

Executive summary

PMO 2023 SURVEY



Sisälllys

Esipuhe	1
Making of the PMO23	2
Vastaajien tausta	3-4
PMO 2023 -tutkimuksen ydinhavainnot	5
OSA I: Projekteissa onnistuminen	
Arvioi projektienne keskimääräistä onnistumista seuraavien tavoitteiden osalta . . .	7
OSA II: Projektitoimiston kehittyminen - Ikä tuo kypsyyttä ja parempia lopputuloksia	
PMO:mme tuottaa/tuottavat lisäarvoa organisaatiollemme.	9
Kuinka hyvin seuraavat asiat on hoidettu organisaatiossanne?	10
Arvioi seuraavien projektitoimintaan liittyvien osa-alueiden kehitystarve.....	11
Arvioi, miten PMO onnistuu seuraavissa tehtävissään?	12 - 13
OSA III: Salkunhallinta	
Salkunhallinnan tila/kypsyys organisaatiossamme.....	15
Mitä seuraavista projektisalkunhallintaan liittyvistä tehtävistä ja prosesseista tuetaan yrityksessä käytössä olevalla IT-järjestelmällä?	16
OSA IV: Projekteissa hyvin menestyvät vrs heikosti menestyvät organisaatiot	
Näin luet tutkimustuloksia (osa IV).....	18
Kuinka hyvin seuraavat asiat on hoidettu organisaatiossanne?	19
Projektitoiminnan osa-alueiden kehitystarve	20
Arvioi, mitä seuraavista kyvykkyyksistä PMO:n henkilöstön osalta tulisi kehittää? ..	21
Arvioi, mitä seuraavia kyvykkyyksiä projektipäälliköiden osalta tulisi kehittää?	22
Loppuyhteenveto	23

Esipuhe

Tuottaako projektitoimisto organisaatiolle lisäarvoa?

Projektiammattilaiset ry:n visiona on olla mukana luomassa maailmaa, jossa kaikki projektit onnistuvat. Projektien onnistumista voidaan mitata projektien tuottamalla arvolla. PMO:n onnistumista ja lisäarvoa onkin paljon haastavampaa mittaroida.

Kesäkuussa 2014 PRY järjesti ensimmäisen 3PMO-tapahtuman, jota varten toteutettiin PMO-tutkimus 2014. Tutkimuksessa nousivat esille erityisesti PMO:n erilaiset roolit: Projektitoimintaa tukeva, Osaamista kehittävä, Prosessien rakentaja ja jopa projektitoiminnan ”Poliisi” -rooli.

Sekä projektitoiminnassa että projektitoimistoissa on kymmenessä vuodessa otettu harppaus uudelle toiminnan tasolle ja on tullut korkea aika selvittää miltä PMO-maailmassa näyttää tänään. PMO 2023-tutkimus on toteutettu yhteistyössä Oulun yliopiston Tuotantotalouden laitoksen kanssa.

PMO:n olemassaolon oikeutus ja arvo on parantaa projektitoiminnan tuottavuutta ja onnistumista. Halusimme PMO 2023-tutkimuksessa porautua erityisesti projektitoimiston organisaatiolle tuottamaan arvoon ja ymmärtää miten projektitoiminnan arvontuotto kehittyy PMO:n elinkaaren ja kypsyystason kehittymisen mukana. PMO 2023 -raportissa jalostetaan tutkimusdatasta erittäin mielenkiintoisia näkökulmia PMO:n kypsyyden sekä projektitoiminnan onnistumisen ja menestymisen välille. PMO:n tuottaman lisäarvon tukipaaluina esille nousevat sekä tutut projektijohtamisen peruskulmat että erityisesti hyvin johdettu portfolionhallinta.

Potentiaalieroa nuorten ja kypsempien projektitoimistojen välillä löytyy. PMO tarvitsee aikaa puhjetakseen täyteen kukoistukseensa. Tulokset ovat yllättävänkin selkeitä ja ne puhuvat puolestaan. Raportti antaa paljon arvokasta ajateltavaa sekä organisaation johdolle että PMO-ammattilaisille.

Joxi Kaaja

Projektiammattilaiset ry

Making of the PMO23

PMO23 Tutkimuksen suunnittelu

PMO23-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 lopputyövaiheen opiskelijat Roosa Matikainen ja Katri Hurskainen, jotka samalla hyödynsivät tutkimusta omissa opinnäytetöissään. Tutkimuksen toimeksiantaja on Projektiammatillaiset ry. PRY julkaisee tutkimustuloksia jäsenistölleen mm. Projektimaailma-lehdessä ja hyödyntää niitä erilaisissa jäsenistön tapahtumissa ja mm. 3PMO 2023-tapahtuman valmistelussa. PRY:stä mukana ovat olleet 3PMO-tapahtuman ”kummivanhemmat” Samuli Karjalainen ja Joxi kaaja.

Kohderyhmä

PMO23 -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%.

Tutkimuskyselyn toteutus

Tutkimuskyselyn lähtökohtana käytettiin PRY:n aikaisempaa PMO 2015 tutkimusta. Kysymykset käytiin tutkimusryhmässä huolellisesti läpi ja PMO23-kyselyä varten kysymyksiä ryhmiteltiin ja muokattiin niin, että lopulliseen PMO23-tutkimukseen päätyi 30 aihepiiristä yhteensä 240 monivalintakysymystä ja yksi vapaatekstikysymys.

Tutkimuskysely toteutettiin 12.12.2022 – 31.1.2023 välisenä aikana verkossa Webropol-kyselysovelluksen avulla. Kyselyyn vastaamiseen käytetty keskimääräinen vastausaika oli 34 minuuttia.

PMO23-tutkimuksen analysointi

Tutkimuksen tuloksia analysoitiin sekä yhdessä Oulun yliopiston että eturivin PMO-konsulttien ja PMO-johtajien

kanssa. Halusimme kuulla sekä tiedeammattilaisten että PMO-kokemusasiantuntijoiden ajatuksia ja tulkintoja tutkimustuloksista sekä samalla ymmärtää projektitoiminnan ilmiöitä, joita tutkimustulokset selittävät.

Tutkimusdata ja vastaajien tausta-/luokittelutiedot mahdollistavat monenlaisten riippuvuuksien selvittämisen. Loppuraportissa on otettu tarkasteluun erityisesti se, miten PMO:n toiminta näyttää vaikuttavan 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 elinkaarina.

Kun PMO23-tutkimuksen tuloksia peilataan muihin Projektitoimistoja ja portfolionhallintaa käsitteleviin tutkimustuloksiin löytyy monia erittäin mielenkiintoisia syy-seurauspohdintojen aihealueita.

PMO 2023 -tutkimustiimi



Jaakko Kujala
Professori,
tuotantotalouden
tutkimusyksikkö,
Oulun yliopisto



Roosa Jylkäs
opiskelija
Oulun yliopisto



Joxi Kaaja
Project Owner
Projektiammatillaiset ry



Kirsi Aaltonen
Associate Professor,
Management of Projects
and Complex Systems,
Oulun yliopisto



Katri Hurskainen
opiskelija
Oulun yliopisto



Samuli Karjalainen
Team lead
IPMA PMO SIG,
Projektiammatillaiset ry

PMO Experts



Matti Haukka
Senior Consultant
Kumura



Jori Kosonen
CEO,
Talent Network



Anne Isotalo
Director, Portfolio
Management Office
Fennia



Juha Dahl
Director PMO
Valmet Automotive

Vastaajien tausta

Organisaation sisäisten kehitysprojektien ja ulkoisten toimitus-/asiakasprojektien jakauma

Lähes pelkästään sisäisiä	37,20 %
80% sisäisiä ja ~20% ulkoisia	10,50 %
50-50	10,50 %
20% sisäisiä ja ~80% ulkoisia	17,40 %
yli 80% ulkoisia	24,40 %

Koko organisaation henkilöstömäärä

1-100 hlöä	5,8 %
101-500 hlöä	19,8 %
501-2000 hlöä	36 %
2001-5000 hlöä	10,5 %
5001-10 000 hlöä	12,8 %
yli 10 000 hlöä	15,1 %

Organisaation toimiala

Ohjelmistot, tietoliikenne, ICT-konsultointi ja palvelut	19,8 %
Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus	19,8 %
Teollisuus	17,4 %
Terveys- ja sosiaalipalvelut	8,1 %
Suunnittelu ja tekninen konsultointi	7 %
Sähkö-, kaasu-, lämpö- ja jäähdytyspalvelut (energia-ala)	4,6 %
Koulutus	4,6 %
Kustannustoiminta, sisällöntuotanto ja -levitys	4,6 %
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	3,5 %
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	3,5 %
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	2,3 %
Tukku- ja vähittäiskauppa	1,2 %
Kuljetus ja varastointi	1,2 %
Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito	1,2 %
Muu palvelutoiminta, järjestöt, liitot, yhdistykset, ym. (työ-elämän, tieteen, uskonnolliset, poliittiset, humanitaariset, ym. järjestöt ja verkostot)	1,2 %
Rakentaminen	0 %

PMO 2023-tutkimus

Tutkimuksen kohderyhmä 560 PMO-ammattilaista.

Kyselyyn vastanneita

86 henkilöä, vastausprosentti 15,4%.

Vastaajien tausta

Ensisijainen tehtäväsi organisaatiossa

Projektitoimiston (PMO) johto	34,4 %
Projektijohtaja tai projektipäällikkö, Projektiryhmän jäsen	17,4 %
Projektitoimisto/asiantuntija	17,4 %
Johto (Ylin johto, Johtoryhmä, Yksikön/osaston johtaja)	12,7 %
Portfolio Manager, Ohjelmajohtaja (Program Manager)	9,4 %
Joku muu	4,7 %

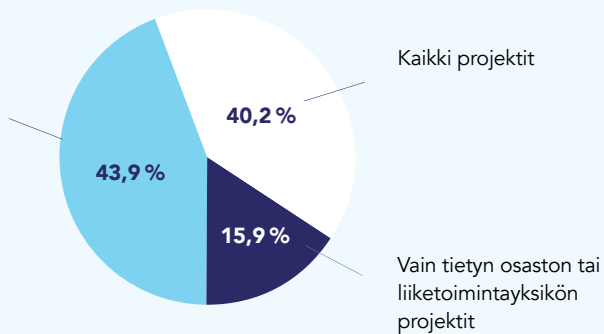
Kuinka kauan PMO tai sitä vastaava projektien koordinoitointitoiminto on ollut yrityksessänne toiminnassa?

Alle 1 vuoden	3,5 %
1-3 vuotta	26,7 %
3-5 vuotta	25,6 %
5-10 vuotta	26,7 %
Yli 10 vuotta	12,8 %
Meillä ei ole tällaista toimintoa vielä	4,7 %

Projektitoimistoista
30 % alle 3-vuotiaita
ja n. 40 % yli 5-vuotiaita.

Kuinka suuren osan organisaationne projekteista PMO:n palvelut kattavat?

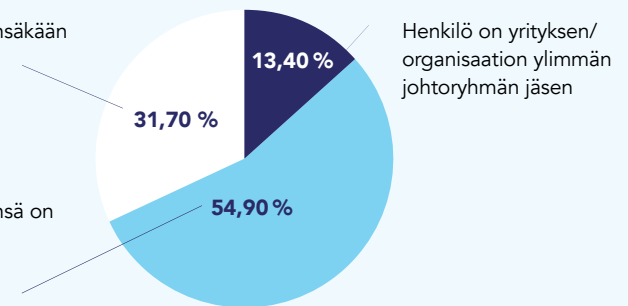
Vain tietyntyyppiset projektit (esim. asiakastoimitukset, tuotekehitysprojektit, IT-liitännäiset projektit, toiminnankehitysprojektit)



PMO-funktiota johtavan henkilön asema organisaatiossa

Henkilön suora esimiehensä ei kuulu organisaation ylimpään johtoryhmään

Henkilön suora esimiehensä on organisaation ylimmän johtoryhmän jäsen



PMO 2023 -tutkimuksen ydinhavainnot

Onko projektitoimistosta tai vastaavasta funktiosta organisaatiolle hyötyä? Kyllä on!

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

PMO:n elikaari ei ole sprintti. Olennainen havainto PMO:n tuottamaan hyötyyn ja sen lisäarvon mittaamiseen on se, että hyödyt eivät synny päivässä, tai edes vuodessa! Kysymys on organisaation osaamisen ja projektitoiminnan kypsyyden 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 toimineet projektitoimistot ovat selvästi ”kypsempiä” ja onnistuvat valtaosassa tehtävistään merkittävästi paremmin kuin ”nuoret” alle 3 vuotta toiminnassa olleet PMO:t.



Joxi Kaaja
Project Owner
Projektiammatillaiset ry



Samuli Karjalainen
Team lead
IPMA PMO SIG, Projektiammatillaiset ry

Ketteryys ei ollutkaan ohimenevä ilmiö?

Viimeistään nyt voidaan todeta, että ketterä organisaatio, ketterät menetelmät ja ketterät toimintatavat eivät olleet hetken trendi tai ilmiö. Ketterät menetelmät ja agile-roolien ja tehtävien hoitaminen nousee PMO 2023 -tutkimussakin terävästi esille monesta eri näkökulmasta (osaamistarve, ymmärryksen puute, ja työskentelykäytännöt ja -roolitukset). Riippumatta toimialasta organisaatioissa on ymmärretty kehittämistarpeet ketteryyden ja ketterien menetelmien osalta:

1. Ketteristä menetelmistä tarvitaan ehdottomasti enemmän ymmärrystä, tietoa ja osaamista, jotta niitä voidaan tarkoituksenmukaisesti hyödyntää ja implementoida laajasti osaksi organisaation pysyvää toimintatapaa; suunnitelmasta työskentelytapoihin ja esimiestyöstä johtamisjärjestelmiin.
2. Agile-roolien ja -tehtävien hoitaminen vaati selkeästi uudenlaista ajattelutapaa, ymmärtämistä ja osaamista, jotta ketteryydestä saadaan ulosmitattua tavoiteltuja hyötyjä ja lisäarvoa niin yksilöiden, tuotteiden, palvelujen kuin organisaation toimintakulttuurin näkökulmasta.

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, vaivalta kehittyissä ja opetelluissa projektimalleissa? Ketteryyden matkalle lähdetessä saattaa luopumisen tuska olla yllättävän kivuliasta. Menestyneissä organisaatioissa johdetaan ketterästi; ne valitsevat tilanteeseen itselleen parhaiten sopivan metodin myös projekteissaan.

Projekteissa menestyminen lähtee roskakorin siivoamisesta!

Kannattaako hioa vahvuuksiaan vai korjata heikkouksiaan? Projekteissa menestyvät organisaatiot tekevät merkittävästi enemmän toimenpiteitä, kehittämistä ja parantamista nimenomaan heikkouksiensa kehittämiseksi. Tämä ilmenee PMO 2023 kyselystä: Tutkituilla 64 eri osa-alueella, joissa vastaajilla oli heikkouksia ja paljon kehittämistarpeita, menestyvät organisaatiot olivat

- 30/64 kohdassa Erittäin paljon parempia (yli 10 prosenttiyksikköä)
- 30/64 kohdassa Paljon parempia (1–10 prosenttiyksikköä)

On sanomattakin selvää, että projektissa onnistuminen vaatii pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä, jatkuvaa parantamista sekä seuranta. 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, juurisyyden ja heikkouksien tunnistaminen ja korjaaminen auttaa organisaatiota välttämään tulevia ongelmia ja kehittämään toimintaansa paremmin todellista suorituskykyään vastaavaksi. Menestyvät korjaavat heikkouksiaan ja oppivat sekä suunnittelemaan paremmin että toteuttamaan projekteja suunnitelmien mukaan. Heikkouksilla on usein kova hinta, joka voidaan mitata sekä suoraan että välillisesti euroilla, esim. ylityön tai lisäresurssien hinnalla puhumattakaan esim. henkilöstön työtyytyväisyydestä. Kehittäminen edellyttää usein nykyisen toimintatavan kriittistäkin kyseenalaistamista. Se vaatii aitoa rohkeutta ja tahtoa yhteispeliin sekä johdolta että henkilöstöltä.



OSAI

PROJEKTEISSA ONNISTUMINEN

Arvioi projektienne keskimääräistä onnistumista seuraavien tavoitteiden osalta

Hyvin heikosti: (tavoitteet toteutuvat alle 30 %:ssa projekteja). **Heikosti:** tavoitteet toteutuvat 50%:ssa projekteja.

Tyydyttävästi: tavoitteet toteutuvat n. 65 %:ssa projekteja. **Hyvin:** (tavoitteet toteutuvat n. 80%:ssa projekteja).

Erittäin hyvin: tavoitteet toteutuvat lähes 100 %:ssa projekteja.

KAIKKI VASTAAJAT	Hyvin heikosti	Heikosti	Tyydyttävästi	Hyvin	Erittäin hyvin
21.1 Projektien valmistuminen aikataulussa	5.9%	15.3%	41.2 %	36.4 %	1.2 %
21.2 Projektien pysyminen budjetissa	4.7%	13 %	32.9 %	48.2 %	1.2 %
21.3 Projektien tuotosten laatu ja laajuus vastaavat tavoitteita	1.2%	4.8 %	25 %	57.1 %	11.9 %
21.4 Projektien Business Case/hyötyjen toteutuminen	6.2%	12.5 %	41.3 %	37.5 %	2.5 %

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

	PMO:n ikä alle 3 vuotta		PMO:n ikä yli 5 vuotta	
	Hyvin heikosti tai heikosti	Hyvin tai erittäin hyvin	Hyvin heikosti tai heikosti	Hyvin tai erittäin hyvin
21.1 Projektien valmistuminen aikataulussa	11.5 %	30.8 %	23.6 %	47 %
21.2 Projektien pysyminen budjetissa	15.4 %	42.3 %	17.6%	55.9 %
21.3 Projektien tuotosten laatu ja laajuus vastaavat tavoitteita	8 %	68 %	0%	61.8 %
21.4 Projektien Business Case/hyötyjen toteutuminen	29.2 %	37.5 %	12.1%	39.4 %

PROJEKTIN
BUSINESS CASE
TOTEUTUMINEN PARANEE

YLI **58 %**
HYVIN HEIKOSTI TAI
HEIKOSTI -ALUEELLA

(vähennetään on 17,1
prosenttiyksikköä
alkuperäisestä
arvosta)

PROJEKTIT PYSYVÄT

YLI **32 %**
PAREMMIN BUDJETISSA

(Kasvu on 13,6
prosenttiyksikköä)

PROJEKTIT PYSYVÄT

YLI **52 %**
PAREMMIN AIKATAULUSSA

(Kasvu on 16,2
prosenttiyksikköä)

” Projektien johtamisen organisaatiotason kyvykkyys (project excellence) kasvaa PMO eliniän myötä ja projektit onnistuvat useammin aikataulun ja kustannusten osalta. Kustannuspito vaikuttaa olevan merkittävämpi tekijä suhteessa aikatauluun. Mielenkiintoista tuloksissa on se, nuoret PMO:t onnistuvat projektin tavoitteiden ja tuotosten saavuttamisessa paremmin. Vaikuttaisi siltä, että kypsien PMO:iden tiukempi ”kontrolli” varmistaa kannattavampaa liiketoimintaa ja tuottavuus on oletettavasti selkeästi parempaa. Mielestäni tulokset ovat linjassa omien kokemusteni valossa - useimmiten asiakkaat priorisoivat järjestystä: aikataulu, laatu ja kustannukset.”

Jori Kosonen

CEO, Talent Network

” Business Case hyötyjen toteutuminen kuvaa projektien lopullista onnistumista liiketoiminnan kannalta. Se on tärkein mittari projektitoiminnalle. Kun vertaillaan nuoria ja vanhoja PMO:ta huomataan, että erittäin hyvin tai hyvin onnistuneita projekteja on likimäärin yhtä paljon, mutta suuri ero löytyy epäonnistuneiden osalta. Tämän voi selittää se, että nuoremmassa tapauksissa projekteja ei vielä pystytä priorisoimaan hyvin ja läpinäkyvästi. Tämä johtaa liian suureen määrään projekteja, joiden joukkoon jää myös jo lähtökohdaisesti heikomman tai riskialttiimman Business Casen omaavia projekteja.”

Matti Haukka

Senior Consultant, Kumura

OSA II

PROJEKTITOIMISTON KEHITTYMINEN

- Ikä tuo kypsyyttä
ja parempia lopputuloksia

PMO:mme tuottaa/tuottavat lisäarvoa organisaatiollemme

KAIKKI VASTAAJAT	Ei ollenkaan	Vähän	Kohtalaisesti	Paljon	Erittäin paljon	Erittäin paljon ja paljon	
17.1 Projekteja koskevan tiedon laatua ja kulkua parantamalla	1.2 %	8.4 %	24.1 %	60.3 %	6 %	66.3 %	2.
17.2 Projektinhallintaprosessin tasalaatua parantamalla	2.4 %	3.6 %	21.7 %	60.2 %	12.1 %	72.3 %	1.
17.3 Parantamalla projektien kannattavuutta ja projektityön tuottavuutta	1.2 %	15.7 %	48.2 %	30.1 %	4.8 %	34.9 %	
17.4 Kouluttamalla ja kehittämällä projekti- ja agileosaamista	4.8 %	14.5 %	21.7 %	48.2 %	10.8 %	59 %	3.
17.5 Parantamalla yrityksen sisäistä moraalia ja arvojen mukaista toimintaa	6.1 %	19.5 %	47.6 %	23.2 %	3.6 %	26.8 %	
17.6 Parantamalla yhteisöllisyyttä (esim. projektipääliikköverkosto ja sen fasilitointi)	1.2 %	21.7 %	35 %	33.7 %	8.4 %	42.1 %	5.
17.7 Sisäisten prosessien ja toimintojen välistä yhteistyötä kehittämällä	1.2 %	16.9 %	33.7 %	43.4 %	4.8 %	48.2 %	4.
17.8 Tukemalla ja parantamalla toiminnan/organisaation joustavuutta, innovatiivisuutta ja kykyä muuntautua/muutosvalmiutta	2.5 %	26.8 %	51.2 %	18.3 %	1.2 %	19.5 %	
17.9 Ylläpitämällä yhteyksiä, verkostoitumalla ja tuomalla uutta tietoa organisaatioon ulkopuolisista projektialan verkostoista	6 %	33.7 %	37.4 %	19.3 %	3.6 %	22.9 %	

TOP-5 - Nuori PMO (alle 3 vuotta)

Erittäin paljon, paljon

- 73 % Projekteja koskevan tiedon laatua ja kulkua parantamalla
- 65.4 % Projektinhallintaprosessin tasalaatua parantamalla
- 53.9 % Kouluttamalla ja kehittämällä projekti- ja agileosaamista
- 46.2 % Sisäisten prosessien ja toimintojen välistä yhteistyötä kehittämällä
- 34.6 % Parantamalla yrityksen sisäistä moraalia ja arvojen mukaista toimintaa

TOP-5 - Kypsä PMO (yli 5 vuotta)

Erittäin paljon, paljon

- 79.4 % Projektinhallintaprosessin tasalaatua parantamalla
- 64.7 % Projekteja koskevan tiedon laatua ja kulkua parantamalla
- 61.8 % Kouluttamalla ja kehittämällä projekti- ja agileosaamista
- 58.8 % Sisäisten prosessien ja toimintojen välistä yhteistyötä kehittämällä
- 53 % Parantamalla yhteisöllisyyttä (esim. projektipääliikköverkosto ja sen fasilitointi)

”

PMO lisäarvo nojaa vahvasti projekti-käytäntöjen jatkuvaan kehittämiseen, yhteisempiin käytäntöihin ja laadun varmistamiseen sekä osaamisen kehittämisen tukemiseen ja kouluttamiseen. Huolestuttavaa tuloksessa on se, että PMO:n roolin painopiste ei ole projektin kannattavuuden ja projektityön tuottavuuden kehittämisessä. Sen sijaan se näyttäisi jäävän liian usein ”tuki- ja kehystoiminnon rooliin”. Kokemukseni mukaan PMO:iden ja projektien ohjausryhmien välissä on kuilu. Projektit eivät saa riittävästi tukea; PMO:iden tulisi tarjota objektiivisesti ennakoivia mittareita projekteille ja ohjausryhmien tulisi tukea liiketoimintaosaamisellaan ja johtamiskokemuksellaan projekteja.”

Jori Kosonen

CEO, Talent Network

”

Neljä eniten lisäarvoa tuottavaa aiheita ovat samoja sekä nuorilla, että vanhoilla PMO organisaatioilla. Nämä ovat hyvin tyypillisesti aiheita, joihin on helpompi puuttua sekä vaikuttaa ja ne ovat usein PMO:n alkutaipaleen tyypillisiä kehityskohteita. Erotkaan näissä eivät ole kovin suuria nuorien ja vanhojen välillä. Veikkaan, että eroja voisi olla jopa merkittävämmän, jos vertailua olisi jatkettu TOP 6-9- aiheisiin.”

Matti Haukka

Senior Consultant, Kumura

Kuinka hyvin seuraavat asiat on hoidettu organisaatiossanne?

TOP-5 datasta havaitsen selkeän puutteen salkkutason johtamisessa. Salkkujohtamisen keskeinen tehtävä on rajata projektien laajuus tiukemmin perustekijöiden kautta (sisältö, aika, kustannukset), siten että niiden hallinta olisi ylipäänsä mahdollista, ja helpompaa.

On tärkeää, että liiketoimintahyödyt ja strategiset tavoitteet ohjaavat projektisalkun kautta liiketoiminnan kasvutavoitteen toteutumista ja investointihankkeiden hyödyn realisoitumista. Salkunjohtamisella asetetaan projekteille selkeä liiketoiminnallinen prioriteetti, sisällöllinen ja laadullinen tavoite. Samalla tarkentuvat resurssitarpeet sekä aikataulu- ja budjettirajat.

Juha Dahl
Director PMO, Valmet Automotive

Projektinjohtamismalli ja sen jalkauttamisen projektipäälliköille ovat usein PMO:n perustamisen ensimmäisiä suhteellisen helppoja steppejä, mutta vaativat myös jatkuvaa kehittämistä ja valmentamista, koska henkilöstössä tapahtuu muutoksia.

On luonnollista, että nuorissa PMO:issa on vielä paljon kehitettävää mm. projektien riskeihin, liiketoimintahyötyihin ja työmääriin liittyen: oppi näissä kasvaa PMO:n kypsyystason myötä. Omistajan puute on kuitenkin isompi ongelma: ilman vahvaa omistajaa projekteja ei kertakaikkiaan pidä käynnistää!

Mielenkiintoista, että henkilöstöresurssitarpeet ja projektien raportointi on nuorissa PMO:issa kypsiä parempi niissä tapauksissa, joissa tilanne ylipäänsä on heikko.

Anne Isotalo
Director, Portfolio Management Office, Fennia

KAIKKI VASTAAJAT	Hyvin heikosti	Heikosti	Tyydyttävästi	Hyvin	Erittäin hyvin	Hyvin heikosti, heikosti
15.1 Organisaatiossamme on selkeä projektinjohtamismalli, johon kuuluvat päätöksentekopisteet (portit), projektien luokitus koon ja vaikeustason mukaan sekä kuvaukset eri projektityypeille	4.7 %	8.1 %	22.1 %	40.7 %	24.4 %	12.8%
15.2 Kaikilla projekteilla on nimetty omistaja, joka vastaa oman projektinsa liiketoiminnallisesta onnistumisesta.	2.3 %	4.7 %	25.6 %	45.3 %	22.1 %	7 %
15.3 Henkilöresurssitarpeet käynnissä olevissa projekteissa ovat hyvin suunniteltuja ja ne ovat tiedossa henkilötasolla.	3.5 %	26.7 %	32.6 %	32.6 %	4.6 %	30.2 % 3.
15.4 Projektien raportointi on säännöllistä ja luotettavaa sekä jatkuvasti saatavilla.	2.3 %	15.1 %	43 %	31.4 %	8.2 %	17.4 % 5.
15.5 Kaikista projekteista on helposti saatavissa työmäärä- ja kustannusarvot ja/tai projektien kokonaisbudjetit eroteltuna ulkoisiin ja sisäisiin kustannuksiin (ml. omat työkustannukset.)	9.3 %	25.6 %	29.1 %	30.2 %	5.8 %	34.9 % 1.
15.6 Liiketoimintahyödyt ja projekteihin liittyvät muut pidemmällä tähtäimellä saavutettavat esim. strategiset hyödyt kuvataan projektiehdotuksissa vertailukelpoisella tavalla.	4.6 %	30.2 %	50 %	14 %	1.2 %	34.8 % 2.
15.7 Projektien toteutukseen liittyvät riskit kuvataan projektiehdotuksissa ja arvioidaan huolellisesti joka kerta ennen aloituspäätöksen tekemistä.	7 %	20.9 %	38.4 %	32.5 %	1.2 %	27.9 % 4.

Vastaajista muodostettiin kaksi vertailujoukkoa PMOn iän mukaan. Nuori PMO (alle 3 vuotta) ja Kypsä PMO (yli 5 vuotta). Vertasimme näiden kahden ryhmän vastauksia siten, että yhdistimme **hyvin heikosti ja heikosti** -vastaukset yhdeksi vertailuluvuksi. Näiden lukujen perusteella laskettiin kuinka monta prosenttiyksikköä paremmin tai huonommin Nuoret PMO:t vs. Kypsät PMO:t pärjäävät kysytyllä osa-alueella. Samoin tehtiin myös **erittäin hyvin ja hyvin** -vastauksille.

Esimerkki 15.1 Erotus -16,3% (**Hyvin heikosti ja heikosti** osa-alue) = Kypsässä PMO:ssa syntyy 16,3% vähemmän huonoa toimintaa/tuloksia. Eli ne ovat 16,3% parempia tässä asiassa.

Esimerkki 15.1 Erotus 12% (**Erittäin hyvin ja hyvin** osa-alue) = Kypsässä PMO:ssa syntyy 12% enemmän laadukasta toimintaa/tuloksia. Eli ne ovat 12% parempia tässä asiassa.

	*Nuori vs kypsä PMO	Nuori vs kypsä PMO
EROTUS Hyvin heikosti, heikosti	-16.3 %	12 %
EROTUS Erittäin hyvin, hyvin	-7.7 %	17 %
EROTUS Hyvin heikosti, heikosti	5.3 %	16.4 %
EROTUS Erittäin hyvin, hyvin	7 %	26.1 %
EROTUS Hyvin heikosti, heikosti	-26.5 %	24.9 %
EROTUS Erittäin hyvin, hyvin	-35.3 %	16.8 %
EROTUS Hyvin heikosti, heikosti	-21.6 %	18 %

*Nuori PMO (alle 3 vuotta), Kypsä PMO (yli 5 vuotta) ■ KYP SÄ PMO SELKE ÄSTI PAREMPI ■ KYP SÄ PMO PAREMPI ■ NUORI PMO PAREMPI

Arvioi seuraavien projektitoimintaan liittyvien osa-alueiden kehitystarve

KAIKKI VASTAAJAT	Erittäin paljon kehitettävää	Paljon kehitettävää	Jonkin verran kehitettävää	Vähän kehitettävää	Ei kehitystarvetta	Erittäin paljon ja paljon kehitettävää
24.1 Projektiehdotusten valmistelu/projektien esisuunnittelu	9.4 %	29.4 %	47.1 %	14.1 %	0 %	38.8 %
24.4 Agile -roolien ja tehtävien hoitaminen	12.4 %	37 %	37 %	6.2 %	7.4 %	49.4 % 2.
24.5 Projektipäällikkötehtävien hoitaminen	5.9 %	11.8 %	47 %	28.2 %	7.1 %	17.7 %
24.6 Projektin omistajaroolin hoitaminen	13 %	34.1 %	34.1 %	12.9 %	5.9 %	47.1 % 4.
24.7 Ohjausryhmien toiminta	14.1 %	30.6 %	33 %	18.8 %	3.5 %	44.7 % 5.
24.8 Työmääräarvioiden realistisuus (toteutuvatko työmääräarviot)	15.3 %	32.9 %	38.8 %	13 %	0 %	48.2 % 3.
24.9 Projektit venyvät ja/tai projektit ovat myöhässä sen takia, että niihin ei ole käytettävissä tarpeeksi henkilöresursseja	15.5 %	25 %	41.6 %	15.5 %	2.4 %	40.5 %
24.12 Henkilöresurssien hallinta	15.5 %	25 %	45.2 %	13.1 %	1.2 %	40.5 %
24.13 Ohjelmien johtaminen (tai muiden laajempien kehityskokonaisuuksien johtaminen)	10.7 %	21.4 %	47.6 %	15.5 %	4.8 %	32.1 %
24.14 Oppien ja kokemusten = Lessons learned hyödyntäminen	13 %	43.5 %	32.9 %	7.1 %	3.5 %	56.5 % 1.
24.15 Myynnin (projektien ideoinnin) ja projektien toteutuksen yhteistyön onnistuminen	8.7 %	23.7 %	45 %	8.8 %	13.8 %	32.4 %

Esimerkki 24.1 Erotus -22,6% (Erittäin paljon ja paljon kehitettävää) = Kypsässä PMO:ssa on 22,6% vähemmän kehittämistarvetta tällä osa-alueella. Eli ne ovat 22,6% parempia tässä asiassa.
Esimerkki 24.1 Erotus 13,7% (Ei kehitystarvetta ja vähän kehitettävää) = Kypsässä PMO:ssa on 13,7% vähemmän kehitettävää tässä asiassa. Eli ne ovat 13,7% parempia tässä asiassa.

24.1 Projektiehdotusten valmistelu/projektien esisuunnittelu	-22.6 %	13.7 %
24.4 Agile -roolien ja tehtävien hoitaminen	-7.9 %	-0.2 %
24.5 Projektipäällikkötehtävien hoitaminen	-19.2 %	24.1 %
24.6 Projektin omistajaroolin hoitaminen	-29.8 %	12.6 %
24.7 Ohjausryhmien toiminta	-6.8 %	22.5 %
24.8 Työmääräarvioiden realistisuus (toteutuvatko työmääräarviot)	-2 %	2.7 %
24.9 Projektit venyvät ja/tai projektit ovat myöhässä sen takia, että niihin ei ole käytettävissä tarpeeksi henkilöresursseja	10 %	11.5 %
24.12 Henkilöresurssien hallinta	-11.7 %	10.2 %
24.13 Ohjelmien johtaminen (tai muiden laajempien kehityskokonaisuuksien johtaminen)	-13.6 %	5.7 %
24.14 Oppien ja kokemusten = Lessons learned hyödyntäminen	4.7 %	-1.3 %
24.15 Myynnin (projektien ideoinnin) ja projektien toteutuksen yhteistyön onnistuminen	18.7 %	11.6 %

*Nuori PMO (alle 3 vuotta), Kypsä PMO (yli 5 vuotta)

■ KYP SÄ PMO SELKEÄSTI PAREMPI ■ KYP SÄ PMO PAREMPI ■ NUORI PMO PAREMPI

” Erittäin paljon ja paljon kehitettävissä koh-teissa oppien ja kokemusten hyödyntäminen sai eniten mainintoja. Tämä ei ole sinänsä yllätys. Kyseessä on projekti- ja organisaatiokulttuurin liittyvä piirre. Kuinka saadaan ylipäänsä projektiorganisaatiot laatimaan hyviä loppuraportteja, sitten saamaan ne saataville ja hyödynnettäväksi. Lopuksi vielä PMO:n vastuulla tulisi olla saatavien oppien eteenpäin vieminen. Agile roolien ja tehtävien ”2-sija” johtunee vielä monille melko uudesta aiheesta, jota vasta opetellaan. Työmääräarvioiden realistisuus kehityskohteiden joukossa osoittaa kuitenkin vielä suuria puutteita projektin suunnittelun osaamisessa.”

Matti Haukka

Senior Consultant, Kumura

” Nuorien PMO:iden kehittämiskeskittämisen tulisi ehdottomasti olla projektiehdotuksen valmistelussa ja projektien esisuunnittelussa, henkilöresurssien hallinnassa sekä projektien omistajuuden kehittämisessä. Useimmiten suurimmat riskit ja menestyksen avaimet tunnistetaan projektin alkumetreillä. Varmista oikea projektipäällikkö ja omistaja projektillesi sekä kehitä systemaattisesti projektissasi sen ohjausryhmä-toimintaa. Mielestäni tutkimustulosten anti on hyvä kehittämisen perusta nuorille PMO:ille.

Kokemustiedon hallinta ja osaamisen jakamisen käytännöt ovat useilla organisaatioilla liian pienessä arvossa. Hyviä käytäntöjä voisi hankkia myös oman organisaation ulkopuolelta.”

Jori Kosonen

CEO, Talent Network

Arvioi, miten PMO onnistuu seuraavissa tehtävissään?

PMO menestystekijät ovat organisaatio- ja toimintaympäristökohtaisia asioita. Tutkimuksessa on löydettävissä yhtenäisiä tekijöitä, jotka vahvistavat käsitystä PMO:sta vahvana kehittämistoi- mintona (menetelmät, osaamisen kehittäminen ja sisäiset sidosryhmäsuhteet). Tutkimustulosten valossa painopistettä tulisi siirtää liiketoiminnan tukemiseen ja kokemustiedon ja kokemusten tuomiseen projekteille. Johdon tukea vahvista- maan kehittäisiin ja toisin esille konkreettisia mit- tareita miten kulttuuri on kehittynyt sekä millaisia toiminnallisia tuloksia on saavutettu. Toiminnalli- sia tavoitteita tulisi johtaa ja raportoida kuukau- sittain, PMO hyödyt on osoitettava mahdollisim- man konkreettisesti.

Jori Kosonen
CEO, Talent Network

Nostan esille tuolta 3 aihetta, missä PMO:t onnistuvat parhaiten (hyvin tai erittäin hyvin). Ne kaikki (23.5, 23.6 ja 23.7) ovat aiheita, joissa ei tar- vita varsinaista mandaattia. Kun katsoo aiheita, joita PMO ei hoida, esiin nousee aihe 23.11., jos- sa mainittu myös ”henkilöresurssien saatavuus/ käytettävyys”. On luonnollista, että PMO:n teh- tävänä olisi olla kehittämässä resurssien hallin- nan käytäntöjä, mutta jos tällä tarkoitetaan pää- töksentekoa resursseista, niin PMO ei tyypillisesti tee tätä. Tässä kohtaa vastaajat ovat saattaneet myös tulkita aiheen eri tavoin.”

Matti Haukka
Senior Consultant, Kumura

KAIKKI VASTAAJAT	PMO ei meillä hoida näitä asioita	Arvio					Hyvin heikosti, heikosti	
		Hyvin heikosti	Heikosti	Tyydyttävästi	Hyvin	Erittäin hyvin		
23.1 Tukee, ylläpitää, kehittää ja yhtenäistää projektinjohtamista ja/ tai ketterien menetelmien käytäntöjä	9.7 %	2.4 %	4.9 %	35.4 %	42.7 %	4.9 %	7,30 %	
23.2 Projektinhallinnan ja/tai Agile -menetelmien yhtenäisen käytön varmistaminen/ laajentaminen	11 %	2.5 %	8.5 %	43.9 %	32.9 %	1.2 %	11,00 %	
23.3 Projektinjohtamisen menetelmien yhtenäisen käytön varmistaminen/ valvonta	7.3 %	6.1 %	11 %	43.9 %	29.3 %	2.4 %	17,1 %	3.
23.4 Tukee, ylläpitää ja kehittää projektisalkun johtamista, hallinnoin- tia ja päätöksentekoa projekteissa	11.1 %	3.7 %	9.9 %	40.8 %	29.6 %	4.9 %	13,60 %	5.
23.5 Antaa tukea projektipäälliköille ja muille projektien avainhenki- löille heidän tehtävissään	6.1 %	3.6 %	4.9 %	24.4 %	48.8 %	12.2 %	8,50 %	
23.6 Kehittää ja varmistaa projektihenkilöstön ja -organisaation projektiosaamista	7.4 %	4.9 %	8.7 %	29.6 %	45.7 %	3.7 %	13,60 %	5.
23.7 PMO:n oman henkilöstön riittävän osaamisen varmistaminen	8.5 %	2.4 %	3.7 %	36.6 %	39 %	9.8 %	6,10 %	
23.8 Yhteistyö ylimmän johdon kanssa ja johdon tuen varmistami- nen projektikulttuurin kehittämiseksi	9.7 %	4.9 %	9.8 %	36.6 %	28 %	11 %	14,7 %	4.
23.9 PMO:n ja linjaorganisaation välisen yhteistyön kehittäminen	4.9 %	3.7 %	14.6 %	42.7 %	31.7 %	2.4 %	18,3 %	2.
23.10 Tehokas yhteistyö muiden asiantuntijatoimintojen kanssa (kuten IT, taloushallinto, HR, jne.)	3.6 %	3.7 %	9.7 %	35.4 %	42.7 %	4.9 %	13,40 %	
23.11 Konfliktien ratkaiseminen/yhteistyö linjaorganisaation kanssa (esim. henkilöresurssien saatavuus/käytettävyys)	24.4 %	6.1 %	11 %	32.9 %	25.6 %	0 %	17,1 %	3.
23.12 Johdon ja muiden sidosryhmien hyväksynnän varmistaminen PMO:n toiminnalle	8.7 %	1.2 %	11.1 %	34.6 %	37 %	7.4 %	12,30 %	
23.13 Projektikulttuurin ja -tietoisuuden kehittäminen yrityksessä	7.4 %	5 %	4.9 %	43.2 %	35.8 %	3.7 %	9,90 %	
23.14 Toteutettujen projektien tuottaman tietämyksen ja kokemuksen tuominen esille ja käyttöön (Lessons Learned)	8.5 %	11 %	15.9 %	52.4 %	9.8 %	2.4 %	26,9 %	1.

Arvioi, miten PMO onnistuu seuraavissa tehtävissään?

TOP-4 Nuori PMO (alle 3 vuotta)

Erittäin paljon, paljon kehitettävää

1	36.00%	23.14 Toteutettujen projektien tuottaman tietämyksen ja kokemuksen tuominen esille ja käyttöön (Lessons Learned)
2	28.00%	23.9 PMO:n ja linjaorganisaation välisen yhteistyön kehittäminen
3	20.00%	23.3 Projektinjohtamisen menetelmien yhtenäisen käytön varmistaminen/ valvonta
4	20.00%	23.10 Tehokas yhteistyö muiden asiantuntijatoimintojen kanssa (kuten IT, taloushallinto, HR, jne.)

TOP-4 Nuori PMO (alle 3 vuotta)

Onnistumme erittäin hyvin ja hyvin

1	64.00%	23.5 Antaa tukea projektipäälliköille ja muille projektien avainhenkilöille heidän tehtävissään
2	52.00%	23.13 Projektikulttuurin ja -tietoisuuden kehittäminen yrityksessä
3	52.00%	23.10 Tehokas yhteistyö muiden asiantuntijatoimintojen kanssa (kuten IT, taloushallinto, HR, jne.)
4	48.00%	23.7 PMO:n oman henkilöstön riittävän osaamisen varmistaminen

TOP-4 Kypsä PMO (yli 5 vuotta)

Erittäin paljon, paljon kehitettävää

1	27.30%	23.14 Toteutettujen projektien tuottaman tietämyksen ja kokemuksen tuominen esille ja käyttöön (Lessons Learned)
2	21.20%	23.4 Tukee, ylläpitää ja kehittää projektisalkun johtamista, hallinnointia ja päätöksentekoa projekteissa
3	15.60%	23.6 Kehittää ja varmistaa projektihenkilöstön ja -organisaation projektiosaamista
4	15.10%	23.8 Yhteistyö ylimmän johdon kanssa ja johdon tuen varmistaminen projektikulttuurin kehittämiseksi

TOP-4 Kypsä PMO (yli 5 vuotta)

Onnistumme erittäin hyvin ja hyvin

1	63.70%	23.5 Antaa tukea projektipäälliköille ja muille projektien avainhenkilöille heidän tehtävissään
2	57.60%	23.1 Tukee, ylläpitää, kehittää ja yhtenäistää projektinjohtamista ja/tai ketterien menetelmien käytäntöjä
3	56.20%	23.6 Kehittää ja varmistaa projektihenkilöstön ja -organisaation projektiosaamista
4	54.50%	23.11 Konfliktien ratkaiseminen/yhteistyö linjaorganisaation kanssa (esim. henkilöresurssien saatavuus/käytettävyys)

” Yllätyin, että projektioppien esiintuominen on kypsisissä PMO:issa suurin kehityskohde. Eikö loppuraporteista olisi aika helppoa poimia opit ja jakaa ne organisaatiossa?

Yhteistyö ylimmän johdon kanssa oli neljäs kehityskohde. Tähän kannattaa todellakin panostaa, sillä PMO:lle haastavia paikkoja ovat hetket, joissa johto vaihtuu: miten varmistetaan PMO:n olemassaolon oikeutus ja johdon tuki PMO:lle jatkossakin?

Sydäntä lämmittää, että projektipäälliköiden tuki ja menetelmien jatkokehitys ovat kypsisissä PMO:issa hyvällä tasolla. Jännää puolestaan on se, että osaamisen kehittäminen oli kolmosena sekä onnistumisissa että kehityskohteissa.”

Anne Isotalo

Director, Portfolio Management Office, Fennia

” Nuoren PMO organisaation tuloksista on haavoittavissa, että mikäli aikaisemmin toteutettujen projektien tuomia oppeja ei kyetä hyödyntämään, niin projekteja johdetaan jatkossakin reaktiivisessa moodissa laatuopikkeamien kautta. Opit eivät siirry prosesseihin ja työvälineisiin, jolloin ihmisten osaaminen on edelleen hajanaisista. Oppien käytäntöön saaminen vaatii projektitoiminnan yhdenmukaistamista yritystasolla. Yhdenmukainen toimintakulttuuri mahdollistaa projektilaadun jatkuvan kehittämisen.

Projektinjohtamisella on tavoiteltava lupauksen ja lunastuksen tasapainoa sekä siihen liittyvää selkeää ja suunnitelmallista, virallista ja epävirallista sidosryhmäviestintää läpi projektin elinkaaren. Projektin tavoitteet ja toimenpanosuunnitelma on määriteltävä siten, että eri sidosryhmien odotukset tulee huomioiduksi sisällöllisesti, sekä projektin aikaisten tietotarpeiden näkökulmasta, kuten projektien toteuttamiskyvystä sekä mahdollisesta projektien tarvitsemasta tuesta.”

Juha Dahl

Director PMO, Valmet Automotive

OSA III

SALKUNHALLINTA

Vastaajista muodostettiin kaksi vertailujoukkoa PMOn iän mukaan. **Nuori PMO (alle 3 vuotta)** ja **Kypsä PMO (yli 5 vuotta)**. Vertasimme näiden kahden ryhmän Kyllä ja Ei vastauksia. Näiden lukujen perusteella laskettiin kuinka monta prosenttiyksikköä paremmin tai huonommin Nuoret PMOt vs. Kypsät PMOt pärjäävät kysytyllä osa-alueella.

Esimerkki 16.1 Erotus 1.1% (EI) = Nuoressa PMO:ssa on 1.1% vähemmän projekteja salkun ulkopuolella. Eli asiat toteutuvat 1.1% paremmin.

Esimerkki 16.1 Erotus 19.5% (Kyllä) = Kypsässä PMO:ssa kaikki projektit kuuluvat 19,5% useammin salkkuun. Eli ne ovat 19.5% parempia tässä asiassa.

Salkunhallinnan tila/kypsyys organisaatiossamme

KAIKKI VASTAAJAT	Ei	Osittain	Kyllä
16.1 Organisaatiossa on käytössä portfolion-/projektisalkun hallintamalli. Kaikki projektit kuuluvat johonkin salkuista.	11.60%	37.20%	51.20%
16.2 Kaikilla projektisalkuilla on vastuuhenkilö tai johtoryhmä, joka huolehtii, että salkun tiedot pidetään ajan tasalla ja salkkua hoidetaan/johdetaan sovitun portfoliohallinta mallin mukaisesti	16.30%	51.20%	32.50%
16.3 Projektisalkun projekteja lajitellaan sen mukaan, missä elinkaarensa vaiheessa ne ovat etenemässä, mikä auttaa johtoa projektien seurannassa.	27.70%	34.90%	37.40%
16.4 Projektiehdotuksia verrataan toisiinsa yhteismitallisella ja läpinäkyvällä tavalla kaikissa projektisalkuissa (esim. yhteiset kriteeristöt, pisteytysmalli, jne.) ennen kuin aloituspäätöksiä tehdään.	46.50%	46.50%	7.00%
16.5 Henkilöresurssien tarve on arvioitu jo projektiehdotuksissa ja kuvattu dokumenteissa (projektikuvaus/projektin asettamisasiakirja, projektisuunnitelma). Projektia ei käynnistetä/jatketa, ellei siihen vaadittavia henkilöresursseja pystytä	20.90%	57.00%	22.10%
16.6 Salkuista on saatavilla raportteja, jotka kertovat salkun projektien vastaavuudesta strategian kanssa, projektien strategisesta tasapainosta sekä tasapainoista riskien suhteen. Johto seuraa säännöllisesti näitä raportteja.	43.50%	42.40%	14.10%
16.7 Organisaation ylin johto on mukana salkunhallinnassa (katselmoi salkkuja säännöllisesti, hyödyntää raportteja päätöksenteossa, osallistuu salkunhallinnan kehittämiseen esim. kertomalla omia kehitystarpeitaan)	19.80%	59.30%	20.90%
16.8 Projekteissa saavutetut pidemmän aikavälin strategiset hyödyt sekä liiketoimintahyödyt (Business Case -onnistuminen) arvioidaan systemaattisesti jälkeenpäin (pitkän aikavälin jälkiarviointi).	39.50%	51.20%	9.30%

	*Nuori PMO EROTUS - Ei	*Kypsä PMO EROTUS - Kyllä
16.1 Organisaatiossa on käytössä portfolion-/projektisalkun hallintamalli. Kaikki projektit kuuluvat johonkin salkuista.	1.10%	19.50%
16.2 Kaikilla projektisalkuilla on vastuuhenkilö tai johtoryhmä, joka huolehtii, että salkun tiedot pidetään ajan tasalla ja salkkua hoidetaan/johdetaan sovitun portfoliohallinta mallin mukaisesti	-2.70%	21.00%
16.3 Projektisalkun projekteja lajitellaan sen mukaan, missä elinkaarensa vaiheessa ne ovat etenemässä, mikä auttaa johtoa projektien seurannassa.	-17.80%	17.40%
16.4 Projektiehdotuksia verrataan toisiinsa yhteismitallisella ja läpinäkyvällä tavalla kaikissa projektisalkuissa (esim. yhteiset kriteeristöt, pisteytysmalli, jne.) ennen kuin aloituspäätöksiä tehdään.	-18.50%	-1.80%
16.5 Henkilöresurssien tarve on arvioitu jo projektiehdotuksissa ja kuvattu dokumenteissa (projektikuvaus/projektin asettamisasiakirja, projektisuunnitelma). Projektia ei käynnistetä/jatketa, ellei siihen vaadittavia henkilöresursseja pystytä osoittamaan.	-12.20%	-2.50%
16.6 Salkuista on saatavilla raportteja, jotka kertovat salkun projektien vastaavuudesta strategian kanssa, projektien strategisesta tasapainosta sekä tasapainoista riskien suhteen. Johto seuraa säännöllisesti näitä raportteja.	-5.90%	14.40%
16.7 Organisaation ylin johto on mukana salkunhallinnassa (katselmoi salkkuja säännöllisesti, hyödyntää raportteja päätöksenteossa, osallistuu salkunhallinnan kehittämiseen esim. kertomalla omia kehitystarpeitaan)	1.40%	-6.30%
16.8 Projekteissa saavutetut pidemmän aikavälin strategiset hyödyt sekä liiketoimintahyödyt (Business Case -onnistuminen) arvioidaan systemaattisesti jälkeenpäin (pitkän aikavälin jälkiarviointi).	-13.80%	17.60%

*Nuori PMO (alle 3 vuotta), Kypsä PMO (yli 5 vuotta)

■ KYP SÄ PMO SELKEÄSTI PAREMPI

■ KYP SÄ PMO PAREMPI

■ NUORI PMO PAREMPI

” Olen aikoinaan ollut kehittämässä aika laajalti tunnettua 5-portaista projektisalkunhallinnan kypsyystasoa mallia. Kohteet 16.1-16.3 kuuluvat siinä 1-tasolle. Lukemat siinä osoittavat tason saavuttamista jo suurimmalla osalla organisaatioista. 2-tasoon liittyvän 16.6. kohdan huono tulos on yllättävä. Se olisi kuitenkin helpommin saavutettavissa yhtenäisiä käytäntöjä ja projektiosaamista kehittämällä verrattuna noihin muihin, jotka liittyvät kypsyystasomallin 3-5 tasoille. Yhteenvetona voisi todeta, että organisaatiot, joissa toimii PMO ovat saavuttaneet aika hyvin tason 1, mutta korkeammille tasoille pääseminen vaatii vielä työtä.”

Matti Haukka

Senior Consultant, Kumura

” Salkun strateginen analysointi vaatii vuoropuhelua johdon kanssa, jotta löydetään oikeat ns. metatiedot ja tavoitetasot analysoinnin pohjaksi. Nuorissa PMO:issa tämä ei ole ensimmäisenä kehityslistalla, sillä asian kuntoon laitto vaatii salkunjohtamisen kypsyystason kasvamista, mutta häkellyttävän harvalla kypsälläkään PMO:illa tämä on kunnossa tutkimuksen mukaan. Sama koskee myös jälkiarviointeja: miten ihmeessä tämä ei ole kypsissä PMO:issa paremmalla tolalla? Toki jälkiarviointien tekeminen on varsin vaativa työmaa. Mukavaa oli havaita, että nuorilla PMO:illa muutamat perusasiat ovat jopa kypsiä paremmin.

Anne Isotalo

Director, Portfolio Management Office, Fennia

Mitä seuraavista projektisalkunhallintaan liittyvistä tehtävistä ja prosesseista tuetaan yrityksessä käytössä olevalla IT-järjestelmällä?

” Projektisalkunhallinnan IT-järjestelmät tukevat hyvin PMO:n toimintaa ja niiden hyödyt saavutetaan vain, kun järjestelmien käyttöä edellytetään. IT-järjestelmien hyötyjen irtiotto vaatii jo projektitasolla järjestelmien systemaattista käyttöä ja salkkutasolla raportointikäytäntöjen vakiinnuttamista. Tutkimuksesta voisi tulkita, että noin 3–5 vuoden kuluttua projektitoiminnan maturiteetti saavuttaa tilan, jossa IT-järjestelmien hyötyä voidaan parhaiten ulosmitata. Tutkimuksesta ilmenee, että kahdelle merkittäväälle kehittämis-kohteelle (projektiehdotusten arviointi ja valinta ja lessons learned -tiedonkeruu) IT-järjestelmiä ei käytetä! Olisiko tässä seuraava kehityshypyn paikka?”

Jori Kosonen
CEO, Talent Network

” Jos projektisalkunhallinnan tehtäviä ei tueta yrityksen IT-järjestelmillä, niin vertailudatasta on nähtävissä, että kypsän PMO:n projektijohtamisen kyvykyys on todennäköisesti yksittäisten henkilöiden ja heidän tuomansa kokemuksen varassa ja näin ollen tulokset ovat paremmat kuin nuoren PMO:n. Ongelmana tässä on yhteisten työvälineiden ja toimintatapojen puute sekä vahvasti henkilöityvä johtamiskulttuuri, jonka seurauksena osaamis pohja ei pääse laajenemaan. Kun yritykselle määritellään yhteiset projektijohtamisen prosessit, sekä niitä tukevat IT-järjestelmät ja työkalut sekä varmistetaan henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen niiden käyttöön, niin osaamis pohja laajenee yksilöntasolta koko organisaation tasolle, eikä tieto ole enää rajoittunutta ja ero kypsän ja nuoren PMO:n välillä kavennee merkittävästi.

Juha Dahl
Director PMO, Valmet Automotive

KAIKKI VASTAAJAT	ei järjestelmää	on järjestelmä, ei käytetä laajasti	on järjestelmä, ja sen käyttöä edellytetään
27.1 Projektinhallinta /-seuranta (projektipäällikön työkalut)	12.9%	30.6%	56.5%
27.2 Projektien sisäinen viestintä ja yhteistyötilat	7.2%	33.3%	59.5%
27.3 Projektisalkun edistymisraportointi (esim. ns. liikennevalot)	16.7%	21.4%	61.9%
27.4 Käytetyn työajan ja työmäärän seuranta	21.2%	21.2%	57.6%
27.5 Resurssien ja kapasiteetin suunnittelu ja seuranta	20.5%	42.2%	37.3%
27.6 Kustannusseuranta ja/tai suorituskykyraportointi	14.1%	22.40%	63.5%
27.7 Projektiehdotusten arviointi ja valinta	42.30%	36.5%	21.2%
27.8 Lessons Learned- tiedonkeruu	62.3%	22.4%	15.3%

Vastaajista muodostettiin kaksi vertailujoukkoa PMOn iän mukaan. **Nuori PMO (alle 3 vuotta)** ja **Kypsä PMO (yli 5 vuotta)**. Vertasimme näiden kahden ryhmän **Ei järjestelmää** ja **On järjestelmä ja sen käyttöä edellytetään** -vastauksia. Näiden lukujen perusteella laskettiin kuinka monta prosenttiyksikköä paremmin tai huonommin Nuoret PMO:t vs. Kypsät PMO:t pärjäävät kysytyllä osa-alueella.

Esimerkki 27.1 Erotus 1.1% (Ei järjestelmää) = Kypsässä PMO:ssa järjestelmä puuttuu 3.2% harvemmin. Eli asiat toteutuvat 3.2% paremmin.

Esimerkki 27.1 Erotus 18.6% (On järjestelmä ja sen käyttöä edellytetään) = Kypsässä PMO:ssa on järjestelmä ja sen käyttöä edellytetään 18.6% yleisemmin. Eli ne ovat 18.6% parempia tässä asiassa.

	*Nuori PMO	*Kypsä PMO
EROTUS ei järjestelmää		EROTUS on järjestelmä, ja sen käyttöä edellytetään
27.1 Projektinhallinta /-seuranta (projektipäällikön työkalut)	-3.20%	18.60%
27.2 Projektien sisäinen viestintä ja yhteistyötilat	1.70%	5.10%
27.3 Projektisalkun edistymisraportointi (esim. ns. liikennevalot)	-11.90%	25.80%
27.4 Käytetyn työajan ja työmäärän seuranta	-27.20%	34.60%
27.5 Resurssien ja kapasiteetin suunnittelu ja seuranta	-3.20%	-0.50%
27.6 Kustannusseuranta ja/tai suorituskykyraportointi	-14.10%	38.30%
27.7 Projektiehdotusten arviointi ja valinta	-15.60%	-4.50%
27.8 Lessons Learned- tiedonkeruu	-18.00%	-9.30%

*Nuori PMO (alle 3 vuotta), Kypsä PMO (yli 5 vuotta) ■ KYP SÄ P M O S E L K E Ä S T I P A R E M P I ■ K Y P S Ä P M O P A R E M P I ■ N U O R I P M O P A R E M P I

OSA IV

PROJEKTEISSA HYVIN MENESTYVÄT VRS HEIKOSTI MENESTYVÄT ORGANISAATIOI

Näin luet tutkimustuloksia (osa IV)

Tässä osiossa tehtiin vastaajien perusteella kaksi vastaajaryhmää 1 ja 2, joiden vastauksia vertaillaan keskenään kysytyjen asioiden suhteen. Ryhmät jaoteltiin kyselytutkimuksen kysymyksen 21 (Arvioi projektienne keskimääräistä onnistumista seuraavien tavoitteiden osalta) vastausten perusteella **Heikosti projekteissa menestyviin 1** ja **Hyvin projekteissa menestyviin organisaatioihin 2**.

Organisaatiot, joilla esiintyy paljon epäonnistumista eri projektien osa-alueilla (aikataulu, budjetti, scope ja business case).

Organisaatiot, jotka menestyvät hyvin eri projektien osa-alueilla (aikataulu, budjetti, scope ja business case).

Kysymys 21: Arvioi projektienne keskimääräistä onnistumista seuraavien tavoitteiden osalta

- 21.1 Projektien valmistuminen aikataulussa
- 21.2 Projektien pysyminen budjetissa
- 21.3 Projektien tuotosten laatu ja laajuus vastaavat tavoitteita
- 21.4 Projektien Business Case/hyötyjen toteutuminen

Vastaajaryhmä 1
Heikosti projekteissa menestyvät organisaatiot

Hyvin heikosti: tavoitteet toteutuvat alle 30 %:ssa projekteja.
Heikosti: tavoitteet toteutuvat 50 %:ssa projekteja.

Tyydyttävästi: tavoitteet toteutuvat n. 65 %:ssa projekteja.

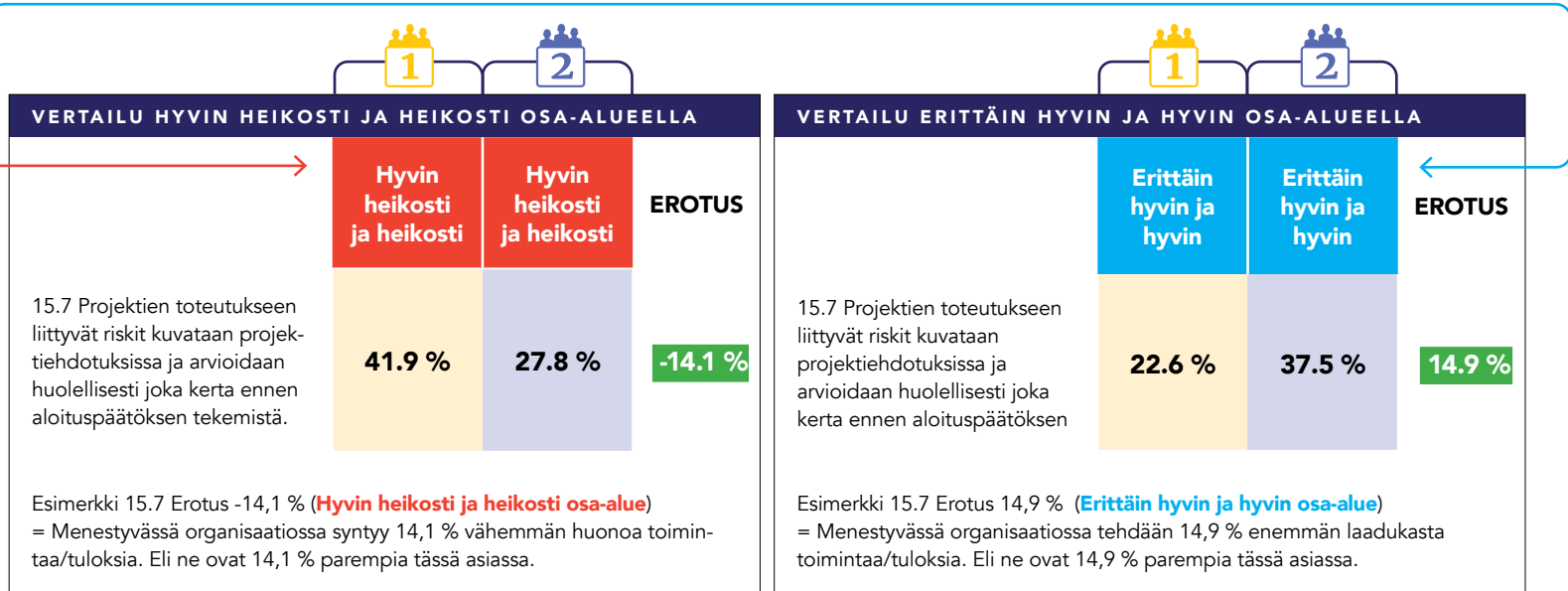
1

Vastaajaryhmä 2
Hyvin projekteissa menestyvät organisaatiot

Hyvin: tavoitteet toteutuvat n. 80 %:ssa projekteja.
Erittäin hyvin: tavoitteet toteutuvat lähes 100 %:ssa projekteja.

2

Vastaajaryhmät ovat **Heikosti projekteissa menestyvät organisaatiot 1** ja **Hyvin projekteissa menestyvät organisaatiot 2**. Vertasimme näiden kahden ryhmän vastauksia siten, että yhdistimme **hyvin heikosti ja heikosti**-vastaukset yhdeksi vertailuluvuksi. Näin näemme kuinka monta prosenttiyksikköä paremmin tai huonommin **Heikosti projekteissa menestyvät organisaatiot 1** ja **Hyvin projekteissa menestyvät organisaatiot 2** pärjäävät kysytyllä osa-alueella. Samoin tehtiin myös **erittäin hyvin ja hyvin**-vastauksille.



! Vertailu näyttää, mitä Menestyvät organisaatiot ovat tehneet ja painottaneet jotta projekteissa onnistutaan paremmin ja toisaalta epäonnistumisia tapahtuu vähemmän.

Kuinka hyvin seuraavat asiat on hoidettu organisaatiossanne?

Vastaajajoukot ovat **Heikosti projekteissa menestyvät organisaatiot** **1** ja **Hyvin projekteissa menestyvät organisaatiot** **2**. Vertasimme näiden kahden ryhmän vastauksia siten, että yhdistimme **hyvin heikosti ja heikosti** -vastaukset yhdeksi vertailuluvuksi. Näin näemme kuinka monta prosenttiyksikköä paremmin tai huonommin **Heikosti projekteissa menestyvät organisaatiot** ja **Hyvin projekteissa menestyvät organisaatiot** pärjäävät kysytyllä osa-alueella. Samoin tehtiin myös **erittäin hyvin ja hyvin** -vastauksille.

Esimerkki 15.1 Erotus -0.4 % (**Hyvin heikosti ja heikosti osa-alue**) = Menestyvässä organisaatiossa syntyy 0.4 % vähemmän huonoa toimintaa/tuloksia. Eli ne ovat 0.4 % parempia tässä asiassa.

Esimerkki 15.1 Erotus 6.8 % (**Erittäin hyvin ja hyvin osa-alue**) = Menestyvässä organisaatiossa tehdään 6.8 % enemmän laadukasta toimintaa/tuloksia. Eli ne ovat 6.8 % parempia tässä asiassa.



Hyvin heikosti: tavoitteet toteutuvat alle 30 %:ssa projekteja.
Heikosti: tavoitteet toteutuvat 50%:ssa projekteja.



Hyvin: tavoitteet toteutuvat n. 80%:ssa projekteja.
Erittäin hyvin: tavoitteet toteutuvat lähes 100 %:ssa projekteja.

15.1 Organisaatiossamme on selkeä projektinjohtamismalli, johon kuuluvat päätöksentekopisteet (portit), projektien luokitus koon ja vaikeustason mukaan sekä kuvaukset eri projektityypeille.

15.2 Kaikilla projekteilla on nimetty omistaja, joka vastaa oman projektinsa liiketoiminnallisesta onnistumisesta.

15.3 Henkilöresurssitarpeet käynnissä olevissa projekteissa ovat hyvin suunniteltuja ja ne ovat tiedossa henkilötasolla.

15.4 Projektien raportointi on säännöllistä ja luotettavaa sekä jatkuvasti saatavilla.

15.5 Kaikista projekteista on helposti saatavissa työ määrä- ja kustannusarvot ja/tai projektien kokonaisbudjetit eroteltuna ulkoisiin ja sisäisiin kustannuksiin (ml. omat työkustannukset.)

15.6 Liiketoimintahyödyt ja projekteihin liittyvät muut pidemmällä tähtäimellä saavutettavat esim. strategiset hyödyt kuvataan projektiehdotuksissa vertailukelpoisella tavalla.

15.7 Projektien toteutukseen liittyvät riskit kuvataan projektiehdotuksissa ja arvioidaan huolellisesti joka kerta ennen aloituspäätöksen tekemistä.

1		2		EROTUS	
Hyvin heikosti ja heikosti	Hyvin heikosti ja heikosti		Erittäin hyvin ja hyvin	Erittäin hyvin ja hyvin	EROTUS
12.9 %	12.5 %	-0.4 %	61.3 %	68.1 %	6.80%
9.7 %	8.3 %	-1.4 %	61.3 %	66.7 %	5.40%
42 %	27.8 %	-14.2 %	32.2 %	41.7 %	9.50%
25.8 %	16.7 %	-9.1 %	25.8 %	40.3 %	14.5 %
41.9 %	31.9 %	-10 %	25.8 %	38.9 %	13.1 %
41.9 %	31.9 %	-10 %	9.7 %	16.7 %	7 %
41.9 %	27.8 %	-14.1 %	22.6 %	37.5 %	14.9 %

■ MENESTYJÄT SELKEÄSTI PAREMPIA ■ MENESTYJÄT PAREMPIA ■ HEIKOSTI MENESTYVÄT PAREMPIA

Menestyvien ja ei -menestyvien organisaatioiden välillä on todella merkittäviä eroja. Menestyvät organisaatiot kehittävät toimintaansa pitkäjänteisesti, PMO nähdään niissä johdon strategisena kumppanina ja ja sen koetaan palvelun liiketoimintaa. Ei -menestyvien osalta PMO jää ilmeisimmin vain toiminnan jatkuvan kehittäjän rooliin. PMO:n tulee jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan ja toimintaansa liiketoimintalähtöisemmäksi. Avoin ja objektiivinen tiedon jakaminen kaikille eri sidosryhmille kasvattaa luottamusta PMO:n toimintaan."

Jori Kosonen
CEO, Talent Network

Kun tarkastellaan eroja huonosti ja hyvin projekteissa menestyvien organisaatioiden välillä ja asioita, joita tehdään vähintäänkin hyvin, huomataan, että isot erot ovat nimenomaan yksittäisen projektin hallintaan liittyvissä asioissa: Riskien hallinta (15.7), työ määrän ja kustannusten arviointi (15.5) sekä edistymisen raportointi (15.4). Tästä voidaan vetää yksinkertainen johtopäätös, että kehittämällä projektihenkilöstön osaamista projektinhallinnan perusasioissa, pystytään projektien onnistumista jo hyvinkin lyhyellä tähtäimellä parantamaan."

Matti Haukka
Senior Consultant, Kumura

Hyvin projekteissa menestyvien organisaatioiden tulisi nostaa projektien ohjausryhmätoiminta uudelle tasolle. Roolien kirkastamista vaaditaan projektipäälliköiden, ohjausryhmien ja PMO:n välillä. Tämä tilanne ja tarve roolien selkeyttämiseen on tuttu monille organisaatioille. Yksinkertaisesti tulisi kirkastaa kuka ja miten projektin käynnistys- ja lopetuspäätökset tekee. Menestyvillä organisaatioilla on usein projektisalkuissaan dynamiikaltaan hyvin erilaisia projekteja, (ohjelmia, projekteja ja ketterää kehittämistä), jotka asettavat jatkuvasti haasteita henkilöresurssien hallintaan ja kehittämiseen. Henkilöresurssien hallinnassa fokus tulisi olla strategisessa osaamisen kehittämisessä, kriittisen henkilöosaamisen laajentamisessa, ei pelkästään "kapasiteetin hallinnassa."

Jori Kosonen
CEO, Talent Network

Nostan esiin nuo kohdat, missä hyvin menestyneillä organisaatioilla on enemmän kehitettävää, joskin aika pienin eroin. Kaksi niistä ovat ohjelmajohtaminen (24.13) ja agile roolit (24.4). Tämä johtunee usein siitä, että nämä aiheet (ketteryyden, ohjelmajohtaminen) ovat joillekin organisaatioille kuitenkin vielä varsin uusia ja niihin vasta ollaan hakemassa oikeaa lähestymistapaa.

Matti Haukka
Senior Consultant, Kumura

Projektitoiminnan osa-alueiden kehitystarve

Vastaajajoukot ovat **Heikosti projekteissa menestyvät organisaatiot 1** ja **hyvin projekteissa menestyvät organisaatiot 2**. Vertasimme näiden kahden ryhmän vastauksia siten, että yhdistimme **Erittäin paljon ja paljon kehitettävää** -vastaukset yhdeksi vertailuluvuksi. Näin näemme kuinka monta prosenttiyksikköä paremmin tai huonommin **Heikosti projekteissa menestyvät organisaatiot** ja **Hyvin projekteissa menestyvät organisaatiot** pärjäävät kysytyllä osa-alueella. Samoin tehtiin myös erittäin **Ei kehitettävää ja vähän kehitettävää** -vastauksille.

Esimerkki 24.1 Erotus -8.1% (**Erittäin paljon ja paljon kehitettävää**) = Menestyvässä organisaatiossa syntyy 8.1% vähemmän huonoa toimintaa/tuloksia. Eli ne ovat 8.1% parempia tässä asiassa.

Esimerkki 24.1 Erotus -1.2% (**Ei kehitettävää ja vähän kehitettävää**) = Ei menestyvässä organisaatiossa tehdään 1.2% enemmän laadukasta toimintaa/tuloksia. Eli ne ovat 1.2% parempia tässä asiassa.



Hyvin heikosti: tavoitteet toteutuvat alle 30 %:ssa projekteja.
Heikosti: tavoitteet toteutuvat 50%:ssa projekteja.



Hyvin: tavoitteet toteutuvat n. 80%:ssa projekteja.
Erittäin hyvin: tavoitteet toteutuvat lähes 100 %:ssa projekteja.

	1 Erittäin paljon ja paljon kehitettävää	2 Erittäin paljon ja paljon kehitettävää	EROTUS	1 Ei kehitystarvetta ja vähän kehitettävää	2 Ei kehitystarvetta ja vähän kehitettävää	EROTUS
24.1 Projektiehdotusten valmistelu/projektien esisuunnittelu	43.3 %	35.2 %	-8.1 %	16.7 %	15.5 %	-1.2 %
24.2 Projektin aloittaminen/käynnistäminen	33.3 %	19.7 %	-13.6 %	26.7 %	31 %	4.3 %
24.3 Projektin lopettaminen/keskeyttäminen	40 %	21.1 %	-18.9 %	20 %	33.8 %	13.8 %
24.4 Agile -roolin ja tehtävien hoitaminen	43.3 %	48.5 %	5.2 %	23.4 %	13.3 %	-10.1 %
24.5 Projektipäällikkötehtävien hoitaminen	16.6 %	16.9 %	0.3 %	33.4 %	36.6 %	3.2 %
24.6 Projektin omistajaroolin hoitaminen	56.7 %	46.5 %	-10.2 %	13.3 %	19.7 %	6.4 %
24.7 Ohjausryhmien toiminta	56.7 %	43.7 %	-13 %	13.3 %	23.9 %	10.6 %
24.8 Työmääräarvioiden realismi (toteutuvatko työmääräarviot)	60 %	49.3 %	-10.7 %	10 %	14.1 %	4.1 %
24.9 Projektit venyvät ja/tai projektit ovat myöhässä sen takia, että niihin ei ole käytettävissä tarpeeksi henkilöresursseja	60 %	38 %	-22 %	13.3 %	19.7 %	6.4 %
24.10 Projektisuunnitelmien laatu	26.7 %	24 %	-2.7 %	16.7 %	22.5 %	5.8 %
24.11 Ennustettavuus projektin tavoitteiden saavuttamisesta projektin aikana (raportoinnin laatu ja luotettavuus)	36.6 %	23.9 %	-12.7 %	6.7 %	21.1 %	14.4 %
24.12 Henkilöresurssien hallinta	58.6 %	35.7 %	-22.9 %	6.9 %	15.7 %	8.8 %
24.13 Ohjelmien johtaminen (tai muiden laajempien kehityskokonaisuuksien johtaminen)	30 %	31.4 %	1.4 %	26.6 %	21.4 %	-5.2 %
24.14 Oppien ja kokemusten = Lessons learned hyödyntäminen	63.3 %	55 %	-8.3 %	6.7 %	12.6 %	5.9 %
24.15 Myynnin (projektien ideoinnin) ja projektien toteutuksen yhteistyön onnistuminen	29.6 %	26.9 %	-2.7 %	18.5 %	23.9 %	5.4 %

Arvioi, mitä seuraavista kyvykkyyksistä PMO:n henkilöstön osalta tulisi kehittää?

Esimerkki 25.1 Erotus -7.5% (**Erittäin paljon ja paljon kehitettävää**) = Menestyvässä organisaatiossa syntyy 7.5% vähemmän huonoa toimintaa/tuloksia. Eli ne ovat 7.5% parempia tässä asiassa.

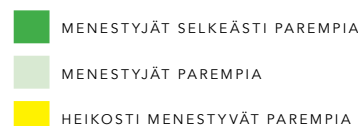
Esimerkki 25.1 Erotus -1.2% (**Ei kehitettävää ja vähän kehitettävää**) = Ei menestyvässä organisaatiossa tehdään 1.2% enemmän laadukasta toimintaa/tuloksia. Eli ne ovat 1.2% parempia tässä asiassa.



	1 Erittäin paljon ja paljon kehitettävää	2 Erittäin paljon ja paljon kehitettävää	EROTUS	1 Ei kehitystarvetta ja vähän kehitettävää	2 Ei kehitystarvetta ja vähän kehitettävää	EROTUS
25.1 Tarvittava tekninen/sisällöllinen osaaminen vastuualueeseen kuuluvista projekteista	20.70%	13.20%	-7.50%	58.60%	57.40%	-1.20%
25.2 Projektinhallinnan osaaminen	24.10%	13.20%	-10.90%	51.80%	55.90%	4.10%
25.3 Kognitiiviset taidot /osaaminen (itseluottamus, itsetuntemus, vieraiden kulttuurien tuntemus, normien ja arvojen tuntemus)	17.20%	13.20%	-4.00%	48.30%	47.10%	-1.20%
25.4 Projektisalkunhallinnan periaatteiden ja menetelmien osaaminen	31.00%	25.40%	-5.60%	27.60%	34.30%	6.70%
25.5 Muutosjohtaminen	48.30%	29.90%	-18.40%	13.80%	20.90%	7.10%
25.6 Projektin- ja salkunhallinnan IT- järjestelmät	20.70%	17.90%	-2.80%	48.30%	50.80%	2.50%
25.7 Fasilitointitaidot	44.80%	26.50%	-18.30%	24.20%	32.30%	8.10%
25.8 Pedagogiset taidot	38.00%	26.50%	-11.50%	31.00%	38.20%	7.20%
25.9 Ketterien toimintamallien tuntemus ja hyödyntäminen	44.80%	27.90%	-16.90%	20.70%	22.10%	1.40%
25.10 Ihmisten johtaminen	41.40%	26.50%	-14.90%	17.20%	29.40%	12.20%
25.11 Osaamisen kehittäminen sertifiointien avulla	27.60%	17.70%	-9.90%	41.40%	42.60%	1.20%

KAIKKI VASTAAJAT (Erittäin paljon ja paljon kehitettävää)

1.	25.5 Muutosjohtaminen	31.2 %
2.	25.9 Ketterien toimintamallien tuntemus ja hyödyntäminen	30.9 %
3.	25.7 Fasilitointitaidot	30.8 %
4.	25.10 Ihmisten johtaminen	29.6 %
5.	25.4 Projektisalkunhallinnan periaatteiden ja menetelmien osaaminen	26.2 %



Projektihallinnan osaaminen on suhteellisen helppoa laittaa kuntoon, sillä valmiuksia on paljon tarjolla ja hallinnointitaidot ovat kenen tahansa opittavissa. Projektin onnistumisen kannalta keskeistä on vahvan hallinnoinnin lisäksi kuitenkin se, miten hyvin projektipäällikkö onnistuu ryhmänsä johtamisessa, motivaation ja hyvän ilmanpiirin luomisessa (project leadership).

Hybridityön aikana erityisesti virtuaaliset fasilitointitaidot ovat tärkeitä eikä pedagogisista taidoistakaan haittaa ole.

Kaikkein tärkeintä on kuitenkin se, että projektissa saavutettu lopputulos otetaan aidosti organisaatiossa käyttöön, vanhasta tavasta luovutaan ja tekeminen oikeasti muuttuu. Jos muutosjohtamisessa epäonnistutaan, projektiin tehty investointi valuu hukkaan.”

Anne Isotalo

Director, Portfolio Management Office, Fennia

Nostan tästä esille muutosjohtamisosaamisen kehittämisen ja sen tärkeyden. PMO:n tehtävä on sekä johtaa yhtä isoa muutosta projektikulttuurin kehittämisessä ja toisaalta auttaa ja fasilitoida muita kehitysprojekteja ja muutosohjelmia toteuttamaan tavoitteitaan. Tämä on erittäin tärkeää muuttuvissa toimintaympäristöissä ja avaintekijä kyyssä strategisten muutosten toteuttamiseen.”

Matti Haukka

Senior Consultant, Kumura

Menestyvät projektipäälliköt ovat vahvempia toimiala- ja liiketoimintaosaamisessa. Tätä tukee ylemmän johdon sitoutuminen projektijohtamiseen ja erityisesti siihen liittyvään johtoryhmä-/ohjausryhmätyöskentelyyn. Projektit ovat entistä enemmän strategian toteuttamisen väline. Projektisalkun tulee peilata strategisia tavoitteita, ja arvottaa niihin liittyviä asiakas- ja investointiprojekteja.

Esiin nousevat myös vuorovaikutustaidot sekä ihmisten ohjaaminen. Toimiva vuorovaikutus tarvitsee tuekseen luotettavaa ja läpinäkyvää raportointia. Salkkuraportti toimii yhteisenä tilannekuvatyövälineenä ja sovitut kokouskäytännöt varmistavat yhteisen tilanetajun projektien sidosryhmille. Näin kaikki organisaation tasot hyödyntävät projekteihin liittyvää informaatiota yhdenmukaisilla tavoilla.

Juha Dahl
Director PMO, Valmet Automotive

IPMA-C/B sertifioidut projektipäälliköt onnistuvat projekteissa paremmin kuin ei sertifioidut”. Ketterän kehittämisen tiimien johtamisessa on merkittävin osaamisvajae. Menetelmät, mallit, projektityön roolien selkeys ja hyvä hallintotapa ovat projektin peruselementtejä. Menestystekijänä on johtamisosaaminen. Tutkimustuloksia laajentaen nostan esille itsensä johtamisen, muutosjohtamisen, konfliktien hallinnan sekä kyvyn hyödyntää ihmisten erilaisuutta voimavarana projektityössä. Miten näitä osaamisia kehitetään digitalisuutta hyödyntäen, pysyvään käyttäytymisen muutokseen johtavalla tavalla ja monimuotoisia oppimistapoja hyödyntämällä; Kuten vuorovaikutusta, ryhmädynamiikkaa ja projektin johtamisen (project excellence) kyvykkyttä simuloivalla valmennuksella.

Jori Kosonen
CEO, Talent Network

Arvioi, mitä seuraavia kyvykkyyksiä projektipäälliköiden osalta tulisi kehittää?

Vastaaajajoukot ovat **Heikosti projekteissa menestyvät organisaatiot 1** ja **Hyvin projekteissa menestyvät organisaatiot 2**. Vertasimme näiden kahden ryhmän vastauksia siten, että yhdistimme **erittäin paljon ja paljon kehitettävää** -vastaukset yhdeksi vertailuluvuksi. Näin näemme kuinka monta prosenttiyksikköä paremmin tai huonommin **Heikosti projekteissa menestyvät organisaatiot** ja **Hyvin projekteissa menestyvät organisaatiot** pärjäävät kysytyllä osa-alueella. Samoin tehtiin myös erittäin **Ei kehitettävää ja vähän kehitettävää** -vastauksille.

Esimerkki 26.1 Erotus 1.5% (**Erittäin paljon ja paljon kehitettävää**) = Ei menestyvässä organisaatiossa syntyy 1.5% vähemmän huonoa toimintaa/tuloksia. Eli ne ovat 1.5% parempia tässä asiassa.

Esimerkki 26.1 Erotus -2% (**Ei kehitettävää ja vähän kehitettävää**) = Ei menestyvässä organisaatiossa tehdään 2% enemmän laadukasta toimintaa/tuloksia. Eli ne ovat 2% parempia tässä asiassa.

	1 Erittäin paljon ja paljon kehitettävää	2 Erittäin paljon ja paljon kehitettävää	EROTUS	1 Ei kehitystarvetta ja vähän kehitettävää	2 Ei kehitystarvetta ja vähän kehitettävää	EROTUS
26.1 Projektinhallinnan ja johtamisen yleinen perusosaaminen	26.7 %	28.2 %	1.5 %	40 %	38 %	-2 %
26.2 Suunnitteluosaaminen (aikataulutus, resursointi, WBS, jne.)	40 %	38.6 %	-1.4 %	26.7 %	27.1 %	0.4 %
26.3 Toimiala- ja liiketoimintaosaaminen	20 %	14.1 %	-5.9 %	33.3 %	49.3 %	16 %
26.4 Projektialan standardit, määräykset ja käytännöt	30 %	16.9 %	-13.1 %	50 %	49.3 %	-0.7 %
26.5 Vuorovaikutus, kommunikointi, viestintä, tiedotus	46.6 %	35.2 %	-11.4 %	16.7 %	26.8 %	10.1 %
26.6 Neuvottelutaito, sopimusosaaminen	46.7 %	38.1 %	-8.6 %	23.3 %	21.1 %	-2.2 %
26.7 Asiakastyöskentely, myyntiosaaminen	33.3 %	26.8 %	-6.5 %	43.4 %	49.3 %	5.9 %
26.8 Fasilitointitaidot, tiimityöskentelyn ohjaaminen	43.3 %	35.2 %	-8.1 %	20 %	31 %	11 %
26.9 Ihmisten johtaminen, esimiestaidot	43.4 %	42.2 %	-1.2 %	23.3 %	26.8 %	3.5 %
26.10 Ketterät menetelmät, ketterän tiimin johtaminen	46.6 %	45.7 %	-0.9 %	26.7 %	20 %	-6.7 %
26.11 Waterfall-/vesiputous projektin johtaminen	20 %	10 %	-10 %	56.7 %	58.6 %	1.9 %

KAIKKI VASTAAJAT TOP-4 kehitettävää

Erittäin paljon ja paljon kehitettävää

- 26.10 Ketterät menetelmät, ketterän tiimin johtaminen 45.20%
- 26.2 Suunnitteluosaaminen (aikataulutus, resursointi, WBS, jne.) 38.10%
- 26.9 Ihmisten johtaminen, esimiestaidot 37.70%
- 26.6 Neuvottelutaito, sopimusosaaminen 36.50%

- MENESTYJÄT SELKEÄSTI PAREMPIA
- MENESTYJÄT PAREMPIA
- HEIKOSTI MENESTYVÄT PAREMPIA

Loppuyhteenveto

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: Odoteista hyödyistä huolimatta jopa kolme neljästä projektitoimistosta lopettaa toimintansa kolmen ensimmäisen vuoden aikana perustamisestaan, ja on arvioitu, että uuden PMO:n elinajanodote on tyypillisesti n. kaksi vuotta. Tutkimus on nostanut keskeisiksi syiksi tälle muun muassa sen, että PMO:t eivät pysty vakuuttavasti osoittamaan tuottavansa liiketoiminta-arvoa tai parantavansa projektitoiminnan tuottavuutta.

Kuten kansainvälisten projektitoimistotutkimusten tulokset, 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? Projektitoimistojen pitää pystyä selkeästi näyttämään organisaatioiden projektitoiminnassa tapahtuva kehitys ja viestimään siitä erityisesti johdolle; johdon kielellä, jossa tuotot ja säästöt eli eurot ovat keskeisiä onnistumisen mittareita.

Kirsi Aaltonen

Associate Professor, Management of Projects and Complex Systems, Oulun yliopisto

* Bredillet, C., Tywoniak, S., Tootoonchy, M. (2018). Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens. *International Journal of Project Management* 36, 27-42.

Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., Blomquist, T. (2010). Identifying forces driving PMO changes. *Project Management Journal* 41, 30-45.

Projektiammatillaiset, 3PMO-tapahtuma ja PMO 2023- tutkimus

Projektitoimistojen ammattilaisille suunniteltu 3PMO-tapahtuma täyttää 10 vuotta. Tapahtuma on alusta asti ollut aina loppuunmyyty ja tapahtuman osallistujapalaute on ”mykistävää”: 100% kävijöistä suosittelee tapahtumaa kollegalleen.

PRY voi olla erittäin ylpeä, että olemme onnistuneet rakentamaan erittäin suositun ja merkityksellisen ammattilaisworkshopin. Olemme samalla myös erittäin nöyriä ja kiitollisia. 3PMO-tapahtuma on ennen kaikkea Projektiammatillaisverkoston voimannäyte. Tapahtuman korkea laatu syntyy kokeneiden puhujien esitysten ja niitä täydentävien workshop-pöytäryhmien korkeatasoisten keskustelujen yhteistuloksena. Tapahtuman suosio palkitsee myös järjestäjiä ja toimii innostajana tapahtuman kehittämiseksi.

Lämmin kiitos vuosien varrella Tampere-talon estradille nousseille 3PMO puhujille ja tapahtuman osallistujille.

PMO-tutkimus nostaa PMO-ammattilaisten keskusteluihin erittäin tärkeitä teki- jöitä, uudenlaisista näkökulmista katsottuna. Toivomme, että PMO 2023 Executive Summary löytää tiensä projektitoimistojen kahvipöytiin, teams-palavereihin ja jopa organisaatioiden johdon tarkasteltavaksi. PMO:n lisäarvo on erittäin tärkeä puheen- aihe sekä projektitoimiston sisällä että PMO:n ja organisaation johdon välillä. Us- komme vahvasti, että tämän raportin sivuilla teoria ja käytäntö kättelevät toisiaan. Oman pikantin mausteensa tutkimukselle antoivat tutkimustuloksia verekseltään kommentoimaan kutsutut PMO-kokemusammattilaiset ja -konsultit.

Erityiskiitokset Oulun yliopiston professoreille ja tutkimustiimille avusta PMO 2023-tutkimuksen suunnittelussa sekä ammattimaisen tutkimuksen vaatimuksista ja näkökulmista vastausaineiston analysoinnissa.

Joxi Kaaja

Projektiammatillaiset ry

Todenna kokemus ja osaaminen sertifioitumalla

– kehity projektiammattilaisena

TASO

A

B

C

D

	Projektinjohtaminen	Ohjelmanjohtaminen	Salkunjohtaminen	Agile Leader	Consultants, Coaches & Trainers
Sertifioitu Projektinjohtaja	Sertifioitu Ohjelmanjohtaja	Sertifioitu Salkunjohtaja	Certified Agile Organisational Leader	Certified Executive Consultant / Coach / Trainer	
Sertifioitu Vanhempi Projektipäällikkö	Sertifioitu Vanhempi Ohjelmapäällikkö	Sertifioitu Vanhempi Salkkupäällikkö	Certified Agile Senior Leader	Certified Senior Consultant / Coach / Trainer	
Sertifioitu Projektipäällikkö			Certified Agile Leader	Certified Consultant / Coach / Trainer	
Sertifioitu Projektiosaaaja			Certified Agile Associate		

Tutustu tarkemmin www.pry.fi ja kysy lisää: johanna.packalen@pry.fi

Onko projektitoiminnassa kehitettävää?

IPMA Delta-arviointi on erinomainen työkalu organisaatioille, jotka haluavat systemaattisesti kehittää projektikyvykkyyttään kohti onnistuneita, tuloksellisia projekteja. IPMA Delta on PMO:n ja johdon yhteinen työkalu. Paras työkalu.

IPMA Delta -arviointi tuottaa tarkan ja selkeän kuvan projektitoiminnan nykytilasta; vahvuuksista ja kehittämiskohteista. IPMA Delta -arviointi auttaa organisaatiota parantamaan projektitoimintansa laatua, tehokkuutta ja tuottavuutta.

IPMA Delta arvioi organisaation prosesseja ja johtamisjärjestelmää, henkilöstön osaamista, projektinhallinnan ja johtamisen käytänteitä ja toimintaympäristöä laaja-alaisesti. IPMA Delta paljastaa myös organisaation projektitoiminnan ongelmien juurisyyt, pullonkaulat ja tärkeimmät kehityskohdet. IPMA Delta -arviointi auttaa suunnittelemaan kehittämistoimenpiteet vaikuttavasti ja kohdistamaan ne tehokkaasti.

Arvioinnin tulosten perusteella organisaatio pystyy kehittämään prosessejaan, kouluttamaan henkilöstöään, asettamaan selkeitä tavoitteita ja käyttämään resurssejaan tehokkaammin. Tulokse-

na ovat parempi resurssointi, aikatulujen pitäminen, asiakastyytyväisyys - Onnistuneet projektit.

Hyvin johdettu ja kyvykäs projektitoiminta tuottaa organisaatiolle kilpailuetua. IPMA Delta -arvioinnin avulla organisaatio parantaa projektitoimintansa laatua ja luotettavuutta. Kyvykkyyden projekteissa auttaa erottumaan kilpailijoista.

Projektitoiminnan kehittäminen kannattaa!

Ota yhteyttä ja kysy lisää:
joxi.kaaja@pry.fi

” IPMA Delta arvioinnin ja loppuraportin arvo nousee sen yksinkertaisesta selkeydestä. Projektitoimintamme laajassa ja monitahoisessa kokonaisuudessa IPMA Delta pelkisti kolme kehittämisen pääkohtaa, joihin meidän kannattaa ensimmäiseksi keskittyä ja joista kukin tukee toisia. Kehittämisen Roadmap on selkeä, ja sen toteuttaminen on meidän omasta tahdostamme ja päätöksistämme kiinni”.

Kaj Björkvist, PMO-johtaja
Citec Oy

” IPMA Delta -arviointi sopi erinomaisesti tilanteeseemme. Sen avulla saimme kerättyä valtavan määrän tietoa ja näkemyksiä organisaatiomme projektiammattilaisilta. Erittäin kokeneet IPMA Deltan arvioijat analysoivat ja tiivistivät suuren tietomäärän hyödylliseen ja käyttökelpoiseen muotoon, jonka pohjalta voimme kehittää PP&PM:äämme. IPMA Delta ei tuottanut suuria yllätyksiä. Sen sijaan se auttoi meitä jäsentämään monia PM-toimintojemme syy-seuraussuhteita ja näkemään ”metsän puilta”.

IPMA Delta tarjoaa erittäin vakaan kivijalan projektitoiminnan kehittämiselle. Arvioinnin tulokset ja kehitysehdotusten tielkartta auttavat ja ohjaavat meitä kohdistamaan kehittämisen vaikuttavasti ja tuloksellisesti.”

Elsa Paasilinna
Kehittämisen- ja digitalisaatiopäällikkö
Helsingin kaupunkiympäristön toimiala