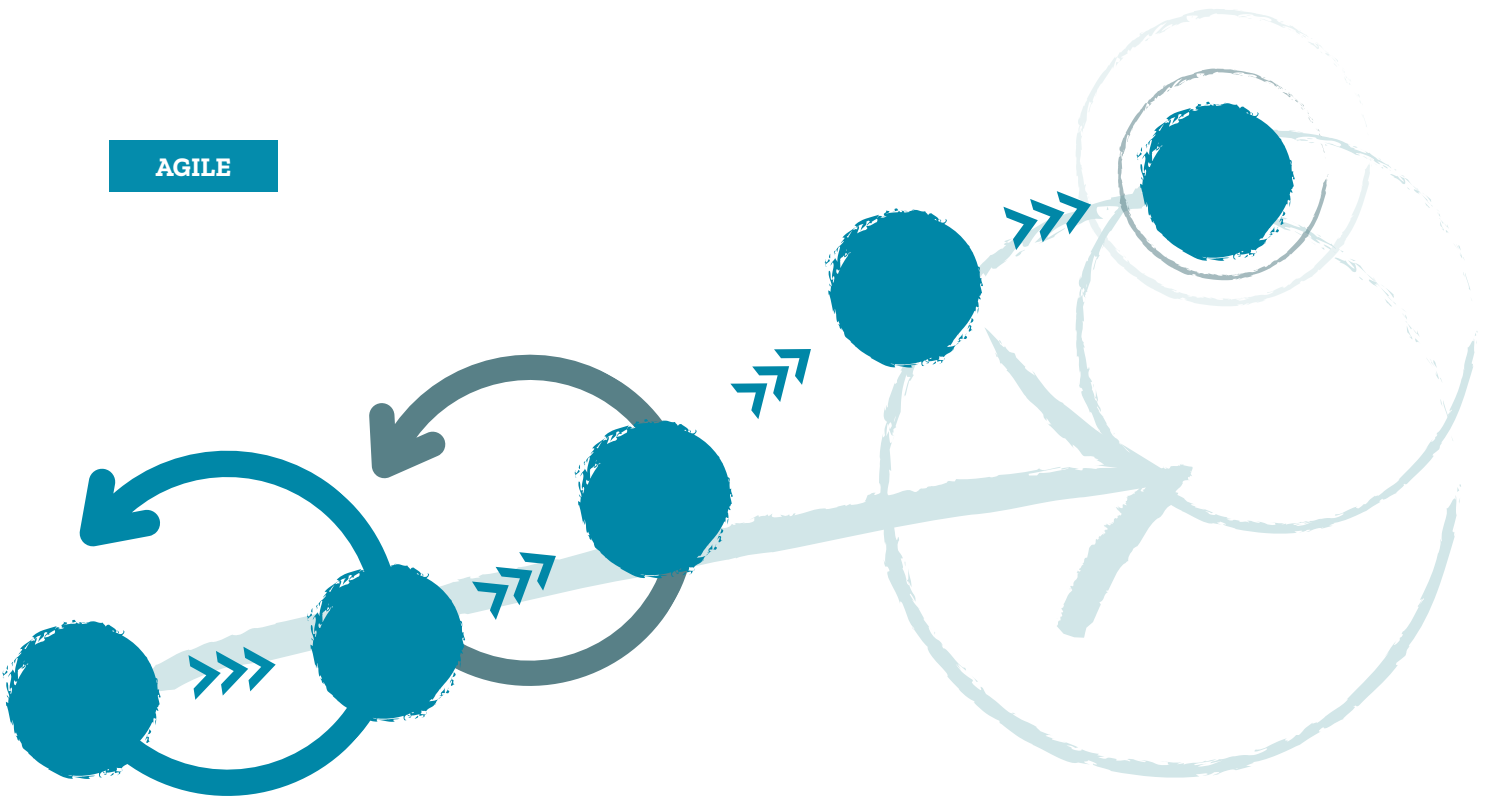
projectum
Better connected in
The Digital Neighborhood



GRANIITTI



Lisätietoa kumppanuuksiin ja sisältöihin liittyvissä asioissa:
Petri Kultaranta | + 358 40 515 3007 | petri.kultaranta@wakaru.fi



Ketteryyttä ja kokeilevaa otetta projekteihin

Ketterä kokeilukulttuuri tuo uutta potkua projekteihin. Se on toimintatapa, joka innostaa kokeilemaan ja oppimaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakaskeskeisyys ja nopea oppiminen mahdollistavat jatkuvan parantamisen matkan varrella, varmistaen, että lopputulos vastaa asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Kun huomaamatta uudet tavat toimia vahvistavat myös sisäistä yhteistyötä. Mitä ketterä ja kokeileva toimintatapa tarkoittaa käytännössä?

Aseta selkeä tavoite

Kokeiluihin ryhtyminen vaatii aina selkeän tavoitteen. Alussa voi olla vielä tarkentumaton visio tulevaisuudesta, mutta on tärkeää varmistaa, että kaikki ymmärtävät sen samalla tavoin. Sitten on aika asettaa konkreettinen lyhyen aikavälin tavoite seuraavalle työskentelyjaksolle, ja varmistaa, että kaikki jakavat yhteisen käsityksen siitä.

Ota asiakas mukaan

Kun päämäärä on selkeä, käynnistyy kokeilun toteutusvaihe ja työskentely pyritään tekemään näkyväksi kaikille. Mutta tässä ei ole vielä kaikki: myös asiakas otetaan mukaan matkaan. Olipa kyse sitten sisäisestä tai ulkoisesta asiakkaasta, heidän palautteensa on korvaamattoman arvokasta kokeilun onnistumista arvioitaessa.

Oppimisen ja onnistumisen avain: Pysähdy, arvioi, kehity!

Kokeilun jälkeen on tärkeää pysähtyä hetkeksi ja reflektoida saavutettua edistystä. Vaikka tämä vaihe saattaa tuntua ajan haaskaukselta, se itse asiassa avaa oven jatkuvalle oppimiselle. Reflektio on menneen toiminnan arviointia ratkaisukeskeisesti. Siinä on olennaista ottaa huomioon sekä onnistumiset että haasteet. Tarkastelemalla molempia näkökulmia voidaan päättää, miten toimia toisin ja saavuttaa entistä parempia tuloksia.

Keskity arvontuottoon ja oppimiseen lopputuotoksen sijaan

Työskentelyn tuloksena pyritään jatkuvasti tuottamaan arvoa, esimerkiksi ratkaisemaan jokin ongelma tai parantamaan päätöksentekoa. Esimerkiksi

loppuraportti itsessään ei tuota arvoa, mutta sen sisältämä tieto mahdollistaa arvontuoton parempien päätösten kautta.

Ketterä toiminta on jatkuvaa oppimista ja parantamista. Edellä kuvatun kaltaiset syklit seuraavat toisiaan ja koko ajan pyritään parempaan. Oppimisen nopeus puolestaan riippuu syklin ajallisesta pituudesta.

Entä, jos kokeilu ei onnistu?

Iso osa kokeiluista ei johda odotettuun lopputulokseen. Tämä on väistämätöntä, kun luodaan uutta tai rakennetaan monimutkaista ratkaisua. Mikäli onnistuminen on ainoa sallittu lopputulos, ei uuden luominen ole käytännössä mahdollista. Epäonnistumisen pelko ohjaa tällöin ihmistä liiaksi. Hän pyrkii suunnittelun avulla minimoimaan epäonnistumisen riskin, samalla itse asiassa vesittäen kokeilun.

Mikäli kokeiluista ei opita mitään, vasta silloin voi puhua aidosta epäonnistumisesta. Joku viisas onkin kutsunut kokeilujen epäonnistumisia ”esionnistumiksi”. Kuvaava termi, sillä ilman näitä välietappeja uusia innovaatioita ei synny. Thomas Alva Edison teki peräti 10 000 erilaista versiota ennen kuin keksi toimivan hehkulampun. James Dyson puolestaan loi 5 127 mallia ennen kuin mullistava sylinteripölynimuri syntyi. Jos tavoitteesi on luoda jotain ennennäkemätöntä, älä luovuta muutaman kokeilun jälkeen.

Kolme keinoa ketteröittää projekteja

1. Nosta projektiryhmän suorituskyky uudelle tasolle.

Tuoreelle projektiryhmälle kannattaa rakentaa tehokkaat työskentelytavat vaiheittain. Ryhmä voi kokeilla yhtä toimintatapaa 1–2 viikon ajan, arvioida yhdessä sen toimivuutta ja päättää, halutaan uudella tavalla jatkaa. Seuraavalla jaksolla voi taas kokeilla jotain uutta ja niin edelleen.

TERHI AHO

Agile Coach
Gofore Oyj

Terhi on kokenut digitalisaation ammattilainen, joka valmentaa yksilöitä, tiimejä ja organisaatioita ketteröittämään toimintaa ja käynnistämään kokeilut. Hän on julkaissut tänä vuonna kirjan kokeilukulttuurin rakentamisesta ja johtamisesta, Kokeilukulttuuri – Johda kasvua joka päivä.

2. Vapauta luovuus ja etene askel kerrallaan.

Iteratiivinen lähestymistapa kannattaa ottaa käyttöön aina kun mahdollista. Aloittaa voi vaikkapa luomalla karvalakkiversion projektisuunnitelmas- ta ja havainnollistamalla monimutkaisia kokonai- suuksia käsin piirretyillä kuvilla. Konkreettisten esimerkkien avulla on mahdollista kerätä palau- tetta ja saada tukea etenemiselle. Ohjenuorana voi pitää kysymystä: mikä on helpoin, kustannus- tehokkain ja nopein tapa edetä?

3. Pyri oppimaan jatkuvasti.

Vaikka projekti olisi alussa suunniteltu perus- teellisesti, voi suunnitelman päivittäminen olla hyödyllistä. Säännölliset reflektiot eri tilanteissa projektin aikana auttavat ymmärtämään, onko suunta oikea ja fokus oikeissa asioissa. Tarvit- taessa suunnitelmia voi muuttaa ja ottaa käyt- töön uudenlaisia lähestymistapoja, jotka auttavat onnistumaan nykyistä paremmin.

Kokeilujen käynnistäminen voi tuntua hankalalta, sillä kokeileva toimintatapa vaatii organisaatiolta ja asiakkaalta kykyä hyväksyä keskeneräisyyttä. Kun toimiva tapa kokeilla löytyy, kokeilemisesta tulee luontainen tapa edetä. Mietitkö, voisiko vinkkejä soveltaa omaan projektiin? –Kokeile. **PM**



Kuva: Rambol

Kuva: Mira Näppi

Contract Management – mitä se on ja miksi se on tärkeää?

Mitä Contract Management on?

Contract Management eli sopimusjohtaminen on alun perin angloamerikkalaisessa liike-elämässä kehittynyt systeminen käytännön toimintatapa. Sen tavoite on parantaa sopimusten oikeudellista ja kokonaistaloudellista laatua, kustannustehokkuutta ja riskien ja mahdollisuuksien välistä tasapainoa. Näiden aivan perustavoitteiden ja suoraan rahassa mitattavien hyötyjen lisäksi hyvin järjestetty sopimusjohtaminen tukee sopimusosapuolten välisen suhteen toimimista ja säilymistä sujuvana koko sopimuksen elinkaaren ajan. Sopimusjohtamisen avulla sopimuskumppanit voivat muun muassa proaktiivisesti varautua ennalta jo ennen sopimuksen solmimista projektin toimitusvaiheen usein ilme-

neviin sopimuksen kohteen ja laajuuden muutoksiin (scope management, change request management/ change control) sekä paremmin ennakoida väitteitä ja vaateita (claim management) sekä riskejä. Riskien todennäköisyyden ja vaikutuksen lisäksi sopimusjohtaja pohtii myös sitä, miten riskit voitaisiin kääntää mahdollisuuksiksi (risk management, risk and opportunity management).

Miksi Contract Management on tärkeää?

Sopimuksen arvon aleneminen sopimuksen elinkaaren aikana on haastava käytännön ongelma, joka toteutuessaan useassa sopimuksessa johtaa myös laajempaan arvoalumaan ulos yrityksestä. Sopimusjohtamisen eräs tärkeä tavoite on pyrkiä ennakoimaan ja pienentämään näitä molempia: sekä yksittäisen sopimuksen arvon alenemista sopimuksen elinkaaren aikana, ja varsinkin sopimuksen voimaantumisen jälkeisessä projektin toimitusvaiheessa; että pienentämään yrityksen arvoalumaa. Samoin Contract Management –toimintatapa taistelee prosessien kokonaan puuttumisesta tai prosessien puutteellisuudesta johtuvan huonon laadun kustannuksia vastaan (cost of poor quality) pyrkien parempaan kustannustehokkuuteen.

Tässä yhteydessä kustannustehokkuudella ei tarkoiteta yrityksen työntekijöiden irtisanomista. Päinvastoin hyvä sopimusjohtaminen on usein ala, jonka painoarvo kasvaa yrityksessä kovina aikoina, ja johon saatetaan palkata lisää hyvin kokeneita sopimusjohtajia, koska heidän tiedetään pystyvän tehostamaan sekä rahan tuleamista sisään että sen valumista ulos.



Miten Contract Management toteuttaa nämä tavoitteet käytännössä?

Kehittyneen maturiteettiasteen saavuttanut sopimusjohtaminen saavuttaa nämä tavoitteet muun muassa muuntamalla ns. sotatarinat (war stories) ja käytännön opit (lessons learned) ensin parhaiksi käytännöiksi (best practices) ja niistä edelleen toimiviksi ja tehokkaiksi prosesseiksi ja toimintalinjoiksi (policies). Contract Management –toimintatavan saapuminen yritykseen joko uusina asioina tai jo olemassa olevien toimintatapojen muutoksena merkitsee käytännössä laajaa transformaatiota, jossa ryhdymme ajattelemaan eri tavoin siitä, mikä sopimus on, mitä sen avulla voidaan saavuttaa, ja mihin kaikkeen sopimus ja yrityksen sopimustoiminta strategisesti oikein suunniteltuna ja operatiivisesti oikein toteutettuna ylittää.

Mitä yritysten kannattaisi tehdä eri tavoin jatkossa?

Yritysten kannattaisi soveltaa Contract Management –toimintatapaa sekä kotimaisten sopimusosapuolten välillä että kansainvälisesti, globaalien sopimus-kumppaneiden kanssa. Rahaa tulisi enemmän sisään ja arvoa valuisi vähemmän ulos. Samalla voitaisiin ennaltaehkäistä ja vähentää ikävyöksiä, joita voi seurata siitä, että sopimusjohtamista ei lainkaan ole tai se on puutteellista tai riittämätöntä. Tällaisia kotimaisia esimerkkejä on nähty Olkiluoto- ja Län-simetro-projekteissa. Contract Management –alan kansainvälisen kattojärjestön WorldCC:n (World Commerce and Contracting Association) vuoden 2012 tutkimuksen ja 2020 vuoden uusintatutkimuksen mukaan puutteellisesta sopimusjohtamisesta aiheutuvan arvoaluman määrä yrityksille vastaa keskimäärin 9.2 % vuotuisesta liikevaihdosta.

Kirjoittajan ensimmäinen oikeustieteellinen väitöskirja käsitteli näitä haasteita ja tarjosi sekä teoriaa että käytännön toimintaohjeita, joita yritykset voivat heti hyödyntää toimiessaan kotimaisten tai kansainvälisten sopimusosapuolensa kanssa sopimuksen elinkaaren kaikissa vaiheissa yritysten käytännön sopimustoiminnassa.

Kirjoittajan toinen, nyt valmistuva kauppatieteiden alaan sijoittuva väitöskirja käsittelee sitä, miten

Contract Managementia voidaan soveltaa uudella tavalla, yllä kuvattua laajemmin, draivaamaan läpi myös muita kuin rahassa, ajassa, resurssienhallinnassa ja laadussa mitattavia tavoitteita. Uudessa kirjassa kerrotaan, kuinka Contract Management yritysjohdon strategisena instrumenttina auttaa yritystä saavuttamaan kestävästä strategista kilpailuetua. Kirja vastaa kysymykseen, miten sopimusjohtamista nykyistä laajemmin hyödyntävä yritys voi saavuttaa myös muita liiketoimintatavoitteitaan, esimerkiksi kestävään kehitykseen ja vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita. Se vastaa myös kysymykseen, miten vihreä siirtymä voidaan viedä läpi yritystoiminnalle kannattavalla tavalla. **PM**



SUVI HIRVONEN-ERE

Suvi Hirvonen-Erellä on 20 vuoden kokemus johtotehtävistä pääosin globaaleissa korporaatioissa. Hän on kansainvälisesti palkittu legal, commercial & contract managementin sekä riskienhallinnan ja kestävä liiketoiminnan sekä strategijohtamisen käytännön ammattilainen sekä oikeustieteen tohtori. Suvi Hirvonen-Ere toimii yritysten neuvonantajana ja vaikuttaa aktiivisesti alan järjestöissä sekä puhujana akateemisissa kongresseissa ja yritysten tilaisuuksissa.

Peleistä on **tutkittua hyötyä** projektinhallinnan koulutuksessa ja -opetuksessa



Pelipohjaisten oppimiskäytäntöjen suosio kasvussa

Erilaisia oppimiskäytäntöjä on enenevässä määrin käytössä niin korkeakoulu- kuin koulutus- ja valmennussektorilla. Tieteellinen neuvottelukunta kirjoitti aikaisemmin oppimiskäytännöistä Projektimaailma-lehdessä (2/2021), jossa esiteltiin Oulun yliopiston projektiliiketoiminnan tutkimusryhmän PROVO-tutkimushanketta. PROVO-hankkeen aikana kehitettiin ja pilotoitiin erilaisia digitaalisia oppimiskäytäntöjä. Nyt näiden oppimiskäytäntöjen vaikuttavuuden tutkimus on valmistunut. Tutkimus on julkaistu Elina Jääskän väitöskirjana (Oulun yliopisto, tuotantotalous), joka koostuu kolmesta vertaisarvioidusta tutkimusartikkelista sekä yhdestä vielä vertaisarvioimattomasta artikkelista.

Oppimiskäytännöillä monenlaisia hyötyjä

Jääskän tutkimus osoittaa, että oppimiskäytännöillä on monia hyötyjä projektinhallinnan opetuksen ja koulutuksen näkökulmasta. Oppimiskäytännöt ovat mieleenpainuvia kokemuksia ja tuovat mielenkiintoista vaihtelua perinteisiin oppimiskäytäntöihin verrattuna, lisäksi motivaatiota oppimiselle. Oppimiskäytännöt kehittävät yleisiä asiantuntijataitoja ja mahdollistavat

kokemukseen perustuvan oppimisen: haastavien ja teoreettisten käsitteiden soveltaminen käytäntöön turvallisessa testiympäristössä. Oppimiskäytännön avulla opitaan siis ns. eksperimentoinnin kautta: toiston, yrityksen ja erehdyksen avulla päästään käsiksi esimerkiksi parhaisiin projektinhallinnan käytänteisiin, joka ei olisi mahdollista organisaatioiden todellisissa projekteissa.

Riskien ja epävarmuuden hallinta kehittyy

Tutkimus korostaa miten oppimiskäytännöt valmistelevat oppijat sietämään epävarmuutta ja hallitsemaan riskejä. Esimerkiksi, kaikilla pelaajilla voi pelissä olla sama rajallinen informaation määrä, kun eteen tulee odottamaton tilanne. Pelaajat tekevät erilaisia ratkaisuja, jotka johtavat erilaisiin lopputuloksiin projektin etenemisen ja onnistumisen kannalta. Pelin jälkeisessä keskustelussa voidaan purkaa odottamattomat tapahtumat ja niiden aiheuttamat tapahtumaketjut auki ja vertailla eri skenaarioiden, päätösten ja ratkaisujen vaikutuksia. Tästä keskustelusta voidaan tehdä johtopäätöksiä esimerkiksi hyvistä riskien ja epävarmuuden hallinnan käytännöistä pelatussa projektikontekstissa. Lisäksi odotettujen pelitapahtumien yhteydessä oppijat voivat harjoitella niin laa-



TIETEELLINEN NEUVOTTELUKUNTA

dullista kuin määrällistä riskienhallintaa, esimerkiksi peliin liittyvän riskikartoituksen ja -analyysin avulla, joka yhdessä pelistä saatavan tilannekuvan kanssa tukee asianmukaista päätöksentekoa projektin ohjaamiseksi.

Huolellista suunnittelua ja toteutusta vaaditaan

Pelipohjaisten oppimissovellusten käyttö ei ole kuitenkaan itsestään selvää ja suoraviivaista vaan niiden käyttöön liittyy haasteita niin pedagogisesti kuin teknisesti, jotka voivat ehkäistä positiivisia oppimistuloksia. Oppimispelien hyödyntäminen vaatii pedagogisesti opettajilta ja kouluttajilta merkittävää investointia ajallisesti ja huolellista suunnittelua, jotta oppimispeli voidaan saumattomasti integroida olemassa olevaan koulutusohjelmaan tai opintojaksoon. Huolellisesti suunnitellun oppimispelin rooli, tarkoitus, oppimistavoitteet ja toteutus ovat tarkkaan mietitty. Ilman huolellista suunnittelua ja integrointia, oppimispeli jää lähinnä hauskaksi peliksi, jonka opetuksellinen arvo on rajallinen. Teknisesti on tärkeää huomioida, että oppijat perehdytetään huolellisesti peliympäristöön esimerkiksi ohjevideoiden, perehdytysmateriaalien ja harjoituspelien avulla. Huolellinen perehdytys varmistaa, että varsinaisessa pelikokemuksessa oppijat voivat keskittyä oppimiseen ja projektinhallintaan eivätkä jää jumiin käyttöliittymään, pelilogiikkaan tai -mekaniikkaan.

Oppimispeli on vain peli ilman valmistautumista ja jäkianalyysiä

Pelipohjaiset oppimissovellukset ovat tutkitusti hyödyllisiä projektinhallinnan opetuksessa ja koulutuksessa, kunhan hyviä käytäntöjä noudatetaan. Oppimispelit itsessään eivät kuitenkaan ole yleislääke parhaisiin oppimistuloksiin vaan ennemminkin erinomaisia oppimisen mahdollistajia, jotka täydentävät muita menetelmiä. Hyvin suunnitellussa toteutuksessa oppijat tekevät nimittäin enemmän työtä ennen varsinaista peliä ja etenkin sen jälkeen. Peli itsessään on siis oppimisen näkökulmasta oleellinen, mutta pelin pohjalta tehty jäkianalyysi on keskeisin osuus, jossa oppiminen substanssista syvenee pelitapahtumien purun, pohdinnan, keskustelun, oppien ja kokemusten jakamisen ja johtopäätösten muodossa. **PM**



Kuva: Tampereen Yliopisto

JERE LEHTINEN

Tieteellinen neuvottelukunta
Projektiammatilaiset ry

TkT Jere Lehtinen on Projektiammatilaiset ry:n Tieteellisen neuvottelukunnan jäsen. Hän toimii monimutkaisten projektien johtamisen ja hallinnan yliopistotutkijana Tampereen yliopiston Tuotantotalouden yksikössä. Jere on myös operatiivisen toiminnan johtajana oppispeliratkaisuja tarjoavassa teknologiayrityksessä nimeltä LessonLab.

Oppimispelit ovat mieleenpainuvia kokemuksia

Onko riskienhallinta riski?

Riskienhallinta on olennainen osa projektia. Mitä monimuotoisempi projekti on, sitä suurempi merkitys hyvällä riskienhallinnalla on onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. Pienetkin virheet riskienhallinnassa voivat luoda illuusion siitä, että riskit ovat kontrollissa.

IPMA:n ICB (Individual Competence Baseline) listaa noin 30 osaamisaluetta, jotka projektipäällikön tulisi hallita – riskienhallinta on yksi niistä. Kun osaamisalueita on noin suuri määrä, johtaa se siihen, että projektipäällikkö voi olla huippuosaaja vain muutamalla osa-alueella ja muiden alueiden osalta hänellä on vain keskimääräiset tiedot ja taidot.

Riskienhallinta harvoin kuuluu noihin projektipäällikön ydinosamisalueisiin. Isoissa projekteissa on mahdollisuus palata riskienhallintaan erikoistunut henkilö mutta pienemmissä projekteissa riskienhallinta jää projektipäällikön vastuulle. Vaikka projektipäällikkö ei olisi tämän asian kanssa yksin, niin hän on kuitenkin se, joka käytännössä organisoii ja hallitsee riskejä.

Mitkä asiat siis voivat mennä pieleen?

Huomattakoon, että allekirjoittanut kuuluu tuohon sankkaan projektipäälliköiden joukkoon, jolle riskienhallinta ei kuulu ydinosamisalueisiin. Kokemukseni sekä riskienhallinnan ammattilaisten käytyjen keskustelujen myötä olen kuitenkin havainnut muutamia tärkeitä asioita, joilla on taipumus mennä pieleen.

Projektin alussa on kova innostus löytää ja hallita riskejä – ei niinkään enää projektin aikana

Teoriassa voidaan sanoa, että kaikki riskit on sisällytetty jo sopimukseen ja projektisuunnitelmaan mutta käytännössä projektin ulkoiset olosuhteet muuttuvat projektin aikana. Riskejä myös havaitaan vasta oppimisen myötä projektin aikana. Niinpä sarkastisesti voidaan sanoa, että alussa listataan valtava määrä riskejä ja projektin päättyessä todetaan, että suurin osa näistä realisoitui!

Riskienhallinta on työkaluvetoista

Keskitytään siihen, että organisaatiossa on hieno työkalu, jossa riskejä hallitaan. Usein kuitenkin vain projektipäälliköllä on pääsy siihen – ei siis muilla projektin jäsenillä. Järjestelmä on hieno mutta vaikeakäyttöinen, ja prosessi, miten työkalua käytetään, on määrittelemättä.

Mikä on riski?

Riskin määritelmään kuuluu aina epävarmuustekijä. Mikäli epävarmuustekijää ei ole, kyseessä ei ole riski vaan tosiasia. Silloin hallintakeinot ovat erilaiset kuin riskin olleessa kyseessä. Riskin määritelmässä pitäisi aina olla tekijä, epävarmuus ja seuraus. Usein joku näistä puuttuu. Klassinen

TEPPO VALKAMA

Tietoevryllä työskentelevä pitkän linjan hankejohtamisen ammattilainen. Työnsä ohella Teppo toimii Projektiammattilaisten hallituksen jäsenenä ja pitää sivutoimisesti projektijohtamisen koulutuksia ja luentoja.



esimerkki hyvin määritellystä riskimäärittelystä on australialaiselta golf-kentältä: Golf-kentällä olevissa lammissa asustaa krokotiilejä (tekijä). Krokotiili voi hyökätä pelaajan kimppuun (tai olla hyökkäämättä = Epävarmuustekijä). Krokotiilin hyökkäys voi aiheuttaa vakavan vamman tai jopa kuoleman (seuraus).

Riski ei myöskään ole projektin tavoitteen negaatio. Usein näkee riskejä, jossa vain kuvataan: "Voi olla, että tavoitetta X ei saavuteta". Tällaiselle riskille ei oikein kuvauksen perusteella voi tehdä mitään.

Riskienhallintaan liittyvät toimenpiteet eivät ole riittävän konkreettisia ja niiden vaikutusta ei seurata

Monesti riskienhallinnassa keskitytään vain riskin toteutumisen todennäköisyyden pienentämiseen. Joskus voi kuitenkin olla edullisempaa valmistautua siihen, että riski realisoituu, kuin yrittää estää sitä toteutumasta.

Riskien lieventämiseen liittyvät asiat ovat usein toimenpiteitä, kun niiden pitäisi olla muuttunutta tilaa kuvaavia. Silloin tällöin näkee lieventävinä toimenpiteinä "Teppo soittaa Matille". Soitin kyllä mutta emme tästä projektista mitään puhuttu - mutta tehtävä tuli kuitenkin hoidettua. Olennaista

on kuvata haluttu lopputulos. Riskin lieventämisestä vastuussa oleva henkilö sitten voi keksiä miten siihen päästään.

Lieventävien toimenpiteiden jälkeen riskille pitäisi tehdä uudelleenarviointi. Tarkoitus ei aina ole, että riski poistuu kokonaan vaan riittää, että päästään hyväksyttävälle tasolle, joko riskin realisoitumisen todennäköisyydessä tai sen vaikutuksissa.

Riskinoton halukkuutta ei ole määritelty

On selvää, että uusiin teknologioihin sijoittavalla yrityksellä on suurempi riskinottohalukkuus, kuin lääkinällisiä laitteita valmistavalla yrityksellä. Mikäli riskinottohalukkuutta ei ole määritelty, johtaa se epätietoisuuteen siitä mihin riskeihin pitäisi panostaa ja mihin ei.

Siis onko riskienhallinta riski?

Usein on! Luomme illuusion siitä, että riskit ovat meillä hallussa mutta käytännössä ne eivät kuitenkaan ole. Riskien määrittelyt ovat epätarkkoja - korjataan vääriä asioita. Työkalut eivät tue jokapäiväistä toimintaa - asioiden tilaa ei ylläpidetä. Riskien ympärillä tehdään paljon töitä mutta niiden vaikuttavuus on huono.

Projektipäälliköillä on vakava itsetutkistelun paikka. Onko meillä riskienhallinta riski? **PM**



MATKAN VARRELTA

Matkan varrelta -osio kerää yhteen
Projektiammattilaisten huippuhetkiä
ja onnistumisia.

Kulunut alkuvuosi on ollut todella vauhdikas. Tapahtumakalenteri on ollut täydempi kuin pitkään aikaan ellei jopa koskaan. On ollut webinaareja, workshoppeja, seminaareja, ekskursioita ja kaikkea siltä väliltä. Heti alkuvuodesta aloitimme jäsenetujen uudistamisen ja haastoimme jäsenyrityksemme laittamaan hyvän kiertämään. Jäsenyydestämme hyödyt nyt enemmän kuin koskaan aiemmin. Näiden lisäksi toimisto on pyörittänyt taustalla useita muitakin projekteja.

Jatketaan yhdessä aktiivista toiminnan kehittämistä!



PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT ESSENTIALS – SALKKUTYÖPAJA KAKOLAN KALTERIEN TAKANA

Projektiammattilaiset järjesti Kakolan kalterien takana kaksipäiväisen huippu-workshopin portfoliojohtamisen asiantuntijoille. Työpajan ”mestariksi” saimme Dr. Reinhard Wagnerin, joka on yksi kansainvälisesti tunnetuimmista projektinhallinnan ja -johtamisen asiantuntijoista, kehittäjistä ja valmentajista. On erittäin hienoa, että PRY voi saada fasilitoijaksi kansainvälisen huippunimen ja koolle erittäin kokeneen ja osaavan ryhmän suomalaisia salkkujohtamisen asiantuntijoita.

Kakolan workshop oli todellinen ”korkeanpaikan leiri”, jossa projektiportfoliota tarkasteltiin nimenomaan strategian ja johtamisen perspektiivistä.



TURUSSA TAPAHTUU

PM Club Turku on järjestänyt tänä vuonna jo useita ekskursioita ja muita tilaisuuksia. Helmikuussa esimerkiksi matkasimme Tunnin junalla, kokeneen ratahankkeiden projektijohtaja Annika Salokankaan kanssa. Lisää Turun tapahtumia on tulossa syksyn aikana. Täyttäähän PM Club Turku syksyllä jo 10 vuotta!



ARVOITSIJOIDEN KEVÄTRETKE

Pääsimme jälleen kesäkuussa nauttimaan IPMA sertifioidun arvoitsijoiden kevätretkestä vesillä. Tällä kertaa purjehdimme perinnejurjelaiva Östers-tjernalla Helsingin rannikolla. Halutessaan myös kapteenina oloa pääsi harjoittelemaan, kuten kuvasta näkyy.



PRY GOES SOTE ATK-PÄIVÄT

Toimiston porukka kävi laajentamassa perspektiiviä toispuol jokkee, nimittäin Turussa.

Olimme tänä keväänä ensimmäistä kertaa mukana Sosiaali- ja terveysalan ATK-päivillä, joka kokoaa yhteen yli 2000 Sote-alan ammattilaista ja näyttöileasettajaa. PRY:n ja Kumuran yhteisosastolla, vieraili kolmipäiväisten messujen aikana valtavasti uusia tuttavuuksia.

Kerta oli meille ensimmäinen, muttei todellakaan viimeinen!





YOUNG CREW

Haaga-Helia takes the win in the National PMC-final

Students across Finland competed in the annual Project Management Championship competition. Six teams made it through the qualification round in the national final which was hosted by IPMA Young Crew Finland. Once again Haaga-Helia took the win with an exceptional performance in the competition.

The international IPMA Project Management Championship, the PMC, is a competition for students studying in Universities and Universities of Applied Sciences. The aim of the competition is to promote networking between young project professionals and to increase the interaction between academic institutions and businesses. This year the national final was held on 5th of May in Espoo. Six teams from Haaga-Helia University of Applied Sciences, Savonia University of Applied Sciences and Seinäjoki University of Applied Sciences gave their best shot in the competition. The win, and place in the International Competition, was secured by PowerPuff Project Managers from Haaga-Helia University of Applied Sciences. Members of the winning team were **Marinka Essel**, **Katalina Kivinen** and **Huong Doan**.

New year, new case

In this year's competition case the teams were appointed as the project manager of a supplier company with the task of



THE POWERPUFF PROJECT MANAGERS FROM LEFT TO RIGHT:
MARIKA ESSEL, HUONG DOAN AND KATALINA KIVINEN

Congratulations for the Powerpuff Project Managers for an outstanding performance!

renewing an electricity substation near the Kesäkumpu village center for a customer. The project case narrative was provided by PMC-partner Kumura. The project case was played through in a project simulation game, Project Business Game (PBG), provided by one of the PMC-partners, LessonLab. This was the second year PMC had the honor of having LessonLab as a partner. PBG allows you to model different projects into a game format for learning tasks. The game simulates e.g., the realization and impact of different risks, explores dependencies, compares different design and implementation approaches, and includes investment and cost accounting. Besides the performance in the PBG-game the judges evaluated teamwork, how well the teams introduced themselves and reflection of the team's own performance.

Judges in this year's competition were President of IPMA Young Crew Finland, **Elsa Paasilinna**, The Chair of the board of Project Professionals Association **Taina Rämö-Korpinen**, co-founder of the LessonLab **Jere Lehtinen** and **Virpi Elers** from Kumura Oy.

Tough competition

Choosing the winner was not an easy task for the jury as all the teams gave an excellent performance and succeeded in different areas. In the end the winning team was chosen based on their excellent preparations for the competition, clear and entertaining performance, and their seamless teamwork. The winning team had a clear drive for succeeding in the competition.

- It was an intense competition today at the Finnish nationals and I still can't believe our team won! Thank you, Katalina Kivinen and Huong Doan, for being the best teammates I could ask for! I am looking forward to meeting and competing against other top project management professionals from around the world, comments winning teams' Marinka Essel.

Besides gaining an amazing experience and glory, the winning team got to represent Finland in the International Project Management Championship Finals in Valencia, Spain, in June. In the International Finals teams from all over the world compete for the Global Championship. In addition to representing Finland in Valencia, the winning team had the chance to get certified with the internationally known IPMA Level D-certification. **PM**

» JONNA VUORENPÄÄ

The PMC competition, which has grown internationally, has been developed in Finland by PRY's Young Crew. The Young Crew is a network of project professionals and those interested to become one under the age of 35-years. The Young Crew Finland is part of the Project Professionals Association (PRY).



Powerpuff Project Managers represented Finland in iPMC 2023



The International Project Management Championship (iPMC) Finals was held in Valencia, Spain, in June 2023. It is a tradition that the winner of previous year hosts the next Championships, so this honor was on Spain due to Spanish team winning iPMC in 2022 in Berlin, Germany. Twelve countries had made their way into the finals this year: Czech Republic, Finland, Germany, Iran, Italy, Lithuania, Poland, Portugal, Russia, Serbia, Spain and the Netherlands.

Everyone attending was already a winner

PMC starts every year first with a national qualification round and continues with national finals. Finland hosted its National Finals in May 2023 in partnership with Lessonlab and Kumura. Finnish Finals had six extremely competent teams competing for the right to represent Finland in the International event in Valencia. The winning team was Powerpuff Project Managers, with highly skilled teammates **Katalina Kivinen**, **Marinka Essel** and **Huong Doan**. The team travelled to Valencia with their Coach, the President of Young Crew Finland, **Elsa Paasilinna**.

Warming up for competition

When arriving in Valencia, we had some time to enjoy the sun, tapas, wine, and the local culture. The locals said the weather was "okayish", but for everyone living in central or northern Europe, the weather was more like "awesome".

At the first day of the event, we heard warm welcoming speeches from the organizers at Spanish IPMA Member Association AEIPRO and the Spanish Young Crew AIEPRO Joven. We also enjoyed drinks, tapas, and free time to get to know each other. The speech by **Jesus Martinez Almela**, the Chairman of IPMA Council of Delegates, was very inspiring. He reminded us to have fun and enjoy the multicultural experience, since meeting other project professionals and learning from each other is the most important value in this event. He wanted to empower us, the young PM professionals, to be active and take over

in IPMA, to make the association stronger for new challenges in the future. He also wanted to remind us that everyone attending was already a winner, since participants were winners of their National Finals and here representing their countries, which is a huge honor.

Ready, Set, GO!

The second day of the event was the official competition day. The competition was divided into two parts: a project simulation game provided by STS, and teams' presentations. The competition was extremely exciting! Teams were working intensively. The simulation game considered not just the budget, quality, and schedule, but also personnel motivation. The core of the project manager's competencies is made up by people management skills, so the human factor is important to count in and practice in project games as well. The game also included stressful events and decision points throughout and demanded performance under time pressure - as most projects do!



NETWORKING: THE PMC IS ALL ABOUT NETWORKING INTERNATIONALLY.





IPMA®
Young Crew
Finland

The teams' presentations outlined, which strategic choices they made during the game and lessons learned from the experience. It was very interesting to learn from all the teams' insights based on varying experiences in the project game.

Race for the podium

In the evening the event came to a close with a gala dinner, where the highest performing teams were revealed. This year Netherlands landed on third place, and Poland on second place. The winner of iPMC23 was Italy! Italy performed extremely well in both parts of the competition, so the win was well deserved. This also means we will meet in Italy for iPMC24! The evening continued

with celebrating the winners and enjoying each other's company. Afterwards, tired but happy team Finland started their journey back home.

We want to extend our gratitude to the organizers AEIPRO and IPMA Young Crew and thank the Valencia Polytechnic University for hosting us. We also want to warmly congratulate the winners from Italy.

Big thanks to our super team, The Powerpuff Project Managers: Huong Doan, Marinka Essel and Katalina Kivinen! **PM**

» **ELSA PAASILINNA**

PMC Country Manager
and Coach 23

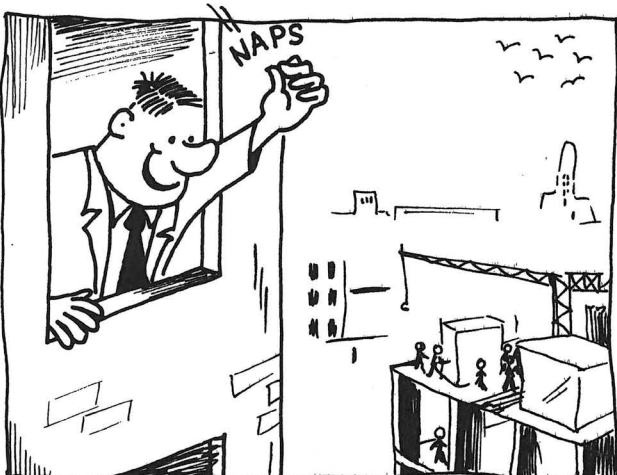
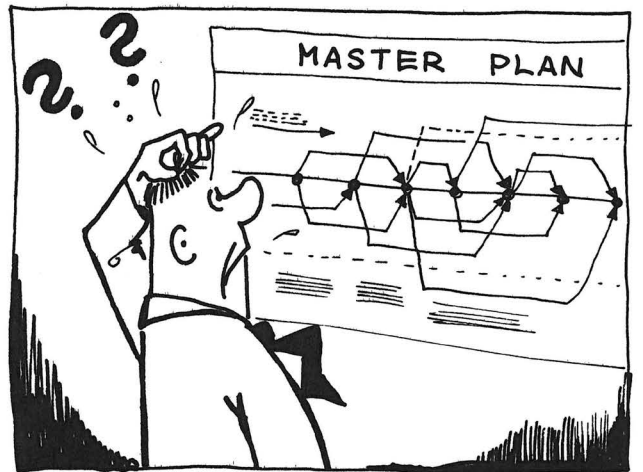
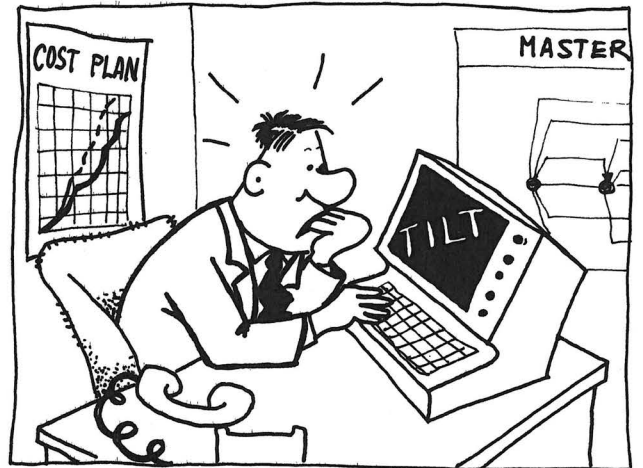
Young Crew Finland President



THE FINNISH TEAM MADE AN INSTANT BOND WITH THE GERMAN TEAM.



PROJEKTISARJA
©
by RP
piirt. SIS



RAKI:n toiminta jatkuu PRY:ssä



Suomen Rakennustalousyhdistys ry (RAKI) päätti keväällä 2023 lopettaa menestyksekkään yli 40-vuotisen yhdistyksensä toiminnan. Rakentamiseen ja rakentamistalouteen liittyvä toiminta kuitenkin jatkuu. Projektiammattilaiset ry:n (PRY) sateenvarjon alle perustettiin uusi Teemaryhmä, joka keskittyy rakentamiseen ja rakentamistalouteen. RAKI:n aktiiviset jäsenet järjestävät jatkossa Teemaryhmässä, yhdessä PRY:n kanssa, monipuolista toimintaa alan ammattilaisille.



Mikä sai yhdistyksen perustajat aikanaan liikkeelle?

INSKO:n rakennusosastolla havaittiin 1970-luvun alkupuolella, että rakennuttajakoulutusta ei ollut tarjolla ja sana "rakennuttaja" oli sekin käsitteenä outo. Vuonna 1976 järjestettiin INSKO:n toimesta ensimmäinen useampijaksoinen koulutus Insinööritoimisto Erkki Juva Oy henkilökunnalle. Koulutuskokonaisuuden otsikkona oli "Rakenne- ja rakennuttajatoimiston kustannussuunnittelu". Uudenlaisen koulutuksen teemoja olivat lisäksi mm. Talonrakennushankkeen kustannussuunnittelu ja Kustannustietojen hankinta, käsittely ja lähteet.

Koulutuksen suunnittelun ja toteuttamisen yhteydessä ja myös käytännön työssä Rakennushallituksessa oli havaittu kustannusten hallinnan välineiden puutteellisuus. Tuolloin klassinen vitsi olikin seuraava: kaksi rakennusalan ammattilaista kohtasi rakennusmontun laidalla ja keskusteli: "Tähän on tarkoitus rakentaa 30 miljoonan markan talo", johon toinen keskustelija totesi "Kuinkahan paljon se tulee maksamaan?".

Yhdistyksen perustaminen

TKK:ssa aiheesta käynnistetty laaja tutkimustoiminta, valistuneiden rakennuttajien kehitysmuotoisuus, käytännönläheinen seminaaritoiminta sekä muutama innostunut alan pioneeri antoivat lähtökohdat yhdistyksen perustamiselle ja jäsenten värvämiselle. Rakennusalan Kustannusinsinööriryhdistys ry (RAKI) perustettiin 4.1.1983 Insinöörijärjestöjen Koulutuskeskus ry tiloissa Itä-Pasilassa. Yhdistystä olivat tuolloin perustamassa **Yrjänä Hahtela, Ahti Kara, Juhani Kiiras, Olli Rautkylä, Jouko Taskinen ja Alpo Väänänen**. Puitteet yhdistyksen toiminnalle antoi INSKO, joka toimi monia vuosia yhdistyksen kotipesänä.

Yhdistyksen ensimmäisessä vuosikokouksessa oli läsnä 10 jäsentä. Kokouksen päätöksistä mainittakoon, että liittymismaksuksi päätettiin 100 markkaa, jäsenmaksuksi 50 markkaa ja toimintasuunnitelmaan oli kirjattu kolme pääkohtaa; kustannusinsinöörin tehtävänkuvauksen selvittäminen, kustannusinsinöörin pätevyysvaatimukset sekä kustannussuunnittelun laskutusperiaatteet. Vuoden 1983 toimintakertomuksessa todettiin mm., että yhdistyksen jäsenmäärä oli kasvanut ja oli tuolloin jo 18.

Aktiivisen toiminnan vuodet

RAKI:n 10-vuotisjuhlassa silloinen puheenjohtaja **Kauko Nygrén** totesi juhlapuheessaan mm., että "RAKI on henkilöjäsenyhdistys, jonka jäseneksi pääsee teknillisen opiston tai korkeakoulun suorittanut rakennusalan kustannusasiantuntija, joka hallitsee kustannussuunnittelumenetelmät ja jolla on riittävästi käytännön kokemusta". Jäsenten pätevyyskelpoisuus tarkistettiin Teknillisen Korkeakoulun järjestämän kirjallisen kuulustelun perusteella. Jäseneksi »»



ei siis ollut helppo päästä. Tällä tavoiteltiin jäsenistön korkeaa ammattitaitoa. Menettelyn kuitenkin huomattiin rajoittavan jäsenmäärän kasvua ja tällä oli vaikutusta yhdistyksen talouteen ja myös rakennustalouden alan sisäiseen kehittymiseen. Kirjallisista kuulusteluista sittemmin luovuttiin.

RAKI:n jäsenmäärä kuitenkin kasvoi vuosien varrella määrän ollessa suurimmillaan vajaa 80. RAKI myös muutti nimeään 2000-luvun alkuvuosina Suomen Rakennustalousyhdistykseksi ja samalla yhdistyksen toiminnassa alettiin keskittyä kustannusten sijaan taloutta kokonaisuutena. Mukaan tuli myös kansainvälistä toimintaa vuonna 1988. RAKI liittyi CEEC:hen (The European Committee of Construction Economists) ja osallistui aktiivisesti eurooppalaiseen kus-

tannusohjauksen käytännön kehittämiseen yhdessä muiden maiden vastaavien yhdistysten kanssa. RAKI on ollut näihin päiviin saakka erittäin aktiivinen jäsen ja ollut monissa luottamustehtävissä vuosien varrella CEEC:ssä, mm. yhdistyksen pitkäaikaiset jäsenet Tarmo Savolainen toimi yhdistyksen presidenttinä ja Pekka Montin varapresidenttinä.

Historiasta voi lukea, että RAKI:n toiminta oli vuosien ajan aktiivista ja innostunutta. Yhdistys jakoi stipendejä, hyväksyi uusia jäseniä, tiedotti aktiivisesti jäsenistöään ja harjoitti myös yhteiskunnallista vaikuttamista ja kehitti vahvasti alan toimintaa. RAKI järjesti seminaareja, koulutuksia ja teki toimintaa tutuksi laajalla rintamalla alan toimijoiden keskuudessa. Lukuisat tutustumismatkat ulkomaille olivat kiinteä osa toimintaa ja juhliakin pidettiin usein, aina, kun siihen oli syytä tai aiheita.

RAKI muutoksen edessä

RAKI:n aktiivinen toiminta hiipui hiljalleen alkuperäisten jäsenten eläköidyttyä. Myös korona-aika toi omat haasteensa toiminnalle.

- Nykyaikainen houkutteleva yhdistystoiminta vaatii resursseja, aikaa ja rahaa, jotta se houkuttelisi osallistumaan toimintaan mukaan. Koimme, että meillä pelkästään vapaaehtoisvoimin ei ollut mahdollisuuksia esimerkiksi sosiaalisen median ylläpitämiseen, tiedottamiseen, jäsenrekisterien hallintaan, kirjanpitoon, laskutukseen ja muuhun yhdistystoiminnan vaatimaan hallintoon, RAKI ry:n hallituksen viimeinen puheenjohtaja

Kirsi Lilja kertoo.

- Aktiivijäsenet pitivät kuitenkin RAKI:n asiaa - talouden hallintaa rakennushankkeissa ja rakennetussa ympäristössä - tärkeänä. Mielestämme asian parissa työskentelevät ansaitsivat aktiivisen yhdistyksen, jossa voi keskustella alan ajankohtaisista asioista, ilmiöistä ja tarpeista sekä tuntea yhteenkuuluvuutta muiden ammattilaisten kanssa, Lilja jatkaa.

PRY tuntui RAKI:sta luonteelta yhdistykseltä, koska rakennushankkeet ovat kertaluonteisuutensa vuoksi useimmiten projekteja. Lisäksi RAKI:lla oli jo aiemmilta vuosilta kokemusta PRY:n kanssa tehtävästä yhteistyöstä; ensimmäiset Projektitoimintapäivät järjestettiin RAKI:n ja PRY:n yhteistyönä ja RAKI:lla oli edustusta jopa PRY:n hallituksessa useiden

RAKI-kolumni
Miten budjetit saataisiin pitämään?

■ Luukas 14:28.-30: "Sillä jos joku teistä tahtoo rakentaa tornin, eikö hän ensin istu laskemaan kustannuksia nähdäkseen, onko hänellä varoja rakentaa se valmiiksi, etteivät, kun hän on pannut perustuksen, mutta ei kykene saamaan rakennusta valmiiksi, kaikki, jotka sen näkevät, rupeaisi pilkkaamaan häntä sanoen: "Tuo mies ryhtyi rakentamaan, mutta ei kyennyt saamaan valmiiksi?"

Rakennushankkeiden kustannukset paukkuvat edelleenkin turhan usein alkuperäisen budjetin yli.

Suomen Rakennustalousyhdistys Raki ry kokosi ohjeita, joita noudattamalla kustannusarviot pitävät:

1. Kiinnitä projektiisi kustannusasiantuntija heti hankkeen alussa ja varaa hänelle työaikaa ja -rauha koko projektin ajaksi. Varmista kustannusasiantuntijan keskusteluyhteys projektitiimin kanssa.
2. Kokoa hankkeen lähtötiedot, varmista niiden oikeellisuus ja tunnista riskit.
3. Kokoa budjettiisi kaikki hankkeen tiedossa ja oletettavissa olevat kustannustekijät.
4. Huomioi uusien määräysten vaikutukset kustannuksiin - esimerkiksi Energialisä-kustannukset? Ota huomioon myös ylläpidon kustannukset.
5. Käsittele kustannukset ja niiden muutokset jokaisessa suunnittelukokouksessa. Kaikille suunnitelmamuutoksille on saatava hintalappu ennen päätöksentekoa (pienistä puoroista koostuu iso virta).
6. Vertaa suunnitteluratkaisua tavoitteisiin ja budjettiin riittävin väliajoin suunnitteluvaiheen aikana. Hankkeen laajuuden ja laatutason muutokset vaikuttavat aina kustannuksiin.
7. Muunneltu totuus ei laske kustannusarviota taitavimmankaan päättäjän käsissä (politiikka pois - sisältö ratkaisee).
8. Laadi urakkatarjouksia vastaava vertailuarvio ja hylkää selvästi yli- ja alihintaiset tarjoukset.
9. Varmistu saamiesi lisäksi muutostöiden hintatasosta vertailulaskelmalla ja päivitä kustannusennuste.
10. Muista, että hankkeessa ei voi olla niin kiire, ettei olisi aikaa laskea kustannuksia.

• Kirjoitussarjan kirjoittajat kuuluvat Suomen Rakennustalousyhdistys Rakiin, jonka 30-vuotisjuhlaseminaari järjestetään yhteistyössä RILin kanssa 20.3. klo 13 teemalla "Future of Construction Economics - Cases UK and Finland". Lisätiedot: www.eventilla.com/event/2744

vuosien ajan. Keskustelut toimintojen siirtämisestä PRY:n kanssa aloitettiin syksyllä 2022.

– Uskoimme, että tulisimme saamaan PRY:n alla yhdistystoimintaan systemaattisuutta, ammattimaisuutta, laatutapahtumia ja puhujia. RAKI:n asia saisi näkyvyyttä ja jatkuvuutta, jota olisi vaikea tavoittaa muilla tavoin, Lilja jatkaa.

Rakennustaloustemaryhmän toiminta PRY:ssä

Keväällä 2023 RAKI:n vuosikokous sitten päätti, että yhdistyksen toiminta lakkauteaan. Samalla RAKI:n aktiivinen ydinryhmä ja PRY sopivat, että PRY:n sateenvarjon alle perustetaan uusi teemaryhmä, joka keskittyy rakentamiseen ja rakentamistalouteen. Teemaryhmä on kaikille rakennustoiminnan projekteissa mukana oleville erinomainen väylä verkostoitua ja saada alan uusinta tietoa.

– RAKI:lla on ollut tärkeä asema toimiesaan alan ammattilaisten yhdysiteenä kansainväliseen yhteisöön. Eurooppalaisen kattojärjestön CEEC:n toiminnassa mukana oleminen kiinnittää jatkossa kaikki PRY:läiset tähän kansainväliseen yhteisöön, josta saadaan arvokasta ammatillista tietoa esimerkiksi siitä, miten samankaltaisia rakennustalouteen liittyviä asioita ratkotaan eri puolilla Eurooppaa ja jopa maailmaa, kertoo PRY toimitusjohtaja **Anna-Maria Mäkelä**.

Syksyllä Rakennustalous -teemaryhmä järjestää mm. webinaareja ja on ensimmäistä kertaa mukana Projektipäivillä. Projektipäivillä on kaksi puheenvuoroa rakennustaloudesta vastuullisuus näkökulmasta katsottuna. Alan osaaja ja aiheesta kiinnostunut, tule mukaan Rakennustalous -teemaryhmän toimintaan. Lisätietoja löytyy www.pry.fi/toiminta/teemaryhmat.

RAKI:n vaiherikas ja arvokas yli 40-vuotinen toiminta ei siis pääty, se vain saa nyt uuden alun PRY:ssä.

– Haluamme tällä päätöksellämme turvata ja jatkaa yhdistyksen toimintaa RAKI:n toimintaperiaatteiden mukaisesti. PRY pystyy tarjoamaan RAKI:n jäsenille sellaisia ainutlaatuisia etuja, koulutuksia, tapahtumia ja verkostoitumismahdollisuuksia, joita muualta ei saa, Lilja summaa.

» **ANNA-MARIA MÄKELÄ**

RAKI:n toiminta oli vuosien ajan aktiivista ja innostunutta



YSTÄVÄNPÄIVÄNÄ 14.2.2023 RAKI PÄÄTTI YHDISTÄÄ TOIMINTANSA PRY KANSSA.

Tuottaako projektitoimisto organisaatiolle **lisäarvoa**?

Tutkimuksen mukaan asia on täysin selvä, mutta muistaako PMO kertoa aikaansaannoksistaan?

Projektiammatillaiset ry:n visio on olla mukana luomassa maailmaa, jossa kaikki projektit onnistuvat. Projektien onnistumista voidaan mitata projektien tuottamalla arvolla. PMO:n olemassaolon oikeutus ja arvo on parantaa projektitoiminnan tuottavuutta ja onnistumista, mutta PMO:n onnistumista ja lisäarvoa onkin paljon haastavampaa mitaroida ja osoittaa.

PMO-tutkimuksen lähtökohdat

PRY:n PMO 2023 -tutkimuksessa paljastuvat avaimet Projektitoimiston lisäarvon ”salaisuuksien kammioon”.

PMO 2023 -kyselytutkimuksen kohderyhmään poimittiin 560 projektitoimistojen ja projektiliiketoiminnan johtajaa sekä portfolio- ja ohjelmajohtajia. Alan konsultit on tarkoituksella jätetty kyselyn kohderyhmän ulkopuolelle. Tutkimukseen saatiin yhteensä 86 vastausta, vastausprosentti 15,4 %.

PMO 2023-tutkimus on suunniteltu ja toteutettu yhteistyössä Oulun yliopiston tuotantotalouden laitoksen kanssa. Tutkimuskyselyn suunnittelua ja vastausten analysointia ohjasivat professorit Kirsi Aaltonen ja Jaakko Kujala. Tutkimusryhmän muodostivat Oulun yliopiston lopputyövai-

heen opiskelijat Roosa Matikainen ja Katri Hurskainen. He myös hyödynsivät tutkimusaineistoa omassa opinnäytetöissään.

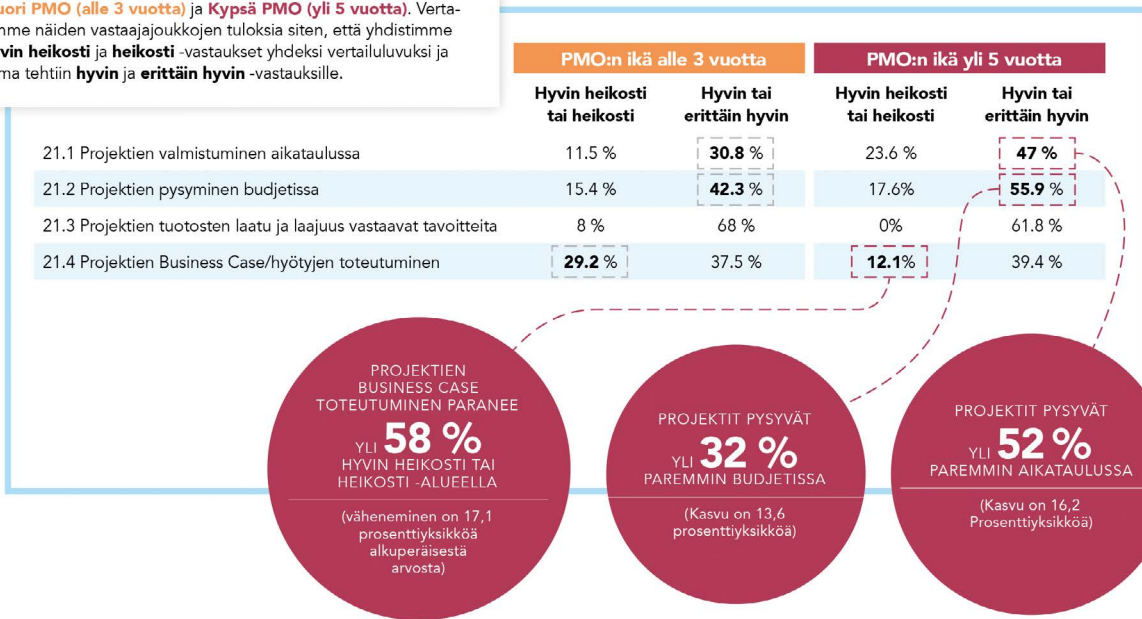
Loppuraporttia varten tutkimuksen tuloksia analysoitiin sekä Oulun yliopiston tutkimusryhmän että eturivin PMO-konsulttien ja PMO-johtajien kanssa. Halusimme saada sekä tiedeammattilaisten että PMO-kokemusasiantuntijoiden tulkinnat tutkimustuloksista.

Tutkimukseen osallistuneiden projektitoimistojen tausta-/luokittelutiedot mahdollistavat monenlaisten riippuvuuksien selvittämisen. Loppuraportissa on otettu tarkasteluun erityisesti se, miten PMO:n toiminta vaikuttaa projektitoiminnan parempaan onnistumiseen ja arvontuotantoon. Raportissa nostetaan esiin myös projektitoimistojen tyypillisen vastualueen, portfoliohallinnan, merkitys projektitoiminnan sujuvuuteen ja tuottavuuteen. Lisäksi raporttia varten analysoitiin hyvin monipuolisesti PMO:n toiminnan kypsyyden ja vastualueiden kehittymistä PMO:n elinkaaren aikana.

PMO 2023-tutkimus

Tutkimuksen kohderyhmä 560 PMO-ammattilaista.
Kyselyyn vastanneita 86 henkilöä, vastausprosentti 15,4%.

Vastaajista muodostettiin kaksi vertailujoukkoa PMOn iän mukaan. **Nuori PMO (alle 3 vuotta)** ja **Kypsä PMO (yli 5 vuotta)**. Verta-
simme näiden vastaajajoukkojen tuloksia siten, että yhdistimme
hyvin heikosti ja **heikosti** -vastaukset yhdeksi vertailuluvuksi ja
sama tehtiin **hyvin** ja **erittäin hyvin** -vastauksille.



PMO TUTKIMUKSEN SUMMARYSTÄ SIVULTA 8 ALEMPI TAULUKKO/KAAVIO

Tutkimuksen ydinhavainnot

Onko projektitoimistosta organisaatiolle hyötyä? Kyllä on!

Miten monta uutta projektia voitaisiin vuodessa aloittaa, jos projektit valmistuisivat 50 % paremmin aikataulussa? Paljonko rahaa säästytisi, jos projektit pysyisivät yli 30 % paremmin budjetissa? Mikä on onnistuneen muutoksen bisneshyöty ja lisäarvo, yli 2 000 hengen organisaatioista (joita oli yli 38 % tutkimuksessa) tai yli 500 hengen organisaatiosta (joita oli yli 70 %)?

PMO:n elinkaari ei ole sprintti. PMO:n aikaansaama kehitys ja hyödyt eivät synny päivässä, tai edes vuodessa. Kysymys on pitkäjänteisestä ja systemaattisesta organisaation kyvykkyyden ja projektitoiminnan kypsytyksen kehittämisestä sekä toimintamallien ja tapojen luomisesta ja juurruttamisesta. PMO 2023 -tutkimuksen perusteella ero projektien onnistumisessa on todella merkittävä, kun verrataan tuloksia kypsän PMO:n (yli 5 vuotta) ja nuoren PMO:n (alle 3 vuotta) välillä. Kypsissä PMO-organisaatioissa projektit pysyvät yli 50 % paremmin aikataulussa, kypsissä PMO-organisaatioissa projektit pysyvät yli 32 % paremmin budjetissa sekä projektien business case/hyötyjen toteutuminen paranee yli 58 %.

Summasummarum: PMO 2023 -tutkimuksen perusteella yli 5 vuotta toiminneet projektitoimistot ovat selvästi ”kypsempää” ja onnistuvat valtaosassa tehtävistään merkittävästi paremmin kuin ”nuoret” alle 3 vuotta toiminnassa olleet PMO:t.

Ketteryys ei ollutkaan ohimenevä ilmiö?

Ketterät menetelmät ja agile-roolien ja -tehtävien hoitaminen nousevat PMO 2023 -tutkimuksessa terävästi esille monesta eri näkökulmasta (osaamistarve, ymmärryksen puute, työskentelykäytännöt ja -roolitukset). Riippumatta toimialasta organisaatioissa on ymmärretty kehittämistarpeet ketteryyden ja ketterien menetelmien osalta. Mielenkiintoista asiassa on se, että ketterät toimintatavat ovat kypsille PMO:ille huomattavasti vaikeampi rasti kuin nuoruuden innolla kohti ketteryyttä porhaltaville PMO:ille. Syy saattaa löytyä peiliin katsomalla – Onko PMO:lla itsellään riittävästi osaamista ketteryyden tukemisesta tai ovatko omat ajattelutavat liikaa kiinni vanhoissa, vaivalla kehitetyissä ja opetelluissa projektimalleissa? Ketteryyden matkalle lähdetessä saattaa luopumisen tuska (vaivalla kehitetyistä toimintamalleis»)»

ta) olla yllättävän kivuliasta. Menestyneissä organisaatioissa johdetaan ketterästi; ne valitsevat tilanteeseen itselleen parhaiten sopivan metodin, myös projekteissaan.

Kannattaako hioa vahvuuksiaan vai korjata heikkouksiaan?

Projekteissa menestyminen lähtee roskakorin siivoamisesta!

Projekteissa menestyvät organisaatiot tekevät merkittävästi enemmän töitä nimenomaan heikkouksiensa kehittämiseksi. Tämä ilmenee PMO 2023 kyselystä: Tutkituilla 64 eri osa-alueella, joissa vastaajilla oli heikkouksia ja paljon kehittämistarpeita, menestyvät organisaatiot olivat merkittävästi muuta joukkoa parempia. Ensimmäinen askel menestymisen tiellä on omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen

ja usein myös niiden rehellinen tunnustaminen. Nykytilan faktojen selvittäminen ja rehellinen arviointi luo pohjan kehittämissuunnitelmalle ja kehitystoimien priorisoinnille. Pullonkaulojen, juurisyiden ja heikkouksien tunnistaminen ja korjaaminen auttaa organisaatiota välttämään tulevia ongelmia ja kehittämään toimintaansa paremmin todellista suorituskykyään vastaavaksi. Menestyjät korjaavat toimintaansa ja kehittävät heikkouksiaan. Ne oppivat sekä suunnittelemaan paremmin että toteuttamaan projekteja suunnitelmien mukaan. Heikkouksilla on usein myös kova hinta, joka voidaan mitata sekä suoraan että välillisesti euroilla, esim. ylityön tai lisäresurssien hinnalla puhumattakaan mm. henkilöstön työtyytyväisyydestä.



Ensimmäinen askel menestymisen tiellä on omien **heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen** ja usein myös niiden rehellinen **tunnustaminen**.



3PMO:SSA JULKAISTU TUTKIMUS ON MONELLA TAPAA ARVOKAS JA AINUTLAATUINEN.

Kulu vai Investointi?

PMO:n pitää kyetä todistamaan lisäarvonsa organisaatiossa.

Kansainvälisten tutkimusten mukaan projektitoimisto (PMO) parantaa projektinhallinnan tehokkuutta ja vaikuttaa myönteisesti erityisesti projektisalkunhallinnan onnistumiseen ja strategian implementointiin. Projektitoimistot ovatkin yleistyneet merkittävästi erilaisia projekteja toteuttavissa organisaatioissa. Karua on kuitenkin kertoma, toteaa prof. Kirsi Aaltonen Oulun yliopistolta:

– Odotetuista hyödyistä huolimatta jopa kolme neljästä projektitoimistosta lopettaa tutkimusten mukaan toimintansa kolmen ensimmäisen vuoden aikana perustamisestaan, ja on arvioitu, että uuden PMO:n elinajanodote on tyypillisesti n. kaksi vuotta.

Myös PMO 2023 -tutkimuksen johtopäätökset ovat selvät: Hyvin organisoitu projektitoimisto pystyy tehostamaan merkittävästi organisaation projektitoimintaa. Kun tutkimuksen tuloksiin kytketään projektitoiminnassa pyörivät eurot; kustannukset ja

tuotot, nähdään selvästi PMO:n tuottama lisäarvo myös organisaation taloudellisessa tuloksessa.

Keskeisiä kysymyksiä ovatkin: Osaavatko PMO-ammattilaiset riittävän selvästi osoittaa ja viestiä tuottamansa arvon organisaatiossa? Kuka kissan hännän nostaa? Projektitoimiston pitää itse pystyä selkeästi kertomaan projektitoiminnassa tapahtuva kehitys ja viestimään siitä erityisesti johdolle; johdon kielellä, jossa tuotot ja säästöt eli eurot ovat keskeisiä onnistumisen mittareita.

PMO 2023 Executive Summary -loppuraportti

3PMO-tapahtumassa esitelty PMO 2023 Executive Summary -loppuraportti julkaistaan alkusyksyn 2023 aikana PRY:n kotisivuilla, josta kaikki asiasta kiinnostuneet voivat ladata raportin tarkempiin tutkimuksiin.

Lisätietoja PMO 2023-tutkimuksesta: jouko.kaaja@pry.fi

» **JOXI KAAJA**

Miksi projekteista ei opita?

Projekteista opitun hyödyntämisestä on kipuilltu jo vuosikymmenet. Eikä tilanne ole siitä juuri parantunut, kuten tuore PMO2023-selvityskin osoittaa: lessons learned on siinä edelleenkin kehittämiskohteen ykkösenä. Missä siis vika?



PEKKA BUTTLER

Kauppatieteiden tohtori Pekka Buttler on viimeiset 20 vuotta työskennellyt teknologian, muotoilun ja organisaatioiden risteyskohdassa. Nyt hän toimii Arcada Ammattikorkeakoulussa liiketalouden lehtorina ja tutkijana.



RIKU OKSMAN

Kauppatieteiden tohtori Riku Oksman edistää projekteista opitun hyödyntämistä Projektivarikko Oy:n kouluttaja-konsulttina. Lisäksi hän toimii johtamisen tuntiopettajana Aalto-yliopistossa.

Kuten äskettäin julkaistu PMO2023-selvityskin kertoo, opitun hyödyntäminen on ongelma useimmissa projekteissa ja ketterää kehitystä tekevissä organisaatioissa. Vaikka oppeja kerättäisiin ja lessons learned -sessioita pidettäisiin, kootut opit eivät silti välttämättä näy tulevissa projekteissa. Samat virheet toistuvat ja sama pyörä keksitään aina uudelleen. Ja aikaa ja rahaa palaa kerta toisensa jälkeen aivan hukkaan.

Ongelma ei ole mitenkään uusi, vaan siitä on puhuttu jo pitkään. Silti mitään ei tunnu tapahtuneen. Miksi näin on? Miksi tätä ilmeistä, toistuvaa ongelmaa ei saada ratkaistua, vaikka siitä jatkuvasti niin paljon puhutaan?

Taustalla neljä keskeistä tekijää

Minkä takia opitun hyödyntäminen on niin vaikeaa? Eri alojen projektiammattilaisten kanssa käymiemme keskustelujen ja aihetta käsittelevän tutkimuksen perusteella siihen voi liittyä monia eri syitä. Näiden joukossa on kuitenkin neljä keskeistä tekijää, jotka nousevat yli muiden:

Kaikkia ei välttämättä haittaa keksiä pyörää uudelleen.

- 1. Oppien parempi hyödyntäminen on harvoin johdon pääprioriteettien joukossa.** Vaikka johto ymmärtäisikin sen olevan hyvää ja toivottavaa, polttavammalta tuntuvat asiat ajavat helposti edelle eikä oppien parempi hyödyntäminen nouse kehittämiskohteiden kärkeen. Koska opitun tehokkaan hyödyntämisen vaikutukset konkretisoituvat vasta pitemmällä tähtäimellä, niitä voi olla vaikea arvottaa ennakkoon – rahassa tai muutenkaan. Myöskään opitun puutteellisen hyödyntämisen aiheuttamat ongelmat eivät yleensä ole organisaation kokonaisuuden kannalta riittävän kriittisiä. Niinpä asiaan ei johdossa ehkä nähdä olevan välitöntä tarvetta panostaa.
- 2. Oppien laajempi hyödyntäminen ei yleensä ole myöskään projekteissa työskenteleville prioriteetti.** Oma lyhyen tähtäimen selviytyminen ajaa yhteisen pitkän tähtäimen kehittymisen edelle, vaikka periaatteessa asiaan suhtaudutaisiinkin myönteisesti. Niinpä kun projekti päättyy, sen haluaa helposti vain unohtaa ja siirtyä nopeasti seuraavaan. Eikä kaikkia välttämättä edes haittaa keksiä samaa pyörää uudelleen; päin vastoin, se voidaan kokea hyvinkin mielekkääksi osaksi omaa työnkuvaa.

- 3. Opitun jakaminen tai aiempien oppien hakeminen ei välttämättä ole edes ihmisten intresseissä.** Oppejaan pimitämällä ihmiset voivat pyrkiä rakentamaan riippuvuutta omasta osaamisestaan ja siten turvaamaan omaa asemaansa organisaatiossa. Myöskään omia vaikeuksia ja epäonnistumisia ei välttämättä ole helppo antaa muiden reviteltäväksi. Sen sijaan ihmiset voivat kokea painetta pärjätä yksin ja olla kyselemättä keneltäkään mitään. Mieluummin yritetään ja erehdytään itse kuin osoitetaan tietämättömyyttä tai jäädään palveluksia velkaa.
- 4. Monet oppien hyödyntämiseen liittyvät toimintatavat ovat liian irrallaan työarjesta.** Oppeja esimerkiksi pyritään usein keräämään ja jakamaan kirjallisilla raporteilla, jotka eivät kuitenkaan pysty välittämään kuin murto-osan projekteissa kertyneestä kokemuksellisesta tiedosta – jos niitä kukaan koskaan edes lukee. Monissa organisaatioissa järjestetään myös erilaisia Lessons learned -tilaisuuksia ja muita oppien jakamissessioita. Mikäli niissä jaetut opit ja kokemukset eivät kuitenkaan ole osallistujien omassa arjessa juuri sillä hetkellä ajankohtaisia, on hyvin todennäköistä, että iso osa niistä unohtuu hyvinkin nopeasti.

Mikä siis neuvoksi?

Projektimalleihin on enenevässä määrin pyritty ottamaan mukaan oppien hyödyntämisen näkökulmaa. Silti tässäkin asiassa ei riitä, että asia on nostettu osaksi projektimallia. Oppien jakaminen ja hyödyntäminen pitää saada myös luontevaksi osaksi ihmisten työarkea.

Jotta tämä olisi mahdollista, opitun hyödyntämistä on alettava pitää jatkuvasti agendalla organisaation johtoa myöten. Oppien jakamisesta ja hyödyntämisestä on tehtävä prioriteetti, jonka edistämisen mahdollisimman moni voi nähdä olevan omissa intresseissään.

Samalla opitun jakamiseen ja hyödyntämiseen liittyviä toimintatapoja on kehitettävä. Dokumentti- ja keskusteluvetoisesta oppien keräämisestä ja jakamisesta on siirryttävä työarjessa tapahtuvaan tiedon aktiiviseen hakemiseen ja jakamiseen. Tälle tulee projekteissa myös varata tietoisesti aikaa ja tilaa.

Lisäksi koska opitun hyödyntäminen on vahvasti sidoksissa siihen, miten projekteja käytännössä toteutetaan, tilaa on tehtävä myös erilaisille projektijohtamisen kokeiluille. Esimerkiksi pariohjelmoinnista on saatu ohjelmistokehityksen puolella hyviä kokemuksia. Voisiko siis projektijohtamis-sakin olla aika kokeilla vaikka pariprojektijohtamista? **PM**

P3.express – minimalistinen projektinhallintamalli

PRINCE2, PMBOK, IPMA Competence Baseline. Viitekehyksiä projektijohtamisen alalla riittää. Niitä yhdistää se, että ne ovat kauniisti sanottuna hyvin kattavia. Rumasti sanottuna hieman raskaita. Kevyemmän mallin tarpeeseen on luotu P3.express – minimalistinen projektinhallintametodi.



AARO OLLIKAINEN

Head of Consulting
Wakaru Oy

Certified P3.express Practitioner

Mikä on P3.express

P3.express kertoo, miten projekti rakennetaan ja, mitä projektipäällikön sekä kunkin avainosallistujan tulisi missäkin kohtaa tehdä. Menetelmä kattaa 33 johtamistehdävää, jotka kattavat kaiken hallinnollisen tekemisen seitsemän projektin avainprosessin alla.

Avainprosessit ovat:

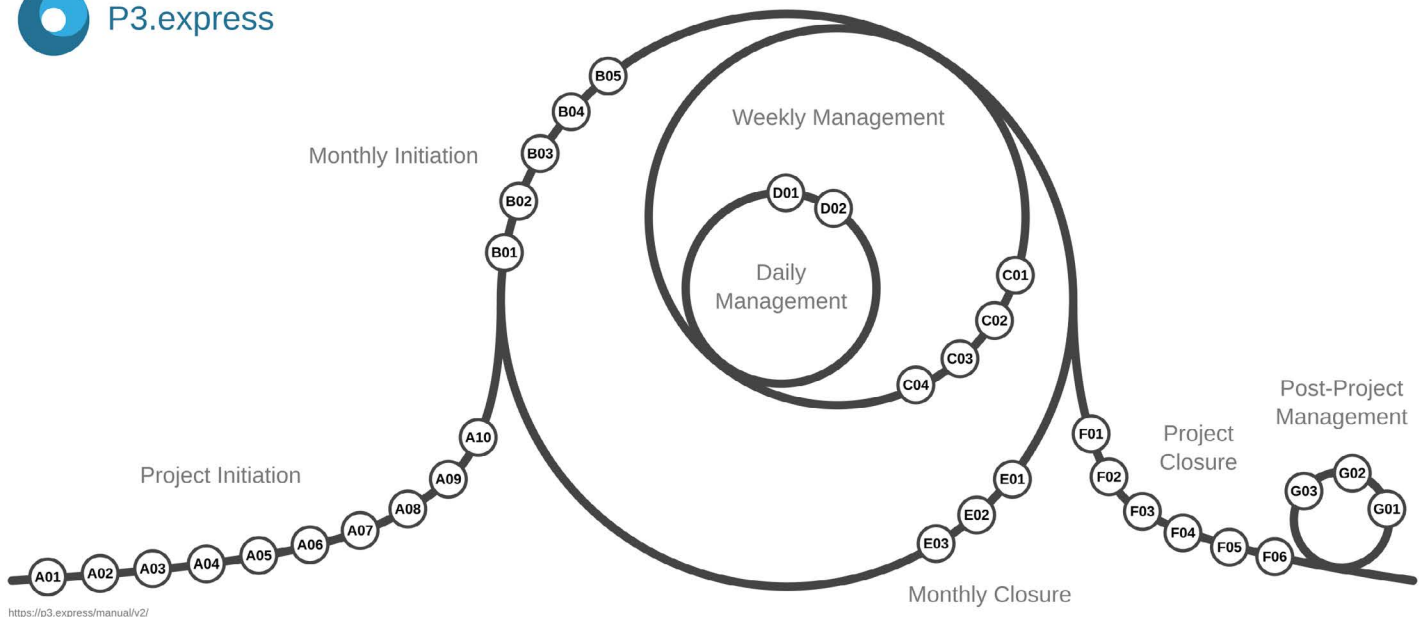
- Projektin käynnistäminen
- Kuukausittaisen iteraation käynnistäminen
- Projektin viikoittaisjohtaminen
- Projektin päivittäisjohtaminen
- Kuukausittaisen iteraation ESpäätäminen
- Projektin päättäminen
- Projektin jälkeinen arviointi

P3.expressin opas on 45 sivua verrattuna tunnetuimpien viitekehysten 200–400 sivuun. Oppaassa tehtävät sisältävät johdannon, tavoitteet ja yleisimmät haasteet, sekä miten ratkaista ne. Tekeillä

on tätäkin kevyempi P3.micro express, joka soveltuu 1–5 hengen projekteihin.

Dokumentteja on puolestaan neljä, verrattuna esimerkiksi PRINCE2:n 26 dokumenttipohjaan. P3.expressissä oleellisia ovat käynnistämisvaiheessa tehtävä projektikuvaus, tarkemmassa suunnittelussa muotoutuva tuotoskartta, päivittäin käytettävä riski- ja ongelmarekisteri, sekä tärkeimmässä päätöksentekopisteissä käytettävä elinkelpoisuuden tarkistus (health register).

Projektin käynnistäminen etenee askelittain. Projektin toteutuksessa sovelletaan iteratiivista menettelyä, jossa toistuvat kuukausittainen, viikoittainen ja päivittäinen tekeminen. Malli ottaa huomioon sen, että välttämättä kaikissa projekteissa ei joka päivä urakoida saman projektin kimpussa.



<https://p3.express/manual/v2/>

KUVASSA ON JOHTAMISTEHTÄVÄT JA AVAINPROSESSIT, JOISTA VOI LUKEA LISÄÄ OSOITTEESSA [HTTPS://P3.EXPRESS/](https://P3.EXPRESS/).

P3.expressin on kehittänyt yhteisö

Wakaru ja Oppia Events järjestivät huhtikuussa Helsingissä 50 osallistujan tapahtuman, jossa esiintyi joukko projektijohtamisen voimahahmoja ja tunnistettuja auktoriteetteja – Frank Turley, Nader K. Rad, Maurits van der Plas, Pavel Jonis sekä Alexander Pattyn. He kaikki ovat osallistuneet aktiivisesti P3.expressin kehittämiseen.

P3.express on leimallisesti yhteisön kehittämä metodi. Kehittäjätiimi saa jatkuvasti palautetta käyttäjiltä ja tällä hetkellä P3.expressiä hyödynnetään ainakin rakennusalalla, koulutuslalla, tutkimusprojekteissa, markkinointialalla, lakiasianpalveluissa, ohjelmistokehityksessä, terveydenhuollossa, energiantuotannossa ja rahoituslalla.

Mikä P3.expressissä on erilaista suhteessa muihin menetelmiin

Kuten monet muutkin viitekehukset ja metodit, P3.express on toimialariippumaton. Metodissa korostuvat toiminnot, jotka eivät muissa menetelmissä saa yhtä

suurta painoarvoa. Yksi näistä on vertaisarvioinnin (peer review) rooli. Raskaan hyväksyntä- ja validointimenettelyn voi korvata pyytämällä ulkopuolista katselmoijaa, kuten kokenutta projektipäällikköä tarkistamaan projektin elinkelpoisuuden (mainittu health register). Katselmoijaksi voidaan ottaa myös esimerkiksi tuore projektipäällikkö käänteisen mentoroinnin hengessä.

Myös kommunikointi (focused communication) toistuu monissa kohdissa. Malli huomioi sen, että eri sidosryhmät tarvitsevat erilaisia informaatiota, eri laajuudessa ja kanavissa.

Määrittääkö P3.express projektissa toimivien rooleja

PRINCE2n tapaan P3.express näkee, että hyvä projektiorganisaatio kattaa liiketoiminnan näkökulman (projektin omistaja, sponsor), toimittajan/kehittäjän näkökulman (creator), sekä käyttäjien näkökulman (user). Luonnollisesti päivitysjohdattamisesta vastaa ”projektin toimitusjohtaja”, projektipäällikkö.

Uusi ja mielenkiintoinen näkökulma on näiden hattujen kierrät-

täminen sovitusti vaikkapa viikon ajaksi. Siispä käyttäjien edustaja omaksuu toimittajan näkökulman, toimittajan edustaja vastaavasti käyttäjien katsantokannan ja projektipäällikkö voi viikon ajan kantaa projektin omistajan hattua ymmärtääkseen paremmin projektin liiketaloudelliset ajurit.

Miten P3.expressissä pääsee eteenpäin

P3.express on lisensoitu Creative Commons Attribution -lisenssillä avoimeksi lähteeksi, eli mallia voi käyttää ilmaiseksi, kunhan lähde on mainittu. Sivustolta voi ladata ilmaiseksi oppaan, dokumenttipohjat, mallin tiivistelmän diagrammina, liittyä postituslistalle sekä antaa palautetta mallista. Tarjolla on myös ilmainen, interaktiivinen verkkokurssi.

Esimerkiksi Wakarussa päätimme nivoa suosituksen, käytännölläheisen projektijohtamisen teho-kurssimme P3-rakenteeseen, ja se on myös osa luomaamme projektijohtamisen osaamispolkuamme. Tavoitteemme on olla osaamisen kehittämisen ykkösvalinta. **PM**

Onko sertifiointin jälkeistä elämää?

Ketterän kehittämisen IPMA Agile Leader-sertifikaatin on suorittanut vain kourallinen suomalaisia. Vaikka IPMA-sertifiointi ylipäätään on projektialalla hyvin tunnettu, Agile Leader-sertifikaatti on vielä uudempi tuttavuus. Ketterän kehittämisen sertifikaatteja on lukuisia. CGI:llä Director Consulting Services tittelillä työskentelevä Mika Loponen kuitenkin näki IPMA Agile Leader-sertifikaatin luonnollisena jatkeena IPMA C-projektipäällikkösertifikaatille.

Uusi vaihe projektipäällikön polulla

Aloitin työurani aikanaan ohjelmistosuunnittelijana, josta tehtävät muutaman mutkan kautta vaihtuivat ensin projektipäällikön hommiin. Myöhemmin projektien kasvaessa roolini muuttui hankejohtajaksi ja siitä edelleen nykyiseen rooliini, jonka keskeisin sisältö on portfolion hallinta, esihenkilötyö ja liiketoiminnan kehittäminen finanssitoimialan asiakkuudessa. Olen suorittanut sekä IPMA C-tason projektipäällikkösertifikaatin että IPMA B-tason Agile Leader sertifikaatin.

Aikanaan projektipäällikkönä toimiessa minulle tuli jo varhaisessa vaiheessa ajatus IPMA C-sertifikaatin suorittamisesta heti, kun vain vaadittavaa kokemusta olisi kertynyt riittävästi. Tähän päätökseen vaikutti osittain silloisten jo sertifikaatin suorittaneiden kollegoiden suositukset kuin myös kiinnostus saada todistus omasta ammatillisesta osaamisesta. Myös työnantajan näkökulmasta sertifikaatin suorittaminen nähtiin hyödyllisenä esimerkiksi tarjouskilpailuissa.

Kun lopulta sain IPMA C-sertifikaatin suoritettua, aloitti se tavallaan uuden vaiheen projektipäällikkönä toimimisessa. Serti-

fiointiprosessi toi uusia oivalluksia omaan tekemiseen ja pani arvioimaan projektinhallinnan eri osa-alueita uudelleen. Myös tietynlainen systemaattisuus tekemisessä tuli entistä vahvemmin osaksi omaa toimintaa.

Ketterästi kohti uusia haasteita

Olen ollut onnekas siinä mielessä että projekti- ja hankejohtajana toimiessa sain johdettavaksi projekteja, joissa vaatimustaso ja kokoluokka nousi ajan myötä ja samalla myös tietysti oma osaaminen. Projektien kasvaessa yhä suuremmiksi ja toisaalta toimitusmallin mennessä yhä vahvemmin ketterämpään suuntaan, tuli eteen uudenlaisia haasteita ja ulottuvuuksia verrattuna aiempiin kokemuksiini perinteisestä mallista. Muutosprosessi ketterään toimintamalliin edellytti tiettyjen perinteisen vesiputousmallissa omaksuttujen toimintatapojen ja käytäntöjen poisoppimista ja toisaalta samaan aikaan ketterän kehitysmallin mukaisten toimintatapojen omaksumista.

Tällainen muutos vaatii koko tiimiltä ajateltavan muutosta ja se, kuinka muutos näkyy konkreettisesti tekemisten ja toimintatapojen kautta, voi olla hyvinkin paljon aikaa vievä prosessi. Mielestäni tällaisessa

Sertifiointi toi uusia oivalluksia

tilanteessa korostuu johtajan kyky johtaa ja kannustaa tiimiä oikeaan suuntaan, vaikka riski epäonnistumisesta uusien asioiden jalkauttamisessa on ilmeinen. Toisaalta epäonnistumista ei pidä pelätä, puhumattakaan että siitä rangaistaisiin, vaan pikemminkin ottaa virheistä opiksi. Kärsivällisyys on valttia, eikä tiimiä kannata tukehduttaa liian monella muutoksella samanaikaisesti.

Projektipäälliköstä Agile Leaderiksi

IPMA B-sertifikaatin suorittaminen oli itselle luonnollinen jatkumo projektinhallinnan polulla. Erityistä siinä oli kuitenkin se, että minulle tarjoutui mahdollisuus vaihtaa sertifikaatin projektiala ketteräksi Agile Leader-sertifikaatiksi. Se oli itselleni sopivin vaihtoehto, koska vaativimmat hankkeeni, mukaan lukien referenssiprojektini, olivat vahvasti ketteriä menetelmiä hyödyntäviä.

IPMA B-tason Agile Leader-sertifikaatin suorittaminen on prosessina hieman erilainen verrattuna C-tason sertifikaattiin. B-tason suorittamisen yksi keskeinen tehtävä on projektiraportin kirjoittaminen referenssiprojektista. Raportti koostuu referenssiprojektin taustatiedoista, suurimmista haasteista ja siitä miten eri pätevyysselementit ovat toteutuneet. Yksilön pätevyudet kirja, johon raportin tekeminen nojautuu, jaottelee yksilön pätevyudet kolmeen eri pätevyysalueeseen. Nämä pätevyysalueet jakautuvat edelleen vielä yhteensä 29 eri pätevyysselementtiin, joista vähintään 80 prosentista pitää antaa näyttö sertifiointiraportissa. Samaa kirjaa suositellaan muuten myös C- ja D-tasojen sertifioinnin valmistautumiseen.

Siinä missä IPMA C-sertifioinnissa piti osoittaa osaaminen kirjallisen kokeen ja ryhmätyöpajan kautta, oli B-tason sertin tekeminen ainakin omalla kohdalla omaa toimintaa syvemmin analysoiva prosessi. Prosessin aikana tunnistin asioita, jotka normaalisti tekemisen keskellä eivät ehkä

saaneet riittävästi huomiota. Jälkiviisaana voikin todeta, että olisi varmaan ollut hyvä tutustua syvällisemmin eri pätevyysselementteihin jo huomattavasti aikaisemmassa vaiheessa.

Koen, että molemmat sertifikaatit ovat olleet hyödyllisiä oman uran kannalta, mutta lisäksi niiden suorittaminen on antanut lisäarvoa työelämässä muutenkin kuin vain projektijohtamisen kontekstissa. Jos IPMA sertifiointi siintää omissa haaveissa, suosittelen rohkeasti etenemään asian kanssa. Prosessi itsessään on jo antoisa ja sertifikaatin suorittaminen on hyödyllinen investointi omaan osaamiseen. **PM**



MIKA LOPONEN

Director Consulting
Services, CGI

CGI ON KANADALAINEN IT-ALAN YRITYS, JOKA TYÖLLISTÄÄ NOIN 91 000 ASIAANTUNTIJAA GLOBAALISTI, JOISTA NOIN 3 800 SUOMESSA. CGI AUTTAA YRITYKSIÄ JA JULKISEN SEKTORIN TOIMIJOITA TARJOAMALLA IT-PALVELUIDEN JA -KONSULTOINNIN ASIAANTUNTEMUSTA USEILLA ERI TOIMIALOILLA.

Suomen kolmas A-tason CCT-sertifioitunut konsultti: **Jori Kosonen**



Jori Kososen yli 30-vuotinen taival projektipäälliköstä strategisen tason konsultoinnin kehittämistä tekevän konsultin hommiin on pitänyt sisällään satoja erilaisia projekteja, lukuisia työpajoja ja tuhansia sivuja fläppitaulupiirustuksia. Yksi asia, joka on pysynyt samana, kaikki nämä vuodet on ollut jatkuva halu kehittää osaamistaan ja itseään. Yhdeksi keinoksi oman osaamisen näyttämistä Kosonen valitsi erityisesti konsulteille tarkoitetun IPMA CCT-sertifioinnin.

Konsultin työ on pitkälti mainebisnestä ja onnistuneet projektit CV:ssä ovat kaikki kaikessa. Hyvä kello kantautuu kauas. Miksi sitten vielä yli 20 vuoden kokemuksen jälkeen kannattaa suorittaa A-tason sertifikaatti? Mitä lisäarvoa siitä enää on, kun on jo uransa huipulla?

Tarve sertifikaatille asiakkaalta

Idea nimenomaan konsulteille suunnatun sertifikaatin suorittamisesta lähti alun perin vuonna 2017 PRY:n järjestämässä ja **Reinhard Wagnerin** fasilitoimasta workshopista. Suomessa ei silloin vielä ollut tarjolla konsulteille tarkoitettuja sertifikaatteja, mutta IPMA:lla sellainen oli jo olemassa; **Project and Portfolio Management Consultant Certificate** eli PPMC-sertifikaatti. Niinpä Kososen A-tason sertifiointi piti suorittaa osittain Saksassa.

- Tarve sertifikaatin suorittamiselle lähti liikkeelle asiakastarpeesta. Julkisen sektorin hankkeen kilpailutuksessa vaadittiin sertifikaattia. Kilpailutusvaiheessa sertifiointiprosessi oli käynnissä ja se riitti heille. Lopulta voitimme kilpailutuksen ja pääsimme tekemään itse projektia, kertoo Kosonen sertifiointin lähtökohdista.

Sertifiointiprosessista C-tason sertikokeen Kosonen pystyi suorittamaan Suomessa. Sen lisäksi kuitenkin vaadittiin osallistuminen kaksipäiväiseen workshoppiin ja näyttökokeeseen Saksassa.

- Haastava ja mielenkiintoinen prosessi, josta nautin kovasti. Olin ainoa englanninkielinen koko ryhmässä, joten kielimuuri

toi pientä lisähaastetta prosessiin etenkin, kun saksaa ja englantia käytettiin sekaisin. Antoisinta sertifikaatin suorittamisessa oli itse prosessi. Se, että pääsee arvioimaan omaa osaamistaan ja tarkastelemaan tehtyjä asiakascaseja sekä niiden kautta tarkastelemaan omaa uraa ja menestystä. Itse sertifikaatti oli tietenkin mukava plussa, kertoo Kosonen kokemuksistaan.

Suomen kolmas A-tason CCT-sertifikaatti

IPMA-sertifikaattien voimassaoloaika on viisi vuotta eli vuoden 2023 alkupuolella alkoi olla viimeiset mahdollisuudet uusia sertifikaatti. Tässä tilanteessa voidaan puhua sekä sertifikaatin uusinnasta, että sertifikaattitason päivityksestä, sillä prosessit ja sertifikaattitarjonta ovat muuttuneet vuosien saatossa. Kososen vuonna 2017 suoritetulle PPMC-sertifikaatin vastine on tällä hetkellä Suomessa A-tason CCT-sertifikaatti (Certified Consultant and Coach), jonka uusintamenettelyjä hyödynnettiin Kososen tapauksessa. Suomalaisista PPMC-sertifikaatin suorittajista ja uusijoista Kosonen oli ensimmäinen laatuaan ja nyt sertifikaatin ja nyt päivityksen myötä hän on yksi vain kolmesta suomalaisesta, jotka ovat suorittaneet A-tason IPMA CCT- Certified Executive Consultant & Coach (CECC) sertifiointin.

Mitä hyötyä sertifikaatin suorittamisesta ja sen uusimisesta sitten on? Etenkin jos kokemusta on jo ehtinyt kertyä 30 vuoden uran aikana.

- Sertifikaatti kuvaa ammatillista pätevyyttä ja kokemusta. Sillä myös jollain tapaa palkitsee itseään ja omaa ammatti-identiteettiään kun näkee, kuinka paljon on saavuttanut urallaan ja siitä voi olla ylpeä. Sertifiointiprosessi sekä uusinnan tekeminen olivat todella palkitsevia kokemuksia. Uusinnan myötä pääsi jälleen tarkastelemaan viimeisen viiden vuoden aikana tehtyjä asiakasprojekteja ja kuinka olen kehittänyt omaa osaamistani tuona aikana, Kosonen kuvailee.

IPMA CCT-sertifikaatti

CCT-lyhenne tulee sanoista Consultants, Coaches and Trainers eli CCT on tarkoitettu projektialan konsulteille, valmentajille ja kouluttajille. CCT-sertifikaatti on tarjolla hakijan kokemuksen perusteella kolmella eri tasolla.

Lue lisää sertifikaateista QR-koodin takaa.



Sertifiointi auttaa kehittymään urallaan

Vaikka sitä ei välttämättä ensimmäisenä ajattelisi, sertifiointi on osa itsensä kehittämistä ja oppimista. Sertifiointiprosessista voi oppia paljon ja oppeja voi hyödyntää työssään ja itsensä kehittämisessä. Kosonen kuvailee sertifiointin hyötyjä sekä oman osaamisen kehittämisen näkökulmasta, että asiakasnäkökulmasta.

- Referenssiprojektin avaamisen kautta, huomasin konsultin työssäni käyttäytyväni ja toimivani tietyllä tavalla ja löysin omia vahvuuksiaan entistä paremmin. Niistä pystyin havaitsemaan tiettyjä johtamiskäytäntöjä ja taitoja, jotka varmasti auttoivat siinä, että projektit onnistuivat, Kosonen muistelee.

Myös asiakasnäkökulmaa ajatelleen sertifikaatin suorittaminen on Kososen mukaan kannattanut:

- Sertifiointi luo myös myyntitilanteessa uskottavuutta. Uskottavuus pitää tietenkin lunastaa itse asiakasprojektin aikana. Olen konsultin urallani nähnyt, kuinka paljon sitä arvostetaan, että on sertifiotunut ammattilainen. Panostamalla osaamisen todentamiseen, sertifikaatin hinta maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. **PM**

**» TEKSTI JONNA VUORENPÄÄ
TIMO SAROKSEN SUORITTAMAN
HENKILÖHAASTATTELUN
PERUSTEELLA**

Projektiammattilaisen näköalapaikka

PRY rekrytoi, kouluttaa ja pätevoittää uusia arvioitsijoita toimimaan IPMA-sertifiointin puolueettomina arvioijina. Tänä keväänä tehtävästä kiinnostuneita projektiammattilaisia ilmoittautui kymmenkunta, joista ensimmäisenä hyväksytyin statuksen sai ohessa oman tarinansa kertova Isa Fagerstedt.



ISA FAGERSTEDT

Isa toimii konsulttiprojektipäällikkönä Fellowmind Finland Oy:ssä. Yli 25-vuotisen projektipäällikköurasta huolimatta on tarve kehittyä ja oppia uusia asioita. Sannonnan mukaan vierivä kivi ei sammaloidu.

Lähtökohdat projektipäällikkyydelle

Vuonna 1997 aloitin projektipäällikkönä Telecom Finland Oy:ssä (nyk. Telia). Minulla ei ollut silloin vielä kokemusta projektipäällikön tehtävästä eikä myöskään varsinaista koulutusta siihen. Siitä lähtien olen toiminut projektipäällikkönä erilaisissa ympäristöissä. Olen koulutukseltani insinööri, mutta huomasin kaipaavani syvempää ymmärrystä projektipäällikön tehtävästä ja siitä, mitä kaikkea siihen oikeasti kuuluu. Onneksi sain käytyä laajan projektipäällikkökoulutuksen edellisen työnantajan toimesta, jonka päätteeksi suoritin IPMA C-sertifikaatin vuonna 2010. Koulutuksen aikana sain paljon ahaa-elämyksiä ja opin mitä kaikkea projektipäällikön tehtäviin kuuluu. Sertifikaatti on voimassa 5 vuotta kerralla ja olen uusinut sen jo kaksi kertaa.

Arvioinnilla uutta näkemystä

Projektiammattilaiset ry:n (PRY) nettisivujen mukaan suoritettu IPMA®-sertifikaatti on puolue-

eton todiste projektinhallinnan- ja johtamisen kyvykkyydestäsi. Tämä pätee varsinkin toimiessa konsulttina, jolloin sertifikaatti CV:ssä on hyvä lisä vakuuttaa toimeksiantaja työkokemuksen rinnalla. Vuonna 2010 koe suoritettiin paikan päällä kynällä ja paperilla, mutta tänä päivänä koe suoritetaan koneella eikä tarvitse enää olla paikan päällä.

Timo Saros lähetti sähköpostiviestin 2.11.2022 otsikolla "Oletko kiinnostunut toimimaan IPMA-arvioitsijana?", jossa kuvattiin lyhyesti minkä tyyppisestä työstä on kyse. Innostuin tehtävästä, koska minusta on mielenkiintoista nähdä miltä prosessi näyttää nykyään ja myös siksi, että haluan laajentaa omaa näkemystäni projektipäällikkötehtävästä eri toimialoilla ja kuulla muiden projektipäälliköiden näkemyksiä työstään. Jäin miettimään omaa ajankäyttöäni ja riittääkö aika siihen, koska tehtävä on oman toimen ohella hoidettava tehtävä. Päädyin siihen, että pakko tälle on löytää aikaa, koska tehtävä kuulosti todella mielenkiintoiselta ja mahdollisuutena oppia uutta.



Koulutuksella starttiin

Ensimmäinen koulutustilaisuus pidettiin paikan päällä Otaniemessä helmikuun alussa, jossa oli mukana kaikki uudet kokelaat. Meitä oli noin 10 kpl ja oli mielenkiintoista kuulla, mistä yrityksistä muut olivat ja millaisia projekteja ovat johtaneet. Koulutuksessa käytiin läpi koko arviointiprosessi ja siihen liittyvät osa-alueet. Toinen koulutustilaisuus pidettiin Teamsin kautta helmikuun puolen välin jälkeen, jossa käytiin läpi arviointiprosessia yksityiskohtaisemmin laaditun ohjeistuksen pohjalta. Toisen koulutustilaisuuden jälkeen olimme National Probationary Assessor – NPA, eli harjoittelija-arvioitsijoita.

Tukea kokeneemmilta harjoittelun aikana

Ilmoittauduin harjoittelijaksi hyvin pian koulutuksen jälkeen, koska silloin asiat olivat vielä tuoreessa muistissa ja halusin mahdollisimman pian olla mukana arviointiprosessissa.

Arviointiprosessi koostuu kolmesta osa-alueesta:

1. Hakemusten hyväksyminen
2. Kokeen arvostelu
3. Ryhmätyö/Haastattelu

Hakemuksen osalta tarkistetaan, että hakija täyttää tason mukaiset kelpoisuusvaatimukset. Kokeen arvostelun osalta tarkistetaan, että vastaukset kysymyksiin ovat oikein ja riittävät. Kokeessa vaaditaan tietty määrä pisteitä, jotta koe on hyväksytty. Nämä molemmat ovat rutiininomaisia tehtäviä, koska vaatimukset

ovat selkeät. Hakemus pitää olla hyväksytty ennen kuin voi osallistua kokeeseen ja kokeen pitää olla hyväksytty ennen kuin voi osallistua seuraavaan vaiheeseen. Ryhmätyö ja haastattelu ovat luovempi osuus prosessista, jossa ei ole etukäteen valmiita vastauksia, vaan kyseisen tilaisuuden aikana muodostetaan kuva siitä, onko hakijalla riittävä pätevyys.

Prosessissa, jossa olin harjoittelijana ei ollut ryhmätyötä, koska hakijoita ei ollut riittävästi. Tästä syystä tehtiin laaja haastattelu, johon piti valmistautua ja miettiä kysymyksiä, jota hakijalta halutaan kysyä. Tämä oli ehkä kaikista vaativin osuus ja samalla mielenkiintoisin, sillä tässä osuudessa tarvitaan vuorovaikutustaitoja ja keskustelun kulku riippuu aika pitkälle myös hakijasta. Uskon,

että haastattelu tulee jatkossakin olemaan arviointiprosessin jännittävin ja mielenkiintoisin osuus, kun pääsee tutustumaan uusiin ihmisiin.

Koko harjoittelun ajan minulla oli tukena kokenut arvioija, jonka kanssa kävimme eri prosessin vaiheita läpi ja sain palautetta ja arvokasta tietoa matkan aikana. Harjoittelun päätyttyä pääarvioitsija suositteli minua arvioitsijaksi ja minut hyväksyttiin. Olen nyt National Co-Assessor – NCA. Tehtävä on niin mielenkiintoinen, että päätin ilmoittautua jo seuraavaan arviointiprosessiin ja se on minulla nyt käynnissä. National Co-Assessorina tulee suorittaa muutamia arviointikierroksia, jonka jälkeen on mahdollista saada nimike National Lead Assessor – NLA, eli sitä kohti seuraavaksi. **PM**



ARVIOITSIJOIDEN KOULUTUSILTAPÄIVÄN JÄLKEEN PÄÄSIMME ILTAPURJEHDUKSELLE PERINNEPURJELAIVA ÖSTERSTJERNALLA.

AIHEKOHTAISET TEEMARYHMÄT

Vastuullisuus ja kestävä kehitys
Johtajuus
PMO
Ketterä organisaatio
Mentorointi
Project Excellence –
Projektipäällikkyyks ammattina
Riskien hallinta
Strateginen salkunhallinta
Sopimusten hallinta
Rakennustalous

ALUETOIMINTA, PM CLUBIT

PM Club Jyväskylä,
yhteistyökumppanina Kumura Oy

PM Club Tampere,
yhteistyössä Pirkanmaan
Tietojenkäsittely-yhdistys (Pitky) ja
Kumura Oy

PM Club Turku,
yhteistyössä Varsinais-Suomen
Tietojenkäsittely-yhdistys (VSTKY) ry ja
Turun Ammattikorkeakoulu

PM Club Oulu,
yhteistyökumppanina Koulutuskeskus
Pohto Oy

Lue lisää Teemaryhmien ja PM Clubien
toiminnasta verkkosivuiltamme
tai kysy lisätietoja toimistolta!

**PROJEKTIAMMATILAISET RY
HALLITUS 2023**

PUHEENJOHTAJA

Rämö-Korpinen Taina

Peili Consulting Oy
tramo@peiliconsulting.fi
050 492 4662

JÄSENET

Kosonen Jori (Varapuheenjohtaja)

Verona Consulting Oy
jori.kosonen@verona.fi
050 518 4790

Ilama Vesa

Fortum Oyj
vesa.ilama@fortum.com
040 548 3529

Mäki-Kala Sara

Oral Hammaslääkärit Oy
sara.maki-kala@oral.fi
050 462 7860

Nurmiluoto Tuula

Top Coaching Finland Oy
tuula.nurmiluoto@topcoaching.fi
0500 770 266

Paasilinna Elsa

Helsingin kaupunki
elsa.paasilinna@gmail.com
09 3101 5473

Valkama Teppo

Tieto EVRY
teppo.valkama@tietoevry.com
050 522 3648

TYÖRYHMIEN EDUSTAJAT

Magnus Hellström

Tieteellinen neuvottelukunta
Åbo Akademi
magnus.hellstrom@abo.fi
040 737 9980

Saros Timo

Sertifiointi
timo.saros@pry.fi
0400 623 171

Projektiammatilaiset ry:n yhteisöjäsenet

A

Aalto University Executive Education
ABB Oy, Drives
Agile Finland ry
A-Insinöörit Rakennuttaminen Oy
Alva-yhtiöt Oy
Andritz Oy
Atea Finland Oy

B

Bayer Oy
BMH Technology Oy
Buildercom Oy

C

CGI Suomi Oy
Cimcorp Oy
Citec Oy Ab
CSC - Tieteen tietotekniikan keskus Oy

D

Digi- ja väestötietovirasto
Digia Finland Oy
DiscoverIT
DNA Oyj

E

Eduskunta
Efecte Finland Oyj
Elisa Oyj
Elomatic Oy
Eläketurvakeskus
Enfo Oyj
EPV Energia Oy
Espoon kaupunki, Tekninen ja ympäristötoimi
Esri Finland
Etelä-Suomen aluehallintovirasto

F

Fastems Oy Ab
FCG Finnish Consulting Group Oy
Fellowmind Finland Oy Ab
Fimpec Engineering Oy
Fingrid Oyj
Finnvera Oyj

Fortum Power and Heat Oy
Fujitsu Finland Oy

G

Gofore Lead Oy
Gofore Verify Oy
Gramex äänitemusiikin tekijänoikeusjärjestö ry
Grano Oy

H

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy
Helen Oy/Helen Engineering
Helsingin yliopisto Tietotekniikkakeskus
Helsinki Metropolia University of Applied Sciences
Honeywell Oy
Hätäkeskuslaitos

I

IF Vahinkovakuutusyhtiö Oy
IFS Finland Oy Ab
Inclus Oy
Innofactor Oyj
Istekki Oy

J

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy Talouspalvelut
Jyväskylän kaupunki
Jyväskylän yliopisto

K

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu XAMK Oy
Kela
Kemira Oyj
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen
Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia
Keskusrikospoliisi / Rikostekninen laboratorio
Keto Software Oy
Kirkkohallitus
Kumura Oy

L

Landis+Gyr Oyj

LapIT Oy
Lemonsoft Oy
Lidl Suomi Ky
Liikenne- ja viestintävirasto Traficom
Liikenteenohjausyhtiö Fintraffic Oy
Lindström Oy
Lohde Analytics Oy
Lowell Suomi Oy
LähiTapiola Palvelut Oy

M

Maanmittauslaitos
Meidän IT ja Talous Oy
Metsähallitus
Metsäliitto Osuuskunta, Metsä Group
Microsoft Oy
Mipro Oy
Murata Electronics Oy

N

NDT Inspection & Consulting Oy
Neste Engineering Solutions Oy
Netox Oy
Netum Oy
Nordautomation Oy
Notkia IT Oy

O

Oikeusrekisterikeskus
Orion Oyj, Orion Pharma Oy
Vaasan ammattikorkeakoulu - Vasa yrkeshögskola Ab

P

Patria Oyj
Peili Consulting Oy
Posiva Oy
PostNord Strålfors Oy
Proha Oy
Project-TOP Solutions Oy
ProWorks Ollikainen Oy
Pääesikunta, Logistiikkaosasto

R

Rakli ry

Ramboll Finland Oy
Rastor-instituutti ry
Ruokavirasto

S

Sandvik Mining and Construction Oy
Savonia-ammattikorkeakoulu Oy
Scudo Solutions Oy
Semat Oy
Siemens Osakeyhtiö
Siili Solutions Oyj
Sirius Engineers Ltd
Sitowise Oy
Sofigate Oy
Solita Oy
Solu Digital Oy
SSAB Europe Oy
STE Analytics Oy
Sumitomo SHI FW Energia Oy

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Siira
Suomen Kuntaliitto ry
Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry
Suomen Pankki
Suomen Standardisoimisliitto SFS ry
Suomen Teollisuuden Energiapalvelut – STEP Oy
Suunnittelu- ja konsultointiyhtymät SKOL ry
SWECO Finland Oy
Säästöpankkiliitto osk

T

Talent Network
Tampereen Aikuiskoulutuskeskus
Tampereen yliopisto
Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy
Teknoware Oy
Telia Finland Oyj
Teollisuuden Voima TVO Oyj
Thermo Fisher Scientific Oy

Thinking Portfolio Oy
THO Consulting Oy
TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry
Tietoevry Finland Oy
Tietokeskus Finland Oy
Tieturi Oy
Tikkurila Oyj
Tilastokeskus
TIVIA Tieto- ja viestintätekniikan ammattilaiset
Toyota Auto Finland Oy
Turun Ammattikorkeakoulu Oy
Turun kaupunki/Konsernihallinto
Turun yliopisto
Tuusulan kunta
Työllisyysrahasto

V

Vaasan kaupunki
Vaisala Oyj
Valmet Automation Oy
Valmet Automotive Inc
Valmet Technologies Oy
Valtiokonttori
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori
Veho Oy Ab
Verohallinto
Verona Consulting Oy
Vitec Acute Oy

W

Wakaru Oy
Wapice Oy
Wärtsilä Finland Oy

Y

Yara Suomi Oy Siilinjärvi Plant (SVI)
Ylä-Savon koulutus kuntayhtymä
YTK Työttömyyskassa

Muu

2M-IT Oy



**Yhdessä kohti maailmaa, jossa
projektit onnistuvat.**

Liity projektiammattilaisten joukkoon

Projektiammattilaiset ry on projektialan osaajien oma yhdistys.

Kanssamme verkostoidut ja kehityt projektiammattilaisena. Tarjoamme monipuolisia toimintaa ja tilaisuuksia. Kun haluat kehittää projektiosaamistasi ja mennä eteenpäin projektiammattilaisen urapolulla, olet oikeassa porukassa!

Organisaatiojäsenenä voit valita omalle organisaatiollesi sopivan jäsenkiintiön ja jäsenkiintiöösi valitsevat henkilöt nauttivat samoista eduista kuin henkilöjäsenet. Lisäksi organisaatiojäsenille on omia jäsenetuja.

Henkilöjäsenyys vain 93 € / vuosi (sis. alv 24%)

Jäsenenämme saat pääsyn mm. kaikkeen tähän:

- Teemaryhmät
- Lukuisat tapahtumat
- Alue toimintaa
- Nuorten ammattilaisten verkosto
- Projektimaailma-lehti
- Kattavat jäsenedut ja -alennukset

Projektiammattilaisena onnistut paremmin.

»»» Jätä jäsenhakemus verkkosivuillamme

Verkkosivuiltamme löydät lisätietoa jäsenyyden eri vaihtoehdoista ja näet, mitkä organisaatiot ovat jo jäseniämme. Ota yhteyttä PRY:n toimistoon tai täytä hakemus sivuillamme.

LISÄTIETOJA:

www.pry.fi

info@pry.fi

PRY
Projektiammattilaiset ry

IPMA
international
project
management
association

#1

Wakarun projektijohtamisen osaamispolku

Wakaru Oy on osaamistalo, jonka ammattilaiset auttavat vahvalla kokemuksellaan asiakkaitaan onnistumaan. Olemme rakentaneet **osaamispolut** eri rooleihin, mitkä tukevat organisaatioita kilpailukyvyyn ylläpitämisessä, organisaation ja yksilöiden kasvumatkassa sekä liiketoiminnan muutoksessa. Polkumme sisältävät valmennukset niin substanssiin kuin täydentävään osaamiseen.

Valitse sopivat askeleet ja painota sisällössä asioita, jotka edistävät yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista.

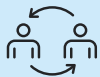
Kehitä osaamistasi monimuotoisesti erilaisilla valmennuksilla.

Hyödynnä osaamispolkua myös roolikohtaisissa urapoluissa.



Tutustu uuteen projektinhallintamettiin!

Minimalistinen ja käytännöllinen projektinhallintametsodi. Helppo oppia, käyttää ja opettaa.



Vähemmällä byrokratialla enemmän aikaiseksi.



Selkeä prosessi: 33 johtamistoimenpidettä 7 ryhmässä.



Projektin ohjaaminen: Kuukausi-, viikko- ja päiväsyklit, jotka keskittyvät eri johtamistoimenpiteisiin.



Minimalistinen dokumentointi: 4 asiakirjaa, jotka sisältävät tarvittavat tiedot projektin hallintaan.



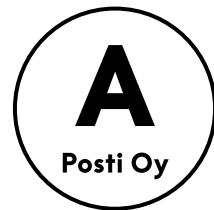
Oppiminen: valmennus, itseopiskelu ja sertifiointiin tähtäävät koulutukset.



Painopiste projektien tehokkaassa hallinnassa, mahdollisuus P3.express Practitioner -sertifiointiin.



Yhteisön kehittämä ja jatkuvasti päivittyvä metodi, jossa parhaat käytännöt kulkevat mukana!



Posti Oy

Posti Green

Ketterä organisaatio

7.11.2023 Sokos Hotelli Presidentti, Helsinki

Mitä on organisaation ketteryys?
Miten kehittää ja saada organisaation
enemmän ketteryyttä? **Minkälaista
osaamista** ketterä organisaatio tarvitsee?
Mistä lähteä liikkeelle ketteryyttä
kehittäessä?

Ketterä Organisaatio on ammattitapahtuma erityisesti johtajille, esimiehille ja tiimin jäsenille, jotka tekevät organisaation kehittämistyötä tai vastaavat liiketoimintapäätöksistä. Tämä tapahtuma tarjoaa uusimman käytännönläheisen tiedon organisaation ja liiketoiminnan ketteryydestä, ketteröittämissmatkasta ja sen vaiheista.

Osallistu Ketterä Organisaatio 2023 -tapahtumaan ja kuule ja näe parhaita käytänteitä, kokemuksia ja oppeja siitä, mitä muut ovat tehneet! **Tapahtumaan on rajallinen määrä paikkoja.**

Lue lisää ja ilmoittaudu: ketteraorganisaatio.fi

Huom!

Tämä ei ole IT-keskeinen tapahtuma.
Tämä ei ole työkalujen tai frameworkkien markkinointitapahtuma.

TAPAHTUMAN JÄRJESTÄVÄT YHTEISTYÖSSÄ



Agile
Business
Consortium



Päivän tarjooma

- 5 case-puheenvuoroa
- Esitykset ovat käytännönläheisiä
- Tapahtumapäivä on interaktiivinen

Lippujen hinnat *

Normaalihinta	650 €
PRY:n jäsen	560 €
Kysy tarjous ryhmähinnoistamme!	

* hintoihin lisätään alv.

Hinta sisältää tapahtumapäivän materiaalit ja tarjoilut. Osallistuminen sitova, mutta jos estyt itse osallistumasta tapahtumaan, voit luovuttaa paikan kollegallesi.