

PROJEKTI-

MAAILMA

1 • 2022



8

Vuoden projekti -
Helsinki Airport

3

Uusi puheenjohtaja
Taina Rämö-Korpinen

60

Net Project Value
(NPrV): What is it?

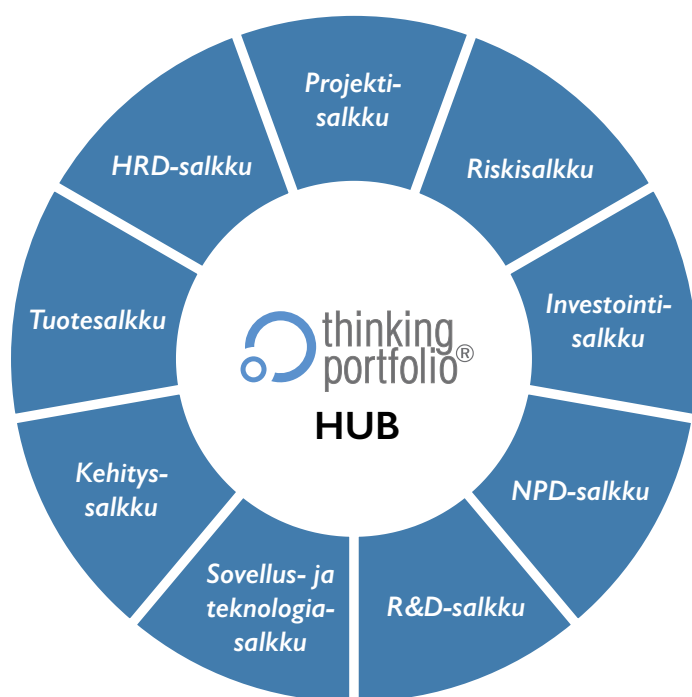
66

Uusi CCT-sertifikaatti
konsultointiin ja
koulutukseen



Monisalkkuympäristö

*Ytimessä keskitetty
resurssisuunnittelu*



Thinking Portfolion uusi HUB-alusta mahdollistaa useampien salkkujen tietomallien entistä tiiviimmän yhteen kytkemisen. Samalla monisalkkuympäristössä toteutuu keskitetty resurssisuunnittelu, riskienhallinta ja käyttäjähallinta. Eri salkkujen tietomallit voidaan parametroida joustavasti asiakkaiden tietomallitarpeen mukaan.

Autamme sinua salkunhallintaan liittyvissä kysymyksissä:



Marita Tuoma

Portfolio Sales Manager

050 502 3525

marita.tuoma@thinkingportfolio.com



Esa Toivonen

Managing Partner, Senior Portfolio Advisor

040 733 6670

esa.toivonen@thinkingportfolio.com

Tutustu parhaisiin salkunhallinta- ja asiantuntijapalveluihimme: [thinkingportfolio.com](https://www.thinkingportfolio.com)



PÄÄKIRJOITUS

TAINA RÄMÖ-KORPINEN

Hallituksen puheenjohtaja
Projektiammattilaiset ry

Tervetuloa 2022 – hihat on kääritty!

Lämpimät kiitokset jäsenkunnalle luottamuksesta ja valinnastani puheenjohtajaksi. Vietin hetken, jos eräänkin miettien, mitä kykenen antamaan tulevaan vuoteen ja millä tavalla se myös näkyy Projektiammattilaisten toiminnassa. Nöyränä ja innostuneena, katse kirkkaana sekä hihat käärittyinä suunnistan siis kanssanne uuteen vuoteen!

Projektiyhdistys on luonut nahkansa – olemme nyt Projektiammattilaisia. Meillä on varmasti lisää uusiutumisen rypistyksiä tuova ajanjakso aluillaan. Olemme ottaneet melkoisen digiharppauksen, kun tapahtumatuotantomme on siirtynyt suurelta osin online-toteutuksiin. Sitä myötä on ollut mahdollista tuottaa arvokasta sisältöä yhä useamman jäsenen saavutettavaksi. Sertifiointijärjestelmän uudistuksen myötä siirryimme edelläkävijöiksi IPMAssa. Kevään aikana astumme uuteen aikaan valitsemalla seuraavan toimitusjohtajan, jolla on isot saappaat täytettävänä.

Tuore toimitusjohtaja tarvitseekin tukea, jotta hänen polkunsa yhdistyksen vahvaksi keulahahmoksi olisi vahvasti nousujohtainen. Oman kokemukseni ja pitkäjänteisen yhdistyksen aktiivina toimimisen pohjalta tulen tekemään kaikkeni, jotta tehtävän haltuunotto olisi hänelle mahdollisimman mutkaton ja sujuva. Joskin vauhtia ja notkeita käänteitä tuskin tulee puuttumaan tänäkään vuonna!

Yhdistyksen strategia vaatii väistämättä suunnan tarkistusta. Selkeämpi johtotähti matkalla kohti yhteiskunnallista vaikuttamista ja kasvua tulee näkyä toiminnassam-

me. On aika ottaa tiukemmin kantaa siihen, mitkä ovat avaintoimenpiteet, periaatteet ja ohjaavat ajurit, joilla kunnianhimoiset tavoitteet myös saavutetaan. Tiekartta vaatii uudelleen määrittelyä, jotta saamme lisää näkyvyyttä ja kykenemme tuoreella otteella houkuttelemaan mukaan uusia jäseniä merkityksellistä työtä tekevään, aikaansa seuraavaan, innostavaan ja aktiiviseen yhteisöön.

Tärkeitä painopisteitä jatkossa ovat hallitustyöskentelyn ja tavoitteellisuuden terävöittäminen. Joukkueena toimiminen, kantaa ottava ja kriittinenkin keskustelu, sekä hallituksen jäsenten arvokkaan osaaamisen hyödyntäminen ovat aiheita, joihin tulen erityisesti kiinnittämään huomiota. Vastuullinen hallitustyöskentely on koko hallituksen sydämen asia, ja meidän tulee myös viestiä siitä aktiivisesti. Se tarkoittaa napakampaa päätöksentekoa, avointa ja aktiivista tiedottamista sekä kannanottoja myös yhteiskunnallisiin aiheisiin.

Innostuneena, mutta rauhallisena, pirteänä ja ilolla sekä vahvalla tunteella. Tällä asenteella uuden hallituksen kanssa yhdessä vuoteen 2022 etenemme, jäsenistöä arvostaen ja heitä kuunnellen.

PROJEKTI

MAAILMA



Helsinki Airport kehitysohjelma vastaa kansainväliseen kilpailuun

PROJEKTIMAAILMA

Julkaisija

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

Ilmoitukset

Else Halttunen
Projektiammattilaiset ry
+358 50 525 3531
else.halttunen@pry.fi

Toimitus

Timo Saros, päätoimittaja
Else Halttunen, toimitussihteeri
Viestintätoimisto Medita Oy
Ulkoasu: Aki Latvanne

Painopaikka

Newprint Oy

Kannen kuva: Finavia
ISSN-L 1455-4178 (painettu)
ISSN 2242-9549 (verkkojulkaisu)

1.2022

- 3** Tervetuloa 2022 – hihat on kääritty!
- 5** Projektiammattilaiset ry:n uusi hallituksen jäsen: Elsa Paasilinna
- 6** Projektipäivät 2021 suunniteltiin kolme kertaa
- 8** Vuoden projektina palkittu Helsinki Airport kehitysohjelma vastaa kansainväliseen kilpailuun
- 14** Vuoden Projekti-kilpailussa palkittu Tampereen Raitiotieallianssi -hanke kulkee aikataulusta edellä
- 20** Suomen nykyaikaisin ja tehokkain – Sairaala Nova
- 24** Projektiarvioinnin kautta uusi suunta eteenpäin
- 28** Markus Grönholm - Rallilegendasta rakennusprojektin vetäjäksi
- 32** Mentorointi matka tulevaisuuteen kokemuksen kautta
- 38** Vieläkö navigoit ilman kompassia ja karttaa?
- 41** It Is All About Mindset
- 44** Academic PM Award 2021 -voittaja, akateeminen opetus: Project Business Game
- 48** Academic PM Award 2021 -voittaja, akateeminen tutkimus: External Stakeholder Engagement in Complex Projects
- 50** Elämää pelastavia järjestelmiä
- 58** IT-projektin onnistuminen on joukkueläji
- 60** Net Project Value (NPrV): What is it?
- 64** PRY rakentaa sertifiointiin kumppaniverkostoa
- 66** Uusi CCT-sertifikaatti konsultoinnin ja koulutuksen laatutakeena
- 68** Peter W. G. Morris
- 70** Competent Leaders of Tomorrow Grow with IPMA's Young Crew
- 72** Teemaryhmät ja aluetoiminta
- 73** Projektiammattilaiset ry:n yhteisöjäsenet

PROJEKTIAMMATTILAISET RY:N UUSI HALLITUKSEN JÄSEN:

Elsa Paasilinna

Elsa Paasilinna, Projekti ammattilaiset ry:n hallituksen uusi jäsen, on johtamisen kehittämisen ammattilainen, joka työskentelee nykyisin kehittämisspalvelupäällikkönä. Tutustutaan uuteen hallituksen jäseneseen hänen omin sanoin.

Urallani olen johtanut paljon erilaisia projekteja niin projektipäällikön kuin omistajan roolissa. Johtamiini projekteihin on kuulunut toimintamallien muutoksia ja järjestelmäkehitystäkin. Olen kouluttautunut ja päässyt hyödyntämään osaamistani paitsi erilaisten projektien, myös projektisalkkujenkin johtamisessa. Lisäksi olen kehittänyt projektikulttuuria, käytäntöjä ja työkaluja strategisen johtamisen tueksi erilaisissa organisaatioissa.

Taustani on julkisella sektorilla. Viime vuodet olen työskennellyt Helsingin kaupungilla, johtanut toimialan kehittämisspalveluita ja käynnistänyt toimialamme PMO-toiminnot sekä pitkäjänteisen projektikulttuurin kehittämisen. Vielä hakiessani hallitukseen, toimin hallintojohtajana ja johdin yhteisiä palveluita joihin kuuluu ICT, kehittäminen, hankinnat, talous, lakiasiat, HR ja viestintä. Nyt hallintojohtajan sijaistuksen päätyttyä olen palannut työhöni kehittämisspalvelupäällikkönä. Aiemmin olen työskennellyt vuosia valtionhallinnossa johtamis- ja kehittämistehtävissä sekä keskitettyjen yhteisten palveluiden että liiketoiminnan puolella.

Minulla on myös kaksi IPMA®-sertifikaattia, Level B salkunhallinnasta (Certified Senior Portfolio Manager) vuodelta 2021 ja aiemmin suoritettu Level D (Certified Project Management Associate). Sertifioinneista on ollut paljon hyötyä oman osaamisen reflektoinnissa ja kehityssuuntien tunnistamisessa.

Toivon vahvistavani osaltani PRY:n hallitusta tarjoamalla osaamiseni hyödynnettäväksi yhdistyksen kehittämiseen yhä tunnetumaksi ja paremmin jäseniään palvelevaksi. Paljon hyvää on jo tehty ja käynnissä. Oma lisäpanokseni hallitustyöskentelyyn on avoimuus, tuloshakuisuus, vahva kokemus erilaisista julkisen sektorin organisaatioista, positiivinen ote, uusien mahdollisuuksien tunnistaminen ja uskallus kokeilla uutta. **PM**

» ELSA PAASILINNA





TOIMITUSJOHTAJAN PÖYDÄLTÄ

TIMO SAROS

toimitusjohtaja ja
lehden päätoimittaja
Projektiammatilaiset ry

Projektipäivät 2021 suunniteltiin kolme kertaa



PÄÄSALISSA OLI REILUT 200 OSALLISTUJAA

Covid19-pandemia on aiheuttanut muutoksia moniin projekteihin. Niin myös viime syksyn Projektipäiviin 2021. Perinteisesti Projektipäivät on ollut suuri alan verkottumistapahtuma. Ennen pandemiaa lähes 1 000 projektiammatilasta tapasi vuosittain Messukeskuksen Siivessä. Pandemia kuitenkin muutti koko Projektipäivien toteutuksen ja ohjelman.

Pandemia on vaikuttanut jo kaksi vuotta

Pandemia riehui keskuudessamme jo vuonna 2020 ja Projektipäivät toteutettiin silloin ensimmäisen kerran online. Lippuja myytiin yli 650 kappaletta ja virtuaaliohjelmalla riitti pääpuhujien lisäksi kolmeen rinnakkaiseen ohjelmaan. Kaikki esitykset taltioitiin ja niitä pystyi katsomaan jälkikäteen. Kävijäpalaute oli positiivinen ja taloudellisestikin selvisimme ”nenä pinnalla”.

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty

Keväällä 2021 uskottiin rokotusten nujertavan pandemian ja siksi lähdettiin optimistisesti suunnittelemaan Projektipäi-

viä perinteiseen tapaan. Eli suunniteltiin perinteistä kaksipäiväistä tapahtumaa Messukeskukseen. Lipunmyynti alkoi jo ennen kesälomia.

Kesälomien jälkeen elokuussa totesimme, että rajoituksia on edelleen paljon voimassa ja rokotuskattavuus oli reilusti alle 80 % tavoitteen. Pandemiaa ei ollut nujerrettu ja päätimme muuttaa Projektipäivät yksipäiväiseksi onlinetapahtumaksi. Muutos vaatii ohjelman karsimista, uusia neuvotteluja kumppanien kanssa ja tietenkin paljon viestintää.

Syyskuussa alkoi rokotuskattavuus nousta ja viranomaiset ennakoivat vaiheittaista rajoitusten purkamista. Oli jälleen kerran mietinnän hetki. Tuntui, että monet halusivat tavata pitkästä aikaa kollegoitaan. Päätimme vielä kerran muuttaa Projektipäivien luonnetta ja toteuttaa ensimmäisen kerran Projektipäivät ns. hybridinä. Jälleen kerran uudet neuvottelut kumppanien kanssa ja lisää viestintää.

Onko hybridi ”uusi normaali”?

Lopulta Projektipäiville lunastettiin yli 600 lippua. Tilanne oli uusi ja rokotuskattavuus nousi koko ajan. Oli erittäin vaikea arvata, kuinka moni saapuisi paikalle ja kuinka moni osallistuisi online. Itse tapahtumaa muna Messukeskuksen Siipi näytti melko tyhjältä. Kumppanien näyttelyalueella ei ollut väliseiniä vaan ständeillä oli vain taustaseiniä, pari tuolia ja pöytä.

Ihmisiä alkoi saapua paikalle ja ilmapiiri kohosi. Moni paikalle saapunut osallistuja kiitteli kovasti, että uskalsimme mahdollistaa tapaamisen kasvokkain. Moni tapasi vanhoja tuttuja ensimmäisen kerran kahteen vuoteen. Ehkä oli tavattu viimeksi juuri Projektipäivillä 2019?

Päivän päätteeksi oli perinteinen Project Cocktail ja talvipuutarhassa riitti puheen sorinaa. Palaute ohjelmasta oli positiivinen. Moni totesi, että ohjelma tarjosi riittävästi valinnan varaa ja ehkä yksipäiväinen toteutus olisi jatkossakin riittävä.

Noin kaksikolmasosa lipun lunastaneista osallistui tapahtumaan virtuaalisesti. Tämä osoittaa, että ainakin vielä pandemia vaikuttaa monelle haluun osallistua kasvokkain



NÄYTTELYALUEELLE VERKOTUTTIIN



PROJEKTIPÄIVÄT ONLINE

isoihin kokoontumisiin.

Kaikki esitykset streamattiin suorana verkkoon ja online-osallistujilla oli mahdollisuus valita mitä esityksiä he katsoivat suorana ja mitä myöhemmin tapahtuman jälkeen. Vaikka verkottumiskokemus ei varmasti ollut sama kuin paikan päällä osallistuneilla, oli etäosallistujien palaute erittäin positiivista. Moni totesi toivovansa myös jatkossa etäosallistumismahdollisuutta.

Pandemia on osoittanut, että vuosi on liian pitkä aikajänne tapahtumien suunnitteluun ja muutoksiin on varauduttava myös jatkossa. **PM**

VUODEN PROJEKTINA PALKITTU

Helsinki Airport kehitysohjelma

VASTAA KANSAINVÄLISEEN KILPAILUUN

KILPILUASEMAN VARMISTAMINEN LENTOASEMIEN VÄLISESSÄ KILPAILUSSA JA KANSAINVÄLISESSÄ LENTOLIIKENTEESSÄ, ERITYISESTI AASIAAN SUUNTAUTUVASSA LAAJARUNKOLIIKENTEESSÄ, OLI KIMMOKKEENA SUURILLE MUUTOSTÖILLE HELSINKI-VANTAA LENTOASEMALLA. NOIN MILJARDI EUROAA MAKSAVA HANKE ALKOI VUONNA 2014, JA NYT UUDISTUKSISTA ON VALMIINA NOIN 90 PROSENTTIA.



A portrait of Martti Nurminen, a middle-aged man with short blonde hair, wearing a light-colored striped short-sleeved shirt and light-colored trousers. He is sitting on a dark, textured surface, possibly a bench or a ledge, and is smiling at the camera. The background is a blurred indoor setting with large windows and some architectural details.

MARTTI NURMINEN

Ohjelmajohtaja
Finavia Oy

Helsinki-Vantaa on noussut Euroopan tärkeimpien lentoasemien joukkoon, joten laajarunkoliikenteen ja sen toimintaedellytysten kehittäminen on yksi Finavian investointiohjelman keskeisiä tavoitteita.

Vuoden projektina palkittu Helsinki Airport kehitysohjelma lisää Finavian ohjelmajohtajan **Martti Nurmisen** mukaan sekä matkustajien mukavuutta että tuo selkeitä hyötyjä lentoyhtiöiden toimintaan. Matkustajia ei tarvitse enää ajeluttaa busseilla ympäri kenttää, vaan he kulkevat matkustajasilloja suoraan sisätiloihin tai koneeseen. Myös lentoaseman kaupalliset palvelut lisääntyivät.

Matkustajasiltojen määrän kasvattaminen 8:sta 16:een nopeuttaa myös lentoyhtiöiden toimintaa. Lentokoneiden kääntöprosessiin liittyvät valmistelut jäänpoistoihin pystytään nyt aiempaa useammin hoitamaan terminaalin vieressä sijaitsevilla pysäköintipaikoilla eikä koneita tarvitse siirrellä erilliselle jäänpoistopaikalle.

ASIAKASKOKEMUS JOHTOTÄHTENÄ

”Asiakaskokemus on Finavian strategian ytimessä. Kehitysohjelman alussa varauduimme siihen, että isojen rakennustöiden aikana se saattaa tilapäisesti heikentyä. Niin ei kuitenkaan käynyt, vaikka matkustajia oli ennen koronaa todella paljon ja kasvu oli nopeampaa kuin odotettiin. Seuraamme asiakastytyvääsyyttä säännöllisesti, ja se on laajoista remonteista ja koronasta huolimatta pysynyt erinomaisella tasolla”, Nurminen kertoo.

”Terminaalia ei rakenneta nopeasti, ja se aiheuttaa lentoaseman toiminnalle haasteita rakennustöiden aikana. Asetimme alussa kovat tavoitteet. Jälkikäteen arvioituna se oli viisas päätös, koska ponnistelimme tavoitteisiin sinnikkäästi.”

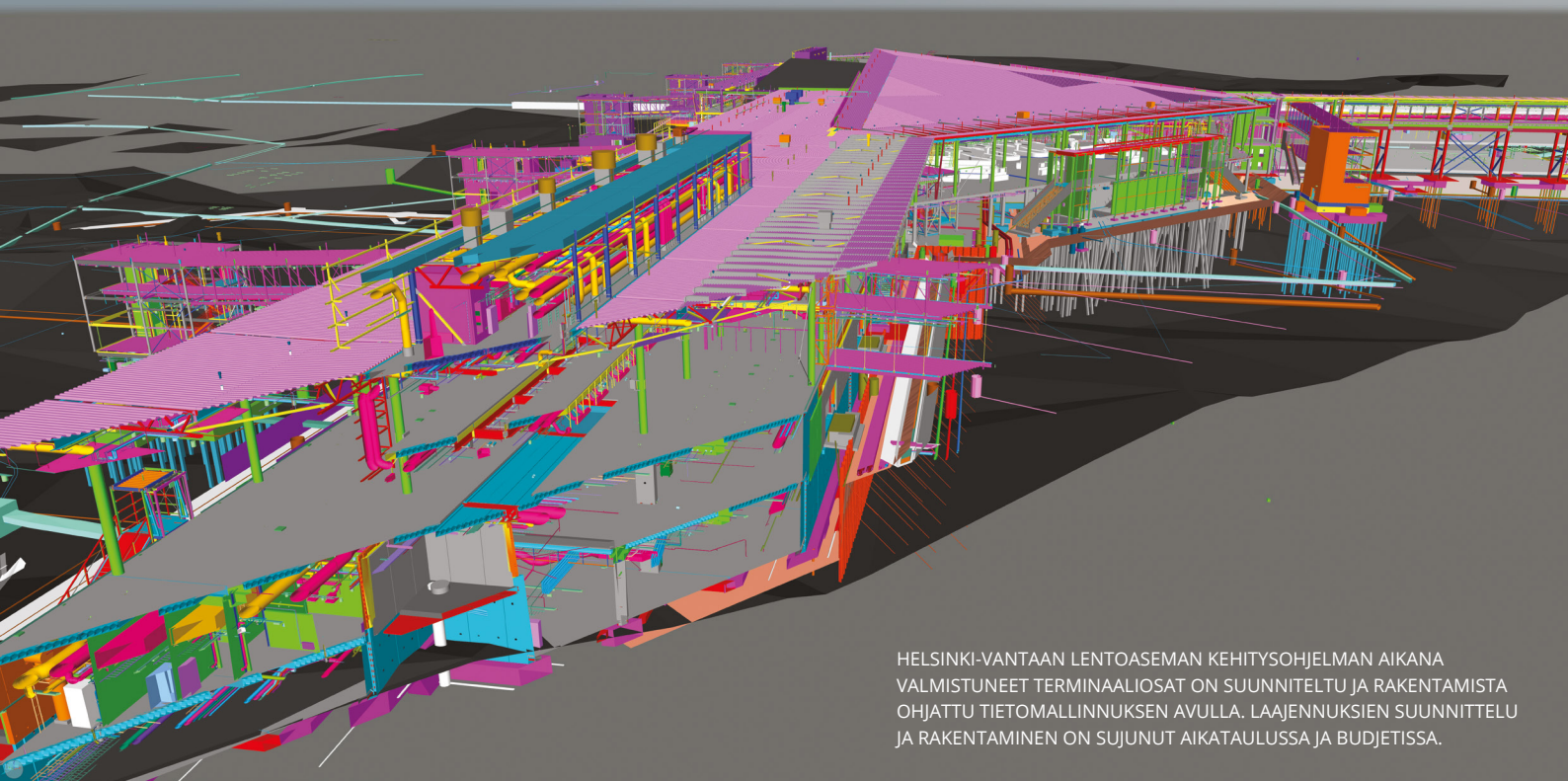
Koronan aikana lentoaseman matkustajamäärät romahtivat, ja matkustajaennusteet ovat muuttuneet koko ajan. Viestintä sekä asiakkaiden että muiden sidosryhmien suuntaan on ollut erittäin tärkeää asiakastytyvyyden varmistamisessa ja töiden sujuvuuden kannalta.

”Keväällä 2020 romahtaneet matkustajamäärät pakottivat miettimään jatkuvasti, kannattaako kaikkia käynnistettyjä projekteja jatkaa, voidaanko jotain karsia ja miten liikenne palautuu. Totesimme kuitenkin, että meillä oli jo kolmas vaihe menossa, eikä töitä kannattanut taloudellisista syistä keskeyttää”, Nurminen toteaa.

OHJELMASSA NELJÄ VAIHETTA JA 25 PROJEKTIA – HYVÄ MALLI TUKENA

Lentoaseman kehitysohjelma koostui kolmesta vaiheesta, joihin sisältyi kaikkiaan 21 projektia. Vaiheet I-III oli oma rahoituksellinen kokonaisuus. Kun ohjelma oli jo käynnissä, lisättiin erillinen IV vaihe, jossa on neljä projektia lisää. Yhteensä kokonaisuudessa on hallintoitu siis 25 projektia.

Miten kaikessa on onnistuttu? Nurmisen mukaan ohjelmakokonaisuus on pysynyt aikataulussaan ja valmista tulee vuonna 2023. Ohjelman kokonaisbudjetti on noin miljardi euroa.



HELSINKI-VANTAAN LENTOASEMAN KEHITYSOHJELMAN AIKANA VALMISTUNEET TERMINAALIOSAT ON SUUNNITELTU JA RAKENTAMISTA OHJATTU TIETOMALLINNUKSEN AVULLA. LAAJENNUKSIEN SUUNNITTELU JA RAKENTAMINEN ON SUJUNUT AIKATAULUSSA JA BUDJETISSA.

”Käytimme ohjelmajohtamismallina MSP-viitekehystä (Managing Successful Programs), joka laadittiin Finavian oman projektimallin päälle. Tähän kokonaisuuteen se sopi hyvin”, Nurminen kertoo.

”Ohjelman johtamista varten perustettiin ohjelman johtoryhmä sekä projektitoimisto, ja kaikille projekteille oma ohjausryhmä. Johtamista varten määritettiin vastuumatriisi, joka käsitti kaikki edellä mainitut johtamisen tasot.”

Uudenlaista toimintaa oli, että ensimmäiset projektit käynnistettiin 2014 samalla, kun tehtiin yleissuunnittelua ja esiselvitystä.

”Lentoasemalla on tutkittu yleissuunnitteluvaihtoehtoja jatkuvasti, ja meillä oli riittävät tiedot ja analyysit taustalla. Kun työtä tehtiin tutussa ympäristössä, pystyimme aloittamaan tekemisen jo rinnakkain suunnittelun kanssa. Tarvittiin myös vahvaa uskoa omaan tekemiseen”, Nurminen painottaa.

Kehitysohjelma ajoitettiin kolmeen vaiheeseen rahoituksen perusteella. Kokonaisuudelle laskettiin kannattavuus, mutta vaiheet jaettiin toiminnallisiin osiin ja projekteihin, joista jokaiselle oli oma tavoite. Kun neljäs vaihe tuli ohjelman jatkoksi, myös sen kannattavuus laskettiin erikseen.

Ohjelman jakaminen itsenäisiin projekteihin on mahdollistanut myös reagoimisen muutok-

siin. Esimerkiksi asematason 1 piti olla valmis jo vuonna 2015, mutta yleissuunnittelun myötä se päätettiin keskeyttää ja saattaa loppuun vasta vuonna 2017.

”Yksittäisenä projektina sen toteutusta jouduttiin muuttamaan, mutta ohjelmajohtamisen kannalta se onnistui hyvin. Ohjelman hyötyjen kannalta ei ollut merkitystä, että se valmistui kaksi vuotta myöhemmin”, Nurminen toteaa.

”Tämä onkin käyttämämme ohjelmajohtamismallin vahvuus: projekteissa keskitytään projekteihin ja niiden ongelmiin, ja päätöksistä on olemassa selkeä vastuumatriisi.”

VIESTINTÄ TAKAA SUJUVUUDEN

Suurella ohjelmakokonaisuudessa on ollut valtava määrä osallisia, sidosryhmiä, asiakkaita ja työntekijöitä. Nurmisen mukaan eteneminen ei olisi sujunut ilman suunnitelmallista ja hyvää viestintää.

”Viestintään pitää panostaa paljon, ja niin tehtiin. Lisäksi kuulimme osapuolia säännöllisesti ja teimme sidosryhmätutkimuksia”, Nurminen kertoo.

”Myös projektitoimiston hyvä henki kantoi monien vaikeuksien yli. Seurasimme henkilöstön työtyytyväisyyttä säännöllisesti ja saimme pidettyä yllä tekemisen meininkiä.” »»



Tärkeä osa onnistumista oli myös riskien hallinta, jota tehtiin monella tasolla. Perinteisen riskienhallinnan rinnalla kartoitettiin muun muassa ilma-aluksiin kohdistuvat riskit, loppukäyttäjän riskit ja rakennustyön riskit ja kaikkia seurattiin jatkuvasti.

KESKELLÄ KORONAA

Lentoaseman kehitysohjelma perustui ennakkointiin kasvavista matkustajamääristä, jotka nousivatkin projektin alkuvuosina selvästi ennusteitakin nopeammin. Keväällä 2020 tuli pysähdys, kun korona lopetti matkustamisen lähes kokonaan. Kansainvälisten ennusteiden mukaan matkustajamäärät palaavat koronaa edeltävälle ajalle vuoden 2024 paikkeilla. Koronasta huolimatta työt lentoasemalla ovat edistyneet hyvin. Osin matkustajakadosta on ollut jopa hyötyä, kun töitä on päästy tekemään tyhjissä tiloissa. Esimerkiksi sisätilojen muutostöitä päästiin tekemään puolitoista vuotta aikataulusta edellä, koska tiloille ei ollut käyttöä.

Muutostöiden viimeinen vaihe IV valmistuu vuonna 2023, mutta siitäkin terminaali 2:n laajennusosa luovutettiin etuajassa syyskuun 2021 alussa.

Korona on Nurmisen mukaan vaikuttanut töiden etenemiseen yllättävän vähän eikä tautirypäitä ole ilmennyt. Kun työskentelyn vaiheistus on suunniteltu työryhmätasolla, lentoasemalla pystytään työskentelemään väljissä tiloissa, ja työntekijöiden kanssa on käyty turvatoimet huolellisesti läpi.

KÄYTTÖÖNOTOT OLIVAT KOVA PONNISTUS

Haasteellisimpina vaiheina suuressa kokonaisuudessa Nurminen pitää onnistuneita käyttöönottoja. Ohjelman alussa käyttöönottovaihe oli liian lyhyt, eikä toiminnalliseen koekäyttöön aluksi osattu varata riittävästi aikaa.

”2019 käyttöönnotot sujuivat jo huomattavasti paremmin, koska opimme aiemmista vaiheista, että aikaa tarvitaan enemmän ja toiminnallinen koekäyttö täytyy suunnitella tarkasti. Kun projektit valmistuvat toimivalla lentoasemalla, jossa matkustajat ja lentokoneet liikkuvat tarkkojen prosessien mukaan, ei käyttöönottoja voi ajoittaa liian lähelle rakennusvaiheen luovutusta tilaajalle. Käyttöönottoprosessi vaatii organisaatiolta paljon”, Nurminen toteaa.

”Isossa kuvassa olemme saavuttaneet tavoitteet onnistuneesti. Onnistumisen tärkeä osa oli projektien toteuttaminen yhteistyömalleilla, kuten allianssilla. Ohjelmassa luotiin myös kehitysvaiheellinen projektijohdourakointimalli. Myöhemmin esimerkiksi HUS on käyttänyt samaa mallia paljon. Nämä yhteistyömallit perustuvat yhteistyöhön, jossa valitaan toimittaja ja suunnittelijat, joiden kanssa yhteistyössä suunnitelma viedään riittävän pitkälle ennen kuin tehdään toteutus- ja investointipäätökset”, Nurminen kuvailee.

”Yhteistyömalleissa tilaaja ottaa aika paljon riskiä asioista. Perinteisessä mallissa, kuten avaimet käteen -mallissa, riskit pyritään kohdentamaan toimijalle. Meidän käyttämämme mallit antavat myös mahdollisuuden joustavaan ohjaamiseen läpi projektien. Yhteistyömallit vaativat kuitenkin tilaajalta paljon.

Helsinki-Vantaalla yhteistyömalleja käytettiin isoimmissa kokonaisuuksissa, mutta ohjelmassa käytettiin myös useita eri urakka-muotoja. Jokaiseen projektiin valittiin paras toteutusmuoto. **PM**

» **TEKSTI: MARJA KERÄNEN,**
VIESTINTÄTOIMISTO MEDITA

» **KUVAT: FINAVIA**

Finavian investointiohjelma pähkinäkuoressa

- Lisää pinta-alaa terminaaliin: + 45 % (103 000 m²), mikä vastaa Linnanmäen huvipuiston kokoista aluetta. Terminaalin koko pinta-ala 2020-luvun alussa on yli 250 000 m², jolloin sinne mahtuu 10 Eduskuntataloa.
- Lisää uusia lentokoneiden siltapaikkoja: 8 kpl laajarunkokoneille + 100 %, 4 kpl kapearunkokoneille + 15 %.
- Lisää kapasiteettia matkatavarankäsittelyyn: +50 %.
- Lisää kapasiteettia passintarkastukseen: +50 %.
- Uudistunutta asematasoa (lentokoneiden pysäköintialueita ja rullausteitä): 450 000 m² eli noin 90 jalkapallokentän verran.
- Pysäköintitalo P5:n laajennus (3 000 autopaikkaa) ja uusi pysäköintihalli (1 800 autopaikkaa).
- Uusi multimodaali matkakeskus, joka linkittää yhteen eri liikennemuodot.
- Finavian investointi: n. 1 miljardi euroa.
- Investointiohjelman työllisyysvaikutus rakentamisen aikana 16 600 henkilötyövuotta.
- Investointiohjelman kotimaisuusaste 90 %.

Lisätietoja: <https://www.finavia.fi/fi/helsinki-vantaan-kehitysohjelma>

VUODEN PROJEKTI-KILPAILUSSA PALKITTU

Tampereen Raitiotieallianssi- hanke kulkee aikataulusta edellä





KUVA: PASI TIITOLA, TAMPEREEN RAITIOTIE OY

MODERNI RAITIOLIIKENNE KÄYNNISTYI TAMPEREELLA ELOKUUSSA 2021 USEAN VUODEN AHKEROINNIN JÄLKEEN. KESÄLLÄ 2015 KÄYNNISTYNEEN RAITIOTIEHANKKEEN TOTEUTUSVAIHE 1 VALMISTUI ELOKUUSSA 2021, JA SILLOIN RAITIOVAUNUT LÄHTIVÄT LIIKKEELLE ENSIMMÄISELLÄ LINJALLA. SEURAAVA VAIHE 2 KÄYNNISTYI JO SEN KANSSA RINNAKKAIN.



SARI VALJUS

Raitiotieallianssin
projektipäällikkö
NRC Group Finland Oy

Aikataulusta edellä ja kustannustehokkaasti valmistunut ratikkahanke palkittiin Projektipäivillä kunniainnoinnalla.

Tampereen Ratikan vaunut on nimetty tuttavallisesti saapumisjärjestyksessä. Lyyli, Valma, Saaga, Lempi, Iisakki, Visa, Helinä, Atro, Aava, Tellervo, Tuure, Kukka, Ritva, Ensio, Urho, Päiviö, Aliisa, Olga, Veera ja Hilla kulkevat nyt Pyynikintorilta itään Hervantajärvelle ja yliopistolliselta keskussairaaltal Sorin aukiolle. Seuraavassa vaiheessa reitti rakentuu Pyynikintori–Santalahti-välille, joka valmistuu parin vuoden kuluttua syksyllä 2023. Vaiheen 2B Santalahdesta Lentävänniemeeseen rakentaminen käynnistyy vuoden 2022 alussa, jos lupaprosessit etenevät odotetusti.

”Paljon on ollut opettelemista, kun modernia raitiotietä tuodaan Suomeen. Hyvällä yhteistyöllä tästä

on kuitenkin selvitty pandemia-ajan keskelläkin”, kertoo Tampereen Raitiotieallianssin projektipäällikkö Sari Valjus NRC Group Finlandista. Hän on ollut projektissa mukana aivan alusta, tarjousvaiheesta asti.

”Raitiotien osan 1 kokemukset olivat hyvät, ja niistä opittiin paljon osaa 2 varten. Yhteistyö hankkeen osapuolten välillä on ollut sujuvaa ja myös sidosryhmiltä on saatu paljon positiivista palautetta.”

KUSTANNUKSET JA AIKATAULUT KURIIN

Tampereen raitiotien osan 1 tavoite-kustannukseksi laskettiin alun perin 219 miljoonaa euroa. Hankkeen sisällön muutokset kasvattivat tavoite-kustannuksen 300 miljoonaan euroon. Kustannuksia nostivat muun muassa Tampereen pääkadun, Hämeenkadun, uusiminen, sekä raitiotien rakentami-

nen Hatanpään valtatie osuudelle. Hämeenkadun reuna-alueiden uusimisen yhteydessä on myös yhteistyössä kiinteistöjen kanssa toteutettu kiinteistöjen remonteja kuten vesieristys- ja rännivesilinjojen uusimisia.

Sekä Hämeenkatu että matkan varrella mukaan tullut Hatanpään valtatie osuus valmistuivat etujassa ja lopulta uusi budjetti alitettiin noin 30 miljoonalla eurolla.

”Hatanpään osuudella töiden etenemistä auttoi muun muassa leuto talvi vuoden 2020 alkupuolella. Saimme tehtyä maanrakennustöitä ja ratapohjia valmiiksi niin, että päällysrakennetyöt saatiin valmiiksi samana kesänä. Se edisti seuraavia vaiheita. Suurin säästö syntyi juuri siitä, että olimme niin paljon aikataulusta edellä ja kustannuksia syntyi tätä kautta odotettua vähemmän”, Valjus kertoo.

”Osan 1 rakentamistyö myös ajoittui hyvään aikaan. Hankinnat saatiin tehtyä ennen hintojen nousua, ja kilpailutus tehtiin isoissa kokonaisuuksissa. Indeksit on määritetty hankkeessa tilaajan riskiksi. Kustannuksia seurataan koko ajan, eikä rakennusalan hintojen noususta huolimatta kakkosvaiheeseen ole mitään merkittävää muutosta odotettavissa.”

HYVÄ TIIMI KOOTTIIN JO ENNEN KORONAA

Tiimi ehti työskennellä tiiviisti yhdessä samoissa tiloissa jo ennen koronaa, ja Valjuksen mukaan se edisti ratikka-hankkeen onnistumista.

”Osapuolia on paljon, mutta olemme saaneet hyvän porukan tekemään hanketta. Olemme jo kehitysvaiheen toteutussuunnitelmien laadinnasta asti tehneet tiivistä yhteistyötä, joten on ollut helpompi käsitellä myös vaikeita aiheita, kuten viime hetken haastavia sisällönmuutoksia”, Valjus toteaa.

Haastavista muutoksista hän kertoo esi-merkkinä varikon rakentamisen Tampereen Hervannassa. Varikon suunnitteluvaiheessa ei ollut vielä mukana kaikkia osapuolia, kuten vaunutoimittajaa eikä kunnossapitoallianssia. Toiveita ja muutoksia tuli paljon, ja tilojen toiminnallisia asioita oli tarpeen miettiä uusiksi. Loppukäyttäjille onnistuttiin kuitenkin toteuttamaan haluttu lopputulos.

Projektin avaintulosalueille määriteltiin »»



KUVAT: PASI TIITOLA, TAMPEREEN RAITIOTIE OY



KUVAT: SAMU RYTKÖNEN, TAMPEREEN RAITIOTIE OY

erilliset mittarit, joilla on seurattu hankkeen onnistumista. Avaintulosalueita ovat aikataulu, yhteistyökyky, laatu, turvallisuus ja julkisuuskuva. Lähes kaikkien mittareiden osalta tavoitteet on Valjuksen mukaan saavutettu ja jopa osin ylitetty. Myös turvallisuustavoitteet on saavutettu ja työturvallisuus on ollut hyvällä tasolla koko hankkeen ajan.

Tampereen kaupunki on asettanut tavoitteekseen olla hiilineutraali vuonna 2030. Raitiotie ja toimiva joukkoliikenne ovat osa tätä tavoitetta. Vuonna 2015 laadittuun raitiotien osan 1 ympäristösuunnitelmaan sisältyvät rakentamisen aikana huomioon otettavat ja raportoitavat asiat, kuten jätteen käsittely, pohjaveden sekä pinta- ja hulevesien seuranta ja luontokohteiden huomioon ottaminen. Rakentamisvaiheen lopussa laaditussa ympäristöraportissa on arvioitu, miten hyvin kehitysvaiheessa laaditun suunnitelman toimenpiteet ja seurannat on toteutettu. Raitiotien osalle 2

on asetettu uusi avaintulosmittari, hiilijalanjälkimittari, jolla seurataan työmaan hiilijalanjälkeä, mm. sähkön kokonaiskulutusta ja vihreän sähkön osuutta siitä, polttoaineen kulutusta ja uusiutuvan polttoaineen osuutta siitä, jätemääriä ja ylijäämämaiden käyttöä

ALLIANSSIMALLI JAKAA RISKIÄ

Tampereen raitiotie on toteutettu allianssimallilla, jossa tilaajaosapuolina toimivat Tampereen kaupunki ja Tampereen Raitiotie Oy. Palveluntuottajina toimivat Sweco Finland Oy ja AFRY Finland Oy suunnittelijoina sekä NRC Group Finland Oy ja YIT Suomi Oy rakentajina. Tampereen Raitiotie Oy omistaa rakennetun raitiotieverkoston ja vastaa liikenteen järjestämisestä.

”Muita sidosryhmiä hankkeessa on ollut valtavasti, ja se on tuonut niin toiminnallisia kuin viestinnällisiäkin haasteita”, Valjus kertoo. Sidosryhmiä ovat muun muassa asukkaat, taloyhtiöt, kiinteistöjen omistajat, yritykset, palvelut, joukkoliikenne ja taksi, media, raitiotien liikennöitsijä ja kunnossapitäjä, viranomaiset, poliittiset päättäjät, sekä raitiovaunukalustotoimittaja, joka on Skoda Transtech.

”Allianssimalli on tämän tyypisessä isossa, monivuotisessa hankkeessa oikein hyvä. Meillä on ollut yhdessä aikaa miettiä toteutusratkaisuja sekä muun muassa riskinjakoa.”

Valjuksen mukaan allianssimallissa on vahva rooli Big Roomilla, jossa on työskennellyt enimmillään noin 70 henkeä. Koronan tuomista haasteista huolimatta yhteistyö on saatu toimimaan uusien toimintatapojen avulla.

Projektissa on enimmillään työskennellyt useita satoja henkilöitä yli 15 kilometrin mittaisella työalueella kymmenissä eri työkohteissa. Organisaatio koostuu johto- ja projektiryhmästä sekä eri pientyöryhmistä ja tekniikkalajeista. Projektin hallinnassa on hyödynnetty Lean-työkaluja.

Projektin viestinnälle haasteita ovat tuoneet sidosryhmien määrä ja jatkuvasti muuttuvat työtilanteet, jotka on pitänyt viestiä eri

sidosryhmille oikea-aikaisesti ja lukuisissa eri kanavissa. Laajassa projektissa myös häiriötilanne- ja kriisiviestinnän organisoiminen on iso haaste.

”Raitiotieallianssin viestintä perustuu työmaiden kanssa tehtävään tiiviiseen yhteistyöhön ja avoimeen, aktiiviseen vuoropuheluun sidosryhmien kanssa eri kanavissa. Tällä on saavutettu kuntalaisten luottamus hankkeeseen ja viestinnästä on tullut myös paljon positiivista palautetta”, Valjus kertoo.

KAKKOSVAIHEESEEN OPITTU PALJON

Valjuksen mukaan hankkeen ensimmäisestä vaiheesta on opittu kakkosvaiheeseen paljon, muun muassa yhteistyöstä ja teknisistä ratkaisuista. Myös kustannustietous on kehittynyt.

”Konkreettinen oppi on nurmirataratkaisu. Kakkosvaiheeseen tiedämme valmiiksi, millainen rakenne ja siemenseos toimii, kun tehdään nurmirataa, jota käytetään keskustalualueilla mm. kaupunkikuvallisista syistä”, Valjus mainitsee.

”Projektinhallinnassa on onnistuttu hyvin, ja siitä kiitos kuuluu kaikille osapuolille. Allianssin projektiryhmä on toiminut hyvin päivittäisessä johtamisessa, sillä meillä on yhteisiä työtapoja, ja myös it-järjestelmiä ja viestintäkanavia on perustettu yhteiseen käyttöön. Meillä on paljon säännöllisiä työryhmiä, jotka keskittyvät tiettyihin aihekokonaisuuksiin esim. viestintäryhmä ja turvallisuusryhmä. Kokousten alussa jaamme ns. Kalle-rooleja, joilla osallistamme porukkaa ja rytmitämme kokouksia, kuten Päätös-Kalle, joka varmistaa, että tehdään päätöksiä, ja Riski-Kalle, joka kirjaa kokouksessa esiin nousevat riskit. Käytämme viestinnässä myös raportteja sekä viikko- että kuukausitasolla. Maanantaiaamuisin järjestämme viikon avaustilaisuuden, johon osallistuu jopa 60 henkilöä. Yhteishenki ja tiedonkulku ovat erittäin tärkeitä onnistumiselle.” **PM**

» **MARJA KERÄNEN**

» **VIESTINTÄTOIMISTO MEDITA OY**

Tampereen raitiotiehankkeessa toteutettua:

Raitiotietyöt:

- 15,7 kilometriä kaksoisraidetta, josta 2,2 kilometriä nurmirataa ja 4 kilometriä varikkoraidetta
- varikko Hervantaan
- siltatyöt: 10 uutta siltaa, seitsemää vanhaa siltaa muokattu
- 20 tukimuuria
- raitiopysäkit ja kaiteet
- ajojohdinten asennukset
- 11 sähkönsyöttöasemaa
- raitiotien vaihteenohjaus- ja liikennevalojärjestelmät

Tietoa raitiotien suunnittelu- ja rakentamishankkeesta:
<https://raitiotieallianssi.fi/>

Tietoa raitiotien liikennöinnistä ja vaunuista: <https://www.tampereenratikka.fi/>

Raitiotien rakentamisen yhteydessä tehdyt katurakentamistyöt:

- pitkittäissuuntaisten johtojen ja putkien siirto pois raitiotien alta
- kadun alla kulkevien poikittaisten putkilinjojen asentaminen suojaputkiin
- katujen rakennekerrosten uusiminen ja massanvaihto
- uudet vesi-, viemäri- ja hulevesiputket
- uusia hulevesijärjestelmiä, jotka yhdistetty kiinteistöjen rännireitteihin
- uudet kaapelireitit raitiotien pysäkeille sekä puhelin- ja nettioperaattoreille
- uudet valaisin- ja sähköratapylväät sekä niiden perustukset maan alle
- uudet katupuut uudentyypiselle kantavalle kasvualustalle
- uudet asfalttipinnat ja kiveykset kaduille, ajoradalle ja jalkakäytävälle/pyöräilyväylille
- vanhojen kaapelikaivojen soveltaminen uuteen kiveykseen
- kaapelikaivojen uusiminen
- yhteistyössä kiinteistöjen kanssa talojen korjaustöitä, vesieristyksiä, kiinteistöjen kynnyskorkeuden sovitusta uuteen kiveykseen, taloyhtiöiden vesi- ja viemäriputkien sekä kaapelien liittämisiä kadun rakenteisiin
- uusia pyöräilyväyliä noin 11 kilometriä

SUOMEN NYKYAIKAISIN JA TEHOKKAIN –

Sairaala Nova



Sairaala Nova Jyväskylässä on ensimmäinen täysin uusi keskussairaala Suomessa kymmeneen vuosiin. Kokonaan uuden sairaalan rakentaminen todettiin vanhan kiinteistön vaatimaa peruskorjausta paremmaksi vaihtoehdoksi. Samalla oli tilaisuus uudistaa sairaalan toiminnot.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin 270 000 asukasta ja 3500 terveydenhuollon ammattilaista palveleva sairaala on kustannuksiltaan ja laajuudeltaan maakunnan suurin julkinen rakennus.

Tavoitteena oli rakentaa Novasta Suomen nykyaikaisin ja tehokkain sairaala. Rakennustyyppi ja konsepti poikkeavat perinteisistä sairaaloista. Erityisesti logistiikka ja toiminta ratkaistiin modernilla tavalla lähtökohtana potilaan etu ja terveyden edistäminen laajemminkin.

Suunnittelua ja rakentamista ohjanneita periaatteita olivat myös työntekijöille hyvän työympäristön terveellisyys ja turvallisuus, edistysellinen informaatio- ja viestintätekniikka, integroitu palvelujärjestelmä, vaikuttavuus ja kustannustehokkuus sekä prosesseja tukeva johtaminen.

HANKKEEN KOKO KAIKILLE UUTTA

Projektinjohtosta vastasivat Keski-Suomen Sairaanhoitopiirin rakentamisen projektipäällikkö **Jari Ilves** ja rakennuttajakonsulttiryhmän projektinjohtaja **Hannu Pellinen** Ramboll CM Oy:n kiinteistöprojektinjohton Keski-Suomen toimistosta.

Suurten hankkeiden johtaminen ja siinä kehittyminen ovat osa yhtiön strategiaa, johon Sairaala Nova sopi hyvin. Projektissa hyödynnettiin myös Rambollin kansainvälisen organisaation erityisosaamista.

Sairalahankkeet ovat olleet yksi Rambollin painopisteistä jo pitkään, mutta hankkeen noin kymmenen hengen projektinjohton ydintoteuttajatiimille se oli ensimmäinen laatuaan.

– Roolimme oli mahdollistaa rakennuksen valmistuminen suunnitellussa laajuudessa,

määräajassa ja kustannusarvion mukaan. Hankkeen koko oli kuitenkin alkuun meille kaikille uutta, Ramboll CM Oy:n kiinteistö-projektinjohton Keski-Suomen aluejohtaja **Lauri Blom** toteaa.

Tilaaajan mielessä oli ensin kiinteä jaettu urakkamalli, mutta Rambollin asiantuntijat totesivat, ettei sellainen toimisi näin isossa hankkeessa. Suunnittelu ja käytännön rakentaminen limittyisivät joka tapauksessa.

– Ehdotimme 2014 tilaajalle selvitysten jälkeen urakkamalliksi tavoitehintaista projektijohtourakkaa, Hannu Pellinen kertoo.

Sen sisältöä hiottiin neuvottelumenettelyssä vuoden 2015 ajan. Hankintatoimessa tarkasteltiin jatkuvasti vaihtoehtoisia ratkaisuja kustannustehokkuuden varmistamiseksi.

Hankkeesta sairaanhoitopiiriin puolesta vastannut Jari Ilves kertoo tavoitteena olleen pienentää rakentajan riskiä ja jakaa hankinnat selvästi niihin, jotka ovat sairaanhoitopiirin vastuulla ja niihin, jotka kuuluvat rakentajalle.

TIETO KULKI JA ONGELMIA RATKOTTIIN

Yhteinen projektitoimisto Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin kanssa perustettiin työmaan tuntumaan 2015. Projektinjohto toimi yhteisissä tiloissa ja ydinjoukko pysyi samana rakennuksen valmistumiseen asti.

Toteutusta johdettiin tiiviillä yhteistyöllä tilaajan, rakennuttajakonsultin, pääurakoitsijan ja työmaan kesken. Yhteinen organisaatio takasi olennaisen tiedon liikkumisen. Tavoitteet ja ongelmat keskusteltiin ja ratkaistiin hanketta palvelevalla tavalla säännöllisissä kokouksissa.

Hannu Pellinen korostaa riskienhallinnan olleen jatkuvaa toimintaa ja toteutuneen luontevana yhteisenä prosessina. Lisäksi riskejä tarkasteltiin myös erillisissä kokouksissa.

– Isossa projektissa on koko ajan iso haaste tai ongelma käsissä ja sitä yritetään yhdessä ratkaista, hän toteaa. »»



SAIRAALA NOVA

- Bruttoala 119 147 brm² (sairaalatilat 108 345 brm²; pysäköintitalo + keuhuskeittiö 10 802.
- Tilaaja: Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, KSSH
- Rakennuttajakonsultti: Ramboll CM Oy
- Projektinjohtourakoitsija: SRV Rakennus Oy
- Rakenne- ja geosuunnittelu: Ramboll Finland Oy
- LVIA-suunnittelu: Granlund Oy
- Sähkösuunnittelu: Työyhteenliittymä Ramboll Finland Oy – Granlund Oy
- Lisäksi hankkeessa oli mukana useita muita suunnittelijoita, lukuisia alihankkijoita ja hankintoihin liittyneitä toimittajia.

ERIKOISALOJEN SUUNNITTELUN JOHTAMINEN MERKITTÄVÄ HAASTE

Sairaanhoitopiirin Jari Ilves arvioi vuosien kokemuksella, että suunnittelun resursointiin olisi pitänyt kiinnittää alunperin enemmän huomiota. Liikkeelle lähdettiin liian pienillä resursseilla suhteessa erityisosaamisen tarpeeseen. Tilojen ja laitehankintojen suunnitteluun osallistui uuden sairaalan käyttäjien edustajina noin 350 sairaanhoitopiirin omaa asiantuntijaa.

– Pelkästään sen porukan johtaminen olisi vaatinut oman tekijänsä, hän sanoo.

Myös Pellisen mukaan erikoisalojen suunnittelun johtaminen oli merkittävä haaste. Kokousten kanssa ei kuitenkaan jääty vanhoihin uriin, vaan tarvittaessa luotiin uusi käytäntö suunnittelun johtamiseen.

– Hankkeen laajuus ja osapuolten määrä vaativat paljon eritasoista yhteistyötä, jota helpottivat hankkeen aikana käyttöönotetut etätyöskentelyalustat, kuten Teams, Pellinen jatkaa.

Haasteena oli työvoiman saatavuus ylipäänsä, sillä projektin alkaessa Keski-Suomessa oli meneillään toinen mittava hanke, Äänekosken biotuotetehdas.

– Sairaalan rakentamisen aloittaminen viivästyi tonttiin liittyvien kysymysten takia niin, että biotuotetehdas ehti valmistua, Ilves kertoo.

Työmaan henkilöstövahvuus oli parhaimmillaan noin 700. Virallinen kieli oli suomi, mutta yleisessä käytössä olivat lisäksi ainakin englanti, saksa, viro ja venäjä.

Loppuvaiheessa aikataulua haastoi vielä korona, joka lykkäsi rakennuksen valmistumista vielä loppuvuodesta 2020 vuoden 2021 tammikuulle.

OMISTAUTUMISTA JA MUTKATONTA YHTEISTYÖTÄ

Vuosien jättiurakka pidettiin rakentamisvaiheen tavoitepisteillä aikataulussa ja lähes kustannusarviossa. Sairaanhoitopiiri oli alkanut selvitystyönsä jo 2011 ja loppuvuodesta 2014 tuli mukaan. Ramboll, jolla oli hankkeessa myös vahva suunnittelupanos geo-, rakenne- ja sähkösuunnittelussa. Vuosi 2015 käytettiin teknisen toteutussuunnittelun alkuvaiheeseen ja kustannusten täsmentämiseen, 2016 oli urakkakilpailutusvaihetta, kunnes syksyllä alkoi varsinainen rakentaminen.

Rakennuksen suunnittelu ja rakentaminen aikataulutettiin lohkoittain ja kerroksittain. Rakentaminen aloitettiin rakennuksen keskeltä, mikä mahdollisti useampien työryhmien käytön samanaikaisesti. Osia rakennuksesta otettiin käyttöön jo ennen muiden valmistumista.

Onnistumisen avaimia olivat projektin johto-organisaation hyvä yhteistyö, avoin keskinäinen kommunikaatio ja luottamus.

– Kaikesta pitääkin pystyä puhumaan. Yhteistyö ammattilaisten kesken on ollut mutkatonta. Porukka on ollut projektille omistautunutta, Jari Ilves arvioi.

OSAAMINEN VAHVISTUI KAIKILLA MUKANA OLLEILLA

Vaativa yhteinen urakka on antoisa ja ammatitaitoa kehittävä kokemus.

– Meillä oli yksikössä jo aiemmin monissa projekteissa koeteltu henkilöstö, joka oli oppinut, että aina ne hankkeet joskus valmistuvat. Pitää vain sinnikkäästi tehdä töitä suunnitel-





KUVA: SAMI KOLARI

man toteutumiseksi, Hannu Pellinen sanoo.

Lauri Blom kiittää Rambollin paikallis-toimiston porukkaa, josta projektinjohto koottiin.

– Ihmiset tunsivat toisensa ja tiesivät kunkin ammattitaidon, johon voivat luottaa. Heille oli jo ennen tätä projektia muodostunut tietty toimintatapa, hän toteaa.

Jättiurakka eteni siinä missä mukana olleiden ihmisten elämä muutenkin. Eräs projektiryhmän työntekijä esimerkiksi ehti synnyttämään kaksi lasta ja vielä palaamaan takaisin projektiin. Tuttujen tekijöiden ansiosta isosta urakasta selvittiin pienemmällä joukolla kuin jos se olisi koottu toisilleen vieraista ammattilaisista.

Sama joukko jatkaa edelleen entisessä kokoonpanossaan Rambollin Keski-Suomen toimistossa. Sairaala Novan kaksivuotinen takuu-aika merkitsee vielä viikoittaista tiivistä yhteistyötä sairaanhoitopiiriin kanssa, mutta moni osaaja on jo mukana seuraavissa isoissa rakennusprojekteissa. **PM**

» **TIINU WUOLIO**

» **VIESTINTÄTOIMISTO MEDITA OY**

PROJEKTIA OHJAAVAT PERIAATTEET

- Potilas ensin
- Terveellinen, turvallinen ja hyvä työympäristö työntekijöille
- Tehokas ja edistysellinen ICT
- Hyvä logistiikka
- Integroitu palvelujärjestelmä
- Ennaltaehkäisy ja terveyden edistäminen
- Vaikuttavuus ja kustannustehokkuus
- Johtaminen tukee prosesseja

Lisätietoa

<https://livetour.istaging.com/5982cb4be330d9006633e-62c?index=1>

<https://fi.ramboll.com/Media/rfi/keski-suomen-sairaala-nova-edustaa-sairaalateknologian-huippua>

<https://fi.ramboll.com/Media/rfi/tietomalli-ja-vaiheistus-tyokaluina-sairaala-novan-suunnittelussa>



CASE

Projektiarvioinnin kautta uusi suunta eteenpäin

Laboratorioautomatisaattioratkaisuja sekä systeemejä valmistava Thermo Fisher Scientific oli keväällä 2021 identifioinut tarpeen tehdä arviointia käynnissä olevaan suureen hankkeeseen. Monimutkainen ja laaja tuotekehityshanke oli kestoltaan useampia vuosia. Hankkeessa haluttiin pysähtyä hetkeksi ja arvioida toimintaa ulkopuolisen arvioijan ja arviointimallin toimesta. Arvioinnin päätarkoituksena oli pysähtyä kuuntelemaan hanketiimiä, kartoittaa hyvin toimivia asioita ja hankkeen nykytilaa sekä luoda uusi tiekartta hankkeelle.



ANTTI YLÖSTALO

Thermo Fisherin tuotekehitykseen keskittyvä toiminta on hyvin projektikeskeistä. Tyypillisesti hankkeet ovat suuria ja pitkiä, koska terveydenhuollon säännökset ovat tiukkoja ja monimutkaisia, jotta potilasturvallisuus voidaan taata kaikissa tilanteissa. Säännökset myös vaihtelevat kansainvälisesti paljon, joten eri markkinoille pääsemiseksi vaaditaan paljon työtä. Yritys toimii kaikilla mantereilla ja lähes kaikissa maissa.

”Keskimäärin tämänkaltaisen laaja automaattisen järjestelmän kehityshanke tällä alalla kestää 10 vuotta, koska toimiala on vahvasti säännelty. Kyseisessä hankkeessa työskentelee yli 100 hengen kansainvälinen työryhmä eri alojen huippuasiantuntijoita, suurin osa Suomessa, Vantaalla”, Thermo Fisher Scientificin projektitoimiston johtaja Senior Manager, PMO Antti Ylöstalo kertoo.

UUSI VAIHE JA PYSÄHTYMISEN PAIKKA

Kansainvälinen hanke oli aloitettu useampi vuosi sitten. Laajaan hankkeeseen liittyy laitekehitystä, kuten mekaniikkaa, elektroniikkaa, robotiikkaa, automaatiota, ohjelmistosuunnittelua ja bioinformatiikkaa sekä luonnontieteellistä tutkimusta ja kehitystä, kuten kemiaa, analyyttisiä menetelmiä ja näytteenkäsittelyä. Hanke, jossa kehitetään täysin uutta teknologiaa ja menetelmiä klinisiin analyysiin, ja tehdään samalla tieteellistä tutkimusta, on yritykseltä valtava investointi. Työn etenemistä seurataan tarkasti joka vaiheessa. Lopputuloksena on automaattinen järjestelmä, joka soveltuu ihmisestä otetun näytteen käsittelyyn ja potilaiden nopeaan sekä tehokkaaseen hoitoon, joka on ensisijaisen tärkeää kriittisesti sairaiden potilaiden hoidossa. Nopean ja tehokkaan automatisoidun järjestelmän avulla voidaan pelastaa ihmishenkiä.

”Hanke oli edennyt jo pitkälle. Olimme siirtymässä uuteen vaiheeseen ja tähän liityen halusimme arvioida toimintaa ja luoda tiekarttaa eteenpäin. Monimutkaisissa ja pitkissä hankkeissa toimintaa tulee mukauttaa jatkuvasti, sillä riippuvuuksia on paljon eri suuntiin ja hankkeen eri vaiheissa tarvitaan erilaisia projektinhallintaan ja johtamiseen liittyviä toimintatapoja. Pitkän hankkeen aikana myös markkinakenttä voi muuttua. Aika ajoin on hyvä pysähtyä ja tarkastella tarkemmin tilannetta ja toimintatapoja, jotta toimintaa voidaan jatkuvasti parantaa ja mukauttaa eri vaiheisiin”, Ylöstalo mainitsee.

”Oli aika miettiä, mikä toimii hyvin, missä olisi kehitettävää ja luoda uusi tiekartta sekä suunnitelma. Tämän arvioinnin toteuttamiseen päätettiin hankkia ulkopuolinen toimija, jolla olisi laaja kokemus ja näkemys vastaavista hankkeista muista yrityksistä. Ulkopuolinen arvioitsija voi saada kysymyksillään ja tehokkaalla prosessilla esiin asioita, joita sisäisesti ei välttämättä havaittaisi sisäisten roolien ja toimintatapojen vuoksi.”

Hankkeella oli edessä johdon raportointi lähitulevaisuudessa, ja siihen piti saada aineistoa hankkeen tilasta sekä seuraavan vaiheen tiekartasta. Siksi arviointiprosessi haluttiin toteuttaa mahdollisimman tiiviisti ja ketterällä aikataululla. Tarvittiin aikatauluun taipuva, kansainvälisesti kokenut ja osaava kumppani. »»

Thermo Fisher Scientific

Thermo Fisher Scientific on high tech -yritys, joka valmistaa laboratoriolääketieteeseen liittyviä laitteita ja kulutustuotteita kuten analyysilaitteita, kemikaaleja ja laboratoriotarvikkeita. Maailmanlaajuisesti yrityksellä on yli 90 000 työntekijää. Suomessa työskentelee yli 1 000 henkilöä, joista 640 Vantaankoskella ja 460 Joensuussa.

Suomessa yritys kehittää, valmistaa ja markkinoi pipettejä, kuoppalevy- ja molekyylibiologian laitteita, klinisen kemian analysaattoreita ja näihin kuuluvia reagensseja ja kulutustavaroita. Lisäksi yritys tarjoaa laboratorioautomaattioratkaisuja sekä systeemejä elintarvikkeiden, pesuaineiden ja lannoitteiden laadunvalvontaan sekä vesi- ja ympäristöanalytiikkaan.

Vantaan toimipiste on erikoistunut monimutkaisiin special diagnostics -laitteisiin, kuten automaatiolinjoihin, kompleksisiin automaatiojärjestelmiin ja kliniseen diagnostiikkaan, joiden avulla voidaan esimerkiksi tehdä peruslaboratoriotestejä verinäytteistä tai mitata lääketasoa vaikkapa elinsiirtopotilaille.

Joensuun tuotantolaitos on erikoistunut ruiskuvalutuotteisiin, ja tuottaa esimerkiksi pipetin kärkiä ja muita kertakäyttötuotteita sekä pipettejä.

Globaalin yrityksen liikevaihto on tänä vuonna noin 35 miljardia euroa, ja investointi tuotekehitykseen 1,4 miljardia dollaria. Yritys on yksi johtavista yrityksistä tieteen palvelemisessa. Yritys tuottaa laitteita ja laitteistoja ammattilaisille, kuten lääkäreille ja tiedeammattilaisille.

Yrityksen missiona on, että sen asiakkaat voivat tehdä maailmasta turvallisemman, puhtaamman ja terveellisemmän. Yritys palveleekin tiedeyhteisöä hyvin laajalla rintamalla.

Yritys on ollut vahvasti mukana tukemassa tiedeyhteisöä taistelussa Covid-19 virusta vastaan viimeisten vuosien aikana. Tähän liittyen yritys tuottaa tarvittavia laboratoriolaitteita, kertakäyttötavikkeitä, COVID-19 testejä ja tukee myös rokotekehitykseen ja valmistukseen liittyviä aktiviteetteja.



Johdon tuki on välttämätön, kun aikataulu on tiukka.

”Aluksi mietimme kansainvälistä konsulttitoimistoa, mutta hyvin tiivistä aikataulusta johtuen totesimme, että tarvitsemme lähellä olevan ketterän toimiston, joka sopeutuu tähän aikatauluun. Koimme tärkeänä myös, että voisimme tehdä arvioinnin suunnittelua suomeksi ja ainakin osittain kasvokkain yhteisissä palavereissa toimistolla ja edelleen tehostaa prosessia”, kertoo Ylöstalo.

”Otin yhteyttä Projektiammattilaisiin ja sainkin muutaman toimiston nimen. Toimistojen kanssa käytiin läpi vaatimukset ja saimme heiltä tarjoukset etenemisestä. Kumppaniksi valikoitui Verona Consulting ja menetelmäksi IPMA:n Project Excellence.”

Aikataulutavoitteeksi arvioinnille asetettiin viisi viikkoa, ja se toteutui kuudessa viikossa. Senior Executive Consultant **Jori Kosonen** Verona Consultingista kertoo, että yleensä vastaava arviointiprosessi vie 2–3 kuukautta, joskus puolikin vuotta. Jotta tiivistetyssä aikataulussa oli mahdollista pysyä, tarvittiin johdon vankka tuki.

”Aikataulu määriteltiin tiukaksi muun muassa siksi, että isossa hankkeessa jo pelkät henkilöstökulut ovat suuret. Päämotivaattorina oli kuitenkin raportointi yrityksen johdolle, ja sille oli määritelty aikataulu etukäteen”, Ylöstalo kertoo.

”Ylin johto sitoutui arviointiin ja aikatauluun, mikä olikin ehdottoman tärkeää onnistumiselle. Heiltä saatiin myös apua tärkeiden sidosryhmien kontaktointiin ja arviointiprosessiin sitouttamiseen.”

Myös Jori Kososen mukaan johdon ja sidosryhmien saaminen aktiivisesti mukaan on aikataulullisesti tiiviin projektin onnistumisen edellytys.

”Projektitiimiltä löytyy yleensä aikaa. Johdon kalenteri on usein täynnä ja toisaalta sidosryhmien tavoittaminen voi olla vaikeaa ilman johdon kontakteja”, hän painottaa.

Antti Ylöstalon mukaan aikataulupainetta helpotti, että arvioinnilla oli koko liiketoimintayksikön vahva tuki. Liiketoimintayksikön johto oli valmis järjestämään sekä aikaa että resursseja arvioinnin toteuttamiseen.

”Pyöritimme hanketta arvioinnin rinnalla koko ajan, mutta arviointiprosessin tekeminen oli määritetty tärkeimmäksi tavoitteeksi koko hankkeelle. Näin saimme ihmiset osallistumaan ja sitoutumaan prosessiin”, Ylöstalo mainitsee.

MERKITYKSELLINEN TYÖ KANNUSTAA

Antti Ylöstalo korostaa, että Thermo Fisherin tärkeä ja yhteiskunnan kannalta merkityksellinen työ kannustaa henkilöstöä ponnistelemaan hankkeiden onnistumisen eteen. Jori Kosonen mainitsee, että myös konsulttitiimissä pidettiin tärkeänä päästä auttamaan merkityksellisessä työssä. Molemmat vakuuttavat, että tiimin ja ulkopuolisen toimijan välillä vallitsi hyvä yhteishenki ja yhteinen halu onnistua arviointityössä.

Työskentelytapoina käytettiin muun muassa työpajoja ja haastatteluja, joiden avulla saatiin paras ymmärrys vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Lean-työkalujen avulla laadittiin matriisi, mitkä toimintatavat toimivat hyvin, mitä voitaisiin edelleen kehittää sekä niiden esiintyvyyttä ja vaikutusta. Arviointiin osallistui kaikkiaan noin 50 henkilöä. Eri henkilöiltä vaadittu työaika vaihteli päivistä



muutamaan viikkoon. Tottumus etätööhön helpotti ihmisten saavutettavuutta virtuaalisesti ja globaali arviointi voitiinkin toteuttaa näin hyvin tehokkaasti.

OPITTU LEVIÄÄ ORGANISAATIOSSA LAAJALLE

Arvioinnin tuloksena hanketiimi hahmotti, mitä vahvuuksia kannattaa edelleen vahvistaa ja mitä kehittämistoimia tarvitaan. Etenemisen tueksi laadittiin tiekartta, joka mahdollisti hankkeen painotusten tuomisen yrityksen strategiaan.

”Käytännön tasolla saimme loppuraportissa kuvan hankkeen tilasta, ja se auttaa strategisessa ja operatiivisessa päätöksenteossa. Kokonaisvaltainen hyöty on $1+1=3$ eli tuotos on tärkeämpi kuin vain yhden projektin arviointi”, Ylöstalo painottaa.

”Arvioinnin aikana sekä loppuraportissa saimme paljon rakennusaineita koko projektitoiminnan vahvistamiseen. Tarkoitus on esitellä lähitulevaisuudessa arvioinnin tuloksia laajemminkin organisaatiossa”.

Yleisellä tasolla Ylöstalon mukaan yrityksen projektikulttuurissa on tärkeää määritellä esimerkiksi mikä on projektipäälliköiden rooli, miten organisaatorakenne tukee projekteja sekä miten projektien rooli ylipäänsä nähdään yrityksessä. Hän painottaa, että koska yritykselle lisäarvoa tuova työ tehdään käytännössä aina projekteissa niiden pitää olla täysin keskiössä strategian luomisessa sekä operatiivisessa päätöksenteossa. Onkin hienoa nähdä, että viimeisten vuosien aikana Thermo Fisherillä on perustettu useita projektitoimistoja, muokattu rakenteita tukemaan tehokasta projektitoimintaa sekä keskitytty yleisesti projektitoiminnan kehittämiseen. Tämä mahdollistaa laajojen ja säädeltyjen

hankkeiden onnistumisen ja sitomisen yrityksen strategiaan.

”Jotta tämänkaltaisen pitkä ja monimutkainen hanke voi onnistua sillä täytyy olla vahva tuki ja luottamus organisaation kaikilta tasoilta sekä sidosryhmiltä. Keskustelun täytyy olla avointa ja läpinäkyvää kaikilla tasoilla. Hanketiimi saa tulokset aikaan, ja siksi yhteishengen luominen, selkeät tavoitteet ja prioriteetit ovat ensisijaisen tärkeitä tiimin motivaation kannalta”, Ylöstalo painottaa. **PM**

» **MARJA KERÄNEN**

» **VIESTINTÄTOIMISTO MEDITA OY**

PROJECT EXCELLENCE MALLI

Project Excellence on maailmanlaajuinen IPMA-standardin mukainen arviointimalli. Arvioinnissa selvitetään hyödyntääkö projekti asianmukaisia menettelytapoja, prosesseja ja johtamiskäytäntöjä, joilla projektit onnistuvat. Arviointityössä hyödynnetään laajasti Project Excellence standardia sekä laajaa projektityön ja arvioinnin asiantuntemusta.

Mitä oppeja ja tuloksia?

- jatkuva oppiminen ja parantaminen
- jatkuva dialogi, avoimuus ja luottamus eri tasoilla organisaatiossa
- sidosryhmien hallinta
- viestinnän merkitys
- tiimin motivaatio, selkeä strategia, tavoitteet ja prioriteetit
- mittarit projektin eri osa-alueille ja tarkoituksiin
- ulkopuolisen arvioitsijan tuoma näkemys



AJAJA JA KARTTURI OVAT RALLITIIMIN NÄKYVIMMÄT JÄSENET, MUTTA TAUSTAJOUKKOJA ON PALJON. GRÖNHOLM JA KARTTURI TIMO RAUTIAINEN SEKÄ MUU TIIMI JUHLIVAT SUOMEN MM-RALLIN VOITTOA JYVÄSKYLÄSSÄ VUONNA 2002.

Rallilegendasta rakennusprojektin vetäjäksi

RALLILEGENDA MARCUS GRÖNHOLM ELÄÄ VAUHDIKASTA ELÄMÄÄ. RALLIURANSÄ JÄLKEEN HÄN ON RAKENNUTTANUT KAUPPAKESKUKSEN JA TOIMII TALLIPÄÄLLIKKÖNÄ RALLICROSS-TIIMISSÄ. NYT HÄN HALLINNOI RAKENNUSURAKKAA INKOSSA. MYÖS RALLI- JA KIINTEISTÖ-MAAILMASSA TARVITAAN PROJEKTIOSAAMISTA.

Iman kilpauran jälkeinen aika on pitänyt kaksinkertaisen rallin maailmanmestarin ja yrittäjä Marcus Grönholmin työn touhussa. Kiinnostus rakennushankkeita kohtaan heräsi jo kisauran aikana. Idea kauppakeskus Strandin rakentamiseen lähti tarpeesta.

– Pohdittiin vaimon kanssa, että Inkoosta puuttuu sitä ja tätä. Päädyttiin siihen, että aletaan tekemään kauppakeskusta, sanoo Grönholm.

Kauppakeskusprojekti täyttää pian 15 vuotta. Grönholm ja vaimo Tessa veivät projektin alusta loppuun kaksin. Siinä oli haasteensa, etenkin kun Grönholm ajoi vielä tuolloin aktiivisesti rallia.

– Meiltä puuttui projektipäällikkö. Säästettiin siinä hieman rahaa, mutta hermot siinä olivat kireällä. Lopputulos on kuitenkin hyvä ja siihen päästiin nopeassa aikataulussa, Grönholm kertoo.

Jälkeenpäin hän ajattelee, että parempi suunnittelu olisi kannattanut. Se olisi helpottanut sekä pariskunnan että rakennusurakoitsijoiden työtä. Improvisointi rakennusvaiheessa jalostui kuitenkin valmiiksi kauppakeskukseksi. Vaikka montaa mutkaa sai matkan varrella suoristaa, hän on tyytyväinen.

– Joskus sitä miettii, että olisi voinut jotain helpompaakin tehdä. Lopulta pääsin kuitenkin aika helpolla. Eihän minun tarvitse seistä siellä päivät pitkät myymässä! Tämä on välillä kivaa ja välillä vaikeampaa, niinhän se on joka asiassa, yrittäjä sanoo.

YLLÄTTÄVÄ SYSÄYS

PROJEKTIN ALOITUKSELLE

Tällä hetkellä Grönholmilla on työn alla toinen rakennusprojekti. Kauppakeskuksen vieressä oli tyhjä noin viiden hehtaarin alue risukkoista merenrantaa. Grönholm halusi siistiä aluetta ja alkoi suunnitella asuintalohanketta Inkoon rantaan. Samalla kauppakeskukseen ja koko alueelle tulisi eloa.

Suunnitteluvaiheesta, joka alkoi vuonna 2012, on tänä keväänä päästy rakennusvaiheeseen. Alueelle on suunniteltu neljä pientä

kerrostaloa, joista kaksi on nyt rakenteilla. Kerrostalojen eteen on tulossa pari- ja rivitaloja.

Projektin auttoi alulle yllättävä käänne – koronapandemia.

– Kun korona alkoi, luulin, että tämä oli tässä. Että ihmisiltä loppuu raha, eikä kukaan osta mitään. Kyllä se vaan kääntyi niin, että siitä taisi olla meille apua. Ihmiset haluavat muuttaa maalle ja ovat etätöissä. Meidän kannalta se osui hyvään saumaan ja suunnitelluista taloista varattiin asuntoja. Sitten uskallettiin lähteä liikkeelle projektin kanssa, Grönholm selittää.

Omaa rooliaan Inkoon rannan rakennusprojektissa Grönholm kuvailee hankkeen isäksi. Hän on yhtiössä suurin omistaja ja hän on vienyt hanketta eteenpäin yhdessä kiinteistökehittämisen ammattilaisen kanssa.

RALLISTA HYÖTYÄ

PROJEKTIOSAAMISESSA

Grönholm kuvailee projektiosaamistaan itse opituksi. Ralliurasta on ollut hyötyä osaamisen kartuttamisessa.

– Ralli on opettanut. Kun ajoin yksityistieissä koko 1990-luvun, tein paljon yhteistyötä esimerkiksi sponsorien kanssa. Ne olivat lyhyitä projekteja. Perusjutut tulevat sieltä ja sittemmin olen opetellut enemmän faktoja, Grönholm sanoo.

Moottoriurheilu on auttanut tulemaan toimeen ihmisten kanssa. Ennen tallikuljettajaksi pääsyä Grönholmin tiimi työskenteli talkootyönä. Silloin omat tiimiläiset kannatti pitää tyytyväisinä. Ammattikuljettajana hän jatkoi samaa linjaa. Innostunut tiimi on tärkeä myös rakennusprojekteissa.

– Kaikkien pitää uskoa, että tästä tulee hyvä. Jos huomaa, ettei mukana olevia kiinnosta, he ovat silloin väärässä paikassa. Kaikkien pitää sitoutua ja kaikkia pitää motivoita, mitä olen omalla tyylilläni tehnytkin, hän sanoo.

Grönholmin ympärillä on hyvä tiimi. Hän delegoi asioita, ja jos oma osaaminen loppuu, apu on lähellä.

Projektien onnistumisessa hän korostaa »»



MARCUS GRÖNHOLM OLI LOKAKUUSSA PIDETTYJEN PROJEKTIPÄIVIEN KEYNOTE-PUHUJA. HAASTATTELEMASSA TOIMITUSJOHTAJA MIKKO SAASTAMOINEN, KUMURA OY.

aikataulun merkitystä. Kaikkien tulee tehdä työnsä ajallaan ja budjetin rajoissa. Aikataulusta tuli haaste kauppakeskusprojektissa. Viimeisen kuukauden työmaalla ahersivat kaikki rakennusmiehet, jotka Grönholm sai haallittua mukaan. Hän pääsi juhlimaan kauppakeskuksen avajaisia ja lähti samana päivänä Argentiinaan kisoihin.

Grönholm on edelleen kiireinen mies. Miten palautuminen onnistuu?

– Se on ehkä se vaikein asia. Koko ajan joutuu olemaan puhelimessa kiinni. Asiat eivät etene, jos en vastaa. Se on yksi taito, jota pitäisi kehittää – päättää että nyt en vastaa puhelimeen, nyt olen lomalla.

PYRKIMYS ONNISTUMISEEN

Rallimaailmassa Grönholm on siirtynyt ratin takaa taustajoukkoihin. Hän on tallipäällikkönä rallicross-tiimissä, jossa hänen poikansa

ajaa. Hän kuvailee rooliaan taustahenkilöksi ja omistajaksi. Siinä on suuri ero omiin kisa-aikoihin.

– Ennen olin ajamisen päällikkö ja projektin näkyvin hahmo, hän sanoo.

Rallissa taustajoukkoja on paljon. Grönholmin kansainvälisen uran alkuaikoina Peugeotilla kahta tai kolmea kisa-autoa tuki 200 ihmisen työpanos. Grönholmin mukaan hyvä tallipäällikkö tuntee lajin ja on tiukka ja asiallinen, mutta kaikki huomioon ottava. Lisäksi autojen kehittäjät ja mekaanikot ovat tärkeä osa tiimiä.

– 2000-luvun alussa Peugeot oli uusi talli ja kaikki olivat innoissaan jokaista mekaanikkoa myöten. Kukaan ei ollut mukana rahasta vaan voiton tahdosta, muistelee Grönholm.

Tallissa oli ensin käytössä bonussysteemi. Joka kerta, kun ajettiin erikoiskokeen pohja-aika, jokainen tiimiläinen sai 100 frangin

bonuksen. Lopulta tällainen palkitseminen tuli niin kalliiksi, että se piti lopettaa.

Ralliuran suurinta oppia Grönholmille on ollut se, miten makealta voitto maistuu.

– Voittamisen fiilis on rallissa mahtava. Onnistumisista saa vastaavan olon nykyään. Pitää siis pyrkiä siihen, että onnistuu, hän summaa.

HARRASTUKSESTA TULI TYÖ

Vuonna 2007 Grönholm kauppakeskushanke oli käynnissä. Samana vuonna hän päätti lopettaa uransa.

– Halusin jäädä kotiin tekemään normaaleja asioita, enkä matkustaa koko ajan. Kyllä se vähän harmitti ja mieli teki takaisin ajamaan. En saanut samanlaisia adrenaliinipiikkejä pullojen lajittelusta kauppakeskuksessa. En kuitenkaan lähtenyt enää ralliin kokopäiväisesti. Huvun vuoksi ajoin joitain kisoja, hän kertoo.

Ennen läpimurtoaan rallissa Grönholm oli maanviljelijä melkein kymmenen vuotta. Oman isän ralliura inspiroi Grönholm harrastusta, joka alkoi viedä yhä enemmän aikaa.

– Vaimo ihmetteli, onko mitään järkeä opetella teitä ulkoa ja ajaa kovaa. Sanoin, että se on perhanan kivaa. Se oli harrastus ja siitä tuli työ. Eihän paremmin voisi olla, hän sanoo.

Nyt Grönholm asuu kotitalallaan, mutta viljelyn hoitaa hänen sukulaisensa. Mies epäröi, kun hänen ammattiaan kysyy. Kuvaavimmaksi valikoituu kuitenkin yrittäjä.

– En koe olevani kiinteistökehittäjä. Olen yrittäjä. Autoura on olemassa edelleen ja siellä on kauhea yritys päällä. **PM**

» **AINO SOUTSALMI**

» **VIESTINTÄTOIMISTO
MEDITA OY**

Marcus “Bosse” Grönholm lyhyesti

- 53 vuotias.
- Rallin maailmanmestari vuosina 2000 ja 2002.
- Kauppakeskusyrittäjä ja ravintoloitsija. Kauppakeskus Strandin rakennusprojekti täyttää juuri 15 vuotta.
- Tallipäällikkö rallicross-tiimissä, jonka mukana kiertää MM-sarjaa. Tiimissä ajaa Grönholm poika sekä muita hänen suojattejaan.
- Työskenteli maanviljelijänä 10 vuotta, jonka jälkeen ralliura kesti vuosikymmenen. Projektien parissa työskennellyt nyt yli 10 vuotta.



Mentorointi

**MATKA TULEVAISUUTEEN
KOKEMUKSEN KAUTTA**

CASE



Mentorointi-sanan juuret löytyvät antiikin Kreikan mytologiasta – Homeroksen eepoksesta Odysseia. Ithakan kuningas Odysseus jätti talonsa luotettavan ystävänsä Mentorin hoitoon sillä aikaa, kun hän itse oli Troijan sodassa. Mentor kertoo Odysseuksen pojalle, Telemakhokselle, olevansa hänen ystävänsä. Hän antaa nuorukaiselle neuvoja, ohjeita ja kehotuksia sekä rohkaisee, kannustaa ja vastaa kysymyksiin, jopa antautuu väittelyynkin hänen kanssaan.



VUOROVAIKUTUKSELLINEN KEINO OPPIA JA KEHITTYÄ PROJEKTIAMMATILAISENA

Hiljainen tieto muuttuu ymmärrykseksi keskustelemalla ja kuuntelemalla. Tätä tapahtuu kaiken aikaa, mutta mentoroinnissa voidaan systemaattisemmin, suunnitelmallisemmin ja tavoitteellisemmin hakea selkeyttä henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja löytää uusia mahdollisuuksia ja toimintatapoja erilaisten näkökulmien kautta. Keskeistä on ajatus siitä, että on olemassa myös muita tulokulmia oman ajattelun lisäksi. Mentorisuhteessa molemmat oppivat ja oivaltavat.

Mentoroinnissa katsotaan kohti tulevaa. Suuntaan vaikuttavat vahvasti sekä aktorin että mentorin kokemus. Projektialalla

kokemus näyttelee isoa ja tärkeää roolia ammattilaiseksi kehittämisessä. Tämän vuoksi mentorointi sopii erityisen hyvin projektiammatilaisten urapolulle kehittämisen menetelmäksi.

Mentorointia käytetään monissa yhteyksissä, yhteistä on tiedon siirtyminen, taitojen kehittyminen ja ajattelun sekä itsetietoisuuden laajentuminen. Mentorointia näkee yritysmaailmassa kehittämismenetelmänä, talent-ohjelmissa ja yksilön urapolkujen rakentamisessa sekä enenevässä määrin projekteissa ja niiden johtamisessa. Kyseessä ei ole vain ketterien menetelmien tai muiden uusien projektityökalujen etsiminen, vaan mukana on projektiammatilaisen oman osaamisen, ajattelun ja käyttäytymisen tarkastelua, haastamista sekä tulevaisuustoiveen hahmotamista ja tutkimista.

Henkilökohtaiset odotukset ja tavoitteet on olennaista avata heti mentoroinnin alussa. Tavoitteiden kirkastamisen lisäksi on tärkeää luoda yhteinen käsitys siitä, mitä haetaan, mitkä ovat roolit ja vastuut. Mentorointi ei ole koulutusohjelma vaan prosessi, jossa dialogilla on iso merkitys. Oppiminen nojautuu itsensä johtamiseen ja toimintaamme ohjaaviin sisäisiin malleihin. Nämä ovat syvemmällä kuin itse työn sisältöön liittyvät sisäiset mallit, joiden kehittämiseen on yleensä helpompi keskittyä.

ROOLIT JA VASTUUT

Aktori on vastuussa omasta kehittämisestään. Aktiivisena osapuolena hän miettii mentorille kysymyksiä käsiteltäväksi 1to1-tapaamisissa. Mentori on parhaimmillaan ”ei tietämisen moodissa” ja tuo omia esimerkkejä ja kokemuksia malleiksi aktorille. Lisäksi mentorin taidot vaikuttavat aktorin ajatusten, oivallusten ja ratkaisujen syntymiseen. Asiantuntijan (mentorin) on joskus haasteellista olla ”ei tietäjä”, koska projektiammatilaisuuteen kuuluu paljon tietoa ja osaamista. Oman kokemuksen jakaminen esimerkein voi toimia parhaimmillaan aktorin apuna.

Mentoriksi hakeutuu yleensä henkilö, jolla on ammatillista osaamista ja kilometrejä takana jo jonkin verran. Aktori on puolestaan hakemassa tietoa, kokemusta, tukea ja rohkeutta omien päätösten vahvistukseksi.

TUULA NURMILUOTO

- Enterprise Agile Coach, Business I Leadership & Team Coach
- Top Coaching Finland Oy
- Master Certified Coach – ICF
- EIA (European Individual Accrediation Master coach & mentor)
- ESIA (European Supervision Individual Accrediation)
- ICF Global Mentoring Groupin jäsen
- EMCC (European Mentoring & Coaching Council) Finlandin hallitusjäsen
- Projektiammatilaiset ry:n hallitusjäsen

Mentorointi on oppimiseen liittyvä vuorovaikutussuhde, johon liittyvät taitojen, tiedon ja asiantuntijuuden jakaminen mentorin ja aktorin välillä kehityksellisen keskustelun, kokemusten jakamisen ja roolimallin mallittamisen muodoissa. Vuorovaikutussuhteessa sisältö voi vaihdella laajasti kaksisuuntaisesti keskinäisen, erilaisuutta arvostavan oppimisen yhteydessä. Maailmanlaajuisen mentorointi ja coaching järjestön, EMCC:n määritelmä 10/2021.



MENTOROINTI ON OSALLISTUJIA ITSEÄÄN VARTEN

Olennaista on ymmärtää, että mentorointi on menetelmä ja keskiössä ovat osallistujat itse – yksilöinä ja pareina. Vaikka mentorointiohjelmassa on fasilitaattori rakentamassa puitteet ja rungon ryhmän tapaamisille, kaikki tähtää aktori-mentori-parin omien tavoitteiden saavuttamiseen heidän suunnittelemalla tavalla.

Mentoroinnissa ei suoriteta kotitehtäviä fasilitaattorille, ei lueta oppikirjoja tai valmistella esitelmiä. Siinä hyödynnetään ennen kaikkea aktorin ja mentorin välistä henkilökohtaista vuorovaikutusta. Aika ja energia käytetään kunkin parin itsensä valitsemalla tavalla.

Prosessin keskeisimpiä työvälineitä on itsereflektio, jota molemmat harjoittelevat. Reflektio prosessin työmenetelmänä tarkoittaa oman toiminnan kriittistä tarkastelua. Yksiselitteistä määritelmää ei ole, mutta edellinen on Columbian yliopiston kasvatustieteen professorin **Jack Mezirow**:n yleisesti käytetty kiteytys. Toimintaa reflektoidessa on tarkoitus arvioida kokemuksia rakentamalla uutta tietoa ja näkökulmia.

OPPIMISTA VUOROVAIKUTUKSEN KEINAIN

Projektiammattilaiset ry järjesti keväällä 2020 **Projektijohtamisen mentorointiohjelman** Turun PM Clubin ja 2021 **PMO-ammattilaisten mentorointiohjelman** PMO-teemaryhmän kanssa. Tapaamisia ryhmille oli kuusi ja parien kahdenkeskeisiä tapaamisia lähipäivien väleissä 1-2 kertaa.

Hakemusten pohjalta tehtiin matchaus, mikä onnistui oivallisesti. Olihan pareja valitsemassa Turun PM Clubin aktiivi **Anna Nummi** ja Projektiammattilaisten **Joxi Kaaja**. PMO-teemaryhmän puheenjohtaja, **Matti Haukka**, toimi PMO-mentoroinnin toisena fasilitaattorina ja toi keskusteluun projektitoimistojen arkeen ja kehittämiseen liittyviä asioita. Artikkelin kirjoittaja toimi mentoroinnin ja coachingin asiantuntijana molemmissa ohjelmissa.

MINKÄLAISIA AJATUKSIA JA KOKEMUKSIA?

Seuraavaksi annetaan puheenvuoro mentorointiohjelman osallistuneille projektiammattilaisille.

Jarmo Kankainen Elomaticilta kertoo: ”Isoin odotukseni oli vahvistaa näkemyksiäni, ikään kuin konkretisoida näkökulmiani mentoroinnin tarjoaman vuoropuhelun kautta. Toisaalta tavoitetta täydensi haluni oivaltaa uutta ja rakentaa tuoretta asennetta työtehtäviini. Isona lisänä tuli kokemus mentorointiohjelman läpikäynnistä ja miten niillä opeilla voin tukea organisaationi osaamisen kehitystä”. Hän jatkaa: Oli todella mielenkiintoista olla mukana ensin aktorin ja sitten mentorin rooleissa. »»

Ketkä osallistuvat mentorointiin?

Yhteistä heille, jotka löytävät mentorointiohjelmasta itselleen muutoksen, uudistumisen ja menestymisen elementtejä työssä, on suhtautumistapa omaan oppimiskykyyn. Kasvun asenne (growth mindset) lähtee siitä, että henkilö itse uskoo voivansa kehittää osaamistaan harjoittelemalla ja saamalla erilaisia kokemuksia. Hän kokee myös epätäydellisyyden ja virheet oppimishaasteina. Muuttumattomuuden asenne (fixed mindset) puolestaan vahvistaa uskomusta siitä, että omat ominaisuudet ovat enemmän tai vähemmän muuttumattomia. Tällöin syntyy herkemmin tarve mitata ja todistaa omaa osaamista ja pyrkiä täydellisyyteen.

Kasvun asenne

- Ole hyvä
- Osoita fiksuutesi
- Todista taitosi
- Suoriudu paremmin kuin muut

Muuttumattomuuden asenne

- Tule paremmaksi
- Kehitä itseäsi
- Paranna taitojasi
- Suoriudu paremmin kuin aiemmin

TARKEMPAA TUTUSTUMISTA VARTEN:

CAROL S. DWECK: MINDSET MENESTYMISEN PSYKOLOGIA – KUINKA VOIMME TOTEUTTAA PIILEVIÄ KYKYJÄMME

Mentoroinnissa päästään harjoittelemaan niin tutustumista omaan ajatteluun kuin substanssiin, joka tuntuu tärkeältä oman työn ja osaamisen kehittämisen kannalta. Usein mentorointikeskustelujen tuloksena sekä mentorin että aktorin työelämään tulee uutta tilaa, perspektiiviä katsoa asioita useammasta näkökulmasta, osaamista, rohkeita kokeiluja ja onnistumisia.

“Management is about human beings”

Peter Drucker



- Mentorointiohjelma vastasi odotuksiani erityisesti tarjoamalla konkreettista hyötyä ihmisten johtamiseen liittyvien osaamisalueiden vahvistamisessa. Etenkin projektiperustaisissa yrityksissä projekteilla on merkittävä rooli työhyvinvoinnissa ja osaamisen kehittämisessä. Siksi projektijohtaja tarvitsee taitoja, joilla tukea projektihenkilöstöä projektin elinkaarta laajemmassa merkityksessä. Mentorointi tarjosi hyvän tuen näiden taitojen harjoittelulle, Kankainen lisää.

UTELIAISUUS VAPAUTTAA AJATTELEMAAN

Uteliaisuus on yksi avaintaito itsensä kehittämisessä. Uteliaisuus ja kysyminen liitetään usein toisiinsa. Niihin liittyy myös kuuntelu.



Haasteellista toisen kuuntelemisessa on oman mielen hallinta, taito tietoisesti pidättäytyä tulkitsemasta liian nopeasti ja raivata tilaa uteliaisuudelle. Kuuntelu vaatii aikaa.

”Rehellisesti en tiennyt, mitä odottaa. Hakeuduin uteliaisuuttani mukaan, halusin tutustua mentorointiin sekä päästä keskustelemaan oman organisaation ulkopuolisen kokeneen projektiammattilaisen kanssa. Uskoin löytäväni uusia työkaluja omaan projektijohtamistyökalupakkiini sekä saavani perspektiiviä oman organisaation ulkopuolelta – olenhan itse työskennellyt koko projektiammattilaisuuteni saman organisaation palveluksessa”, kuvaa aktorin roolissa Turun Clubin ohjelmassa mukana ollut **Elina Glad**.

- Itselleni syntyi keskusteluiden myötä oivallus, kuinka projekti epäonnistuu tai onnistuu jo aivan alussa – on siis äärettömän tärkeää keskittyä projektin asettamiseen riittävällä pieteetillä. Se maksaa itsensä kyllä takaisin. Tätä ilosanomaa olen pyrkinyt jakamaan edelleen, hehkuttaa Glad.

Hän kokee ottaneensa askeleen etäämmäs omasta työnkuvasta ja -ympäristöstä. Nyt hän pystyy tarkastelemaan kokonaisuutta osana isompaa kuvaa. Sparrailu kokeneemman alan ammattilaisen kanssa oli arvokasta, myös henkilökohtaisten uratavoitteiden näkökulmasta. ”Kannustan lämpimästi kokeilemaan mentorointia oppimismatkana, mikäli sellainen mahdollisuus eteen tulee.”

HYVÄ SYY PYSÄHTYÄ HETKEKSI

Tero Kesäläiselle mentorointiohjelma antoi hyvän syyn pysähtyä ajattelemaan omaa uraa ja tulevaisuutta. ”Odotukseni oli päästä mentorina auttamaan projektipäällikön uralla aloittelevaa. Minulla oli aiemmasta mentorointiohjelmasta hyvät kokemukset aktorin roolista ja halusin yrittää antaa edes pienen osan siitä avusta eteenpäin jollekin sitä nyt kaipaavalle PMO-mentorointiohjelmassa.” Kesäläinen kertoo.

Mentorina toimiminen antoi itsevarmuutta ja uskoa omaan osaamiseen. Ohjelma on myös kirkastanut omia uratoiveita ja -tavoitteita. Hyvät ryhmäkeskustelut avasivat ajatuksia alalta yleisemmin. Nykyisin projektipäällikkönä DigiFinlandissa kansallisen tietojohtamisen ja tiedonhallinnan parissa

työskentelevä Kesäläinen piti hyvästä yhteishengestä, jossa oli mahtavaa olla mukana.

- Mentorointi antoi valtavan määrän hyviä kontakteja projektiammattilaisiin, joiden kanssa on tullut keskusteltua projektinhalintaan liittyvistä asioista myös ohjelman jälkeen.

Mika Hotti Traficomilta puolestaan toteaa:

- Työskenneltyäni pitkään projekteissa ja nyt muutaman vuoden PMO:ssa, minulle kasvoi tunne ”voisikohan tätä tehdä uudella tavalla”. Ohjelma tarjosi hyvän alustan löytää niitä, jotka painivat samojen ongelmien parissa. Itse hain sparrailuparia ajatuksilleni ja otetta omasta maailmanjärjestyksestä, asettumista laajempaan kokonaisuuteen kuin oma organisaatio. Tämä toteutui. Mentoriparini kanssa muodostimme mielestäni hyvän työparin, jossa omat tavoitteet tukivat yhteistä työtä ja toisinpäin. Oma mielikuva mentoroinnista ja mentori-aktori suhteesta ennen ohjelmaa oli kapea. Tosiasiassa siihen kuului aimo annos vertaistukea, coachingia ja sparrauskumppanuutta.

Hotti kertoo heidän työstäneen mentorinsa kanssa asioita enemmän abstrakteilla tasoilla, mutta coaching-ajatuksen mukaisesti ylätasolta kohti konkretiaa. ”Katsoessani nyt puoli vuotta ohjelman jälkeen ns. lopputyötäni, olen pystynyt edistämään noin puolta niistä asioista, joita työstimme. On vain hyväksyttävä, että kaikkea hyvää ei voi saavuttaa ensimmäisen puolen vuoden aikana.” **PM**

Mentoroinnin projektiohjelmissa aktoreiden tavoitteita:

- Mahdollisuus pysähtyä säännöllisesti pohtimaan omaa työtä
- Saada välineitä projektijohtamisen roolin selkeyttämiseen
- Löytää näkemyksiä ja ajatuksia onnistuneesta PMO:sta
- Saada tukea urapolulle
- Löytää varmuutta ja rohkeutta
- Saada vertaistukea muutoksessa

Mentoreiden tavoitteita:

- Ajattelutapojen ravistelua
- Mahdollisuus kokeilla jotain uutta
- Oppia kuuntelemaan
- Oppia itsestä uusia asioita
- Kehittyä ja kasvaa ammatillisesti ja ihmisenä
- Tukea aloittelevaa projektipäällikköä projektihallinnan maailmaan

”I am neither clever nor especially gifted. I am only very, very curious.”

Albert Einstein



JARMO KANKAINEN

Project Manager –
Elomatic



MIKA HOTTI

Erityisasiantuntija –
Liikenne- ja viestintävirasto
Traficom,
Palvelusuunnittelu ja ohjaus



TERO KESÄLÄINEN

Projektipäällikkö –
DigiFinland Oy



ELINA GLAD

Senior Project Manager –
Lowell Nordics



CASE

Vieläkö navigoit ilman kompassia ja karttaa?

Oletko koskaan eksynyt oikein kunnolla? Ajanut risteyksen ohi vilkkaassa kaupungissa, samalla kännykästä loppuu akku ja navigaatiosovellus sammuu? Pyörät aikasi ruuhkaisilla teillä, mahdollisesti kesähelteessä ja kanssa-autoilijoiden tööttäillessä sinulle, kun käännyt vahingossa yksisuuntaiselle väärään suuntaan? Sellainen kokemus voi olla varsin uuvuttava.

Kokemus on hyvin rinnastettavissa työelämään – monissa organisaatioissa henkilöstön työpöydille on kasattu sellainen määrä tehtävää, ettei metsää näe puilta. Kun samalla strateginen kompassi puuttuu ja suunta on hukassa, arvon sijaan tuotetaan uupuneita ihmisiä ja netotaan sairaspöissaoloja.

Moni lienee tähän mennessä vetänyt johtopäätöksen, että muutos on jatkuvaa. Vaikuttaisi myös siltä, että muutoksen nopeus vaihtelee ja suunta (ainakin pitkällä aika-

välillä) on tuntematon. Tässähän ei sinänsä ole mitään uutta, eikö niin? Näin on ollut jo hyvän aikaa, ja olemme nähneet miten organisaatiot ympärillämme ovat ryhtyneet toimenpiteisiin sopeutuakseen muutokseen, ehkä jopa hyötyäkseen siitä. Noita mainittuja toimenpiteitä ovat esimerkiksi ketterien työkalujen ja toimintamallien omaksuminen mm. valmentamalla henkilöstöä.

”Ketteryys” onkin nyt kovasti tapetilla ja varsin trendikästä. Ketteryyden myydessä hyvin moni toimija on tuotteistanut ketterän ja



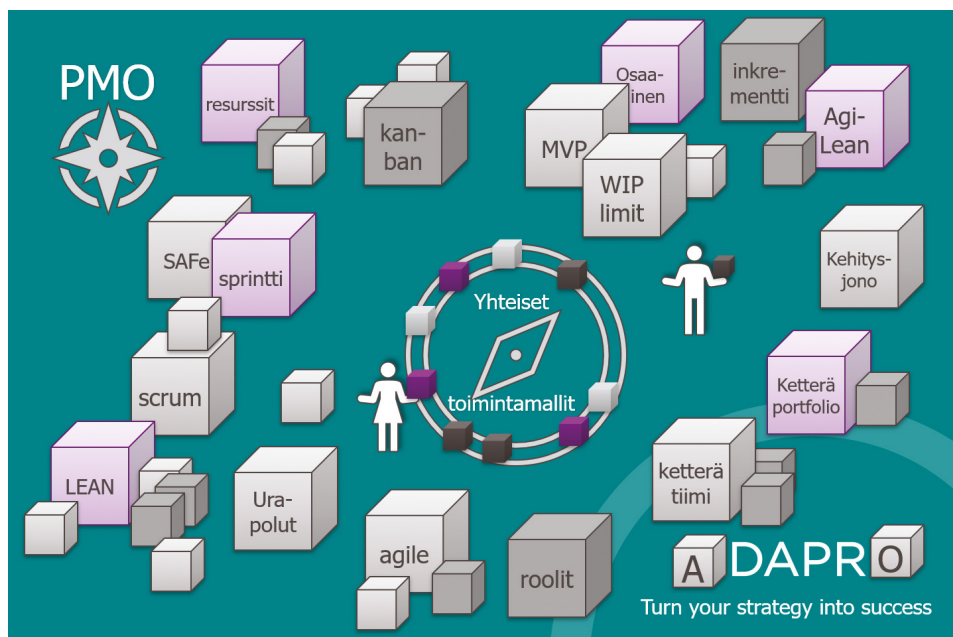
"KETTERYYS"-ILMIÖ

Adapro / Suomen Projekti-Instituutti Oy
Konsultti, valmentaja, kehittäjä (Adapro, 9/2021 -)

- Olen hiljattain liittynyt osaksi hiilineutraalia tiimiä, joka tarjoaa niin organisaatioille kuin yksilöillekin kokonaisvaltaisia projektikulttuurin ja -osaamisen kehittämisen palveluita. Adapron toiminnassa minua sytyttää erityisesti se, että tiimissä löytyy kokemusta ja osaamista aidosti ymmärtää erilaisia asiakkaita ja heidän toimintaansa, mikä mahdollistaa arvoa tuottavan, strategisen kumppanuuden. Ennen konsultointitehtäviä olen toiminut mm. erityisasiantuntijana projektitoimistossa, sekä ohjelmatoimiston päällikkönä.

www.linkedin.com/in/millaranta





Kehitys tuskin tulee pysähtymään, joten ei ole tarkoituksenmukaista muokata organisaatioita tietyn ajanhetken mukaisiksi yksittäisellä suurella muutosponnistuksella – tuo uusi versio N.0 organisaatiosta Y olisi pian taas ”vanhentunut” kilpailukyyn näkökulmasta. Miten siis nykyaikaistaa organisaation rytmiä kestävästi? Avain löytyy organisaation kulttuurista ja toimintamalleista. Organisaation toimintaa ja sen henkilöstöä syvällisesti ymmärtämällä voidaan oivaltaa oikeat askeleet kulttuurin ja toiminnan nostamiseksi uudelle tasolle.

PMO KOMPASSIN KÄYTTÄJÄNÄ, KARTAN PIIRTÄJÄNÄ

Monissa organisaatioissa projektit näyttelevät merkittävää roolia niin kehittämisessä kuin asiakastoi- mituksissakin. Koska strategiaa tavoitteita edistetään ja asiakkaita palvelee projektien välityksellä, on niillä suora yhteys organisaation tu- loksellisuuteen, asiakastyytyvyy- teen ja kilpailukykyyn. Projektien merkittävän roolin vuoksi useissa organisaatioissa on perustettu pro- jektitoimisto (PMO), jonka tehtä-

viin kuuluu mm. projektitoiminnan prosessien ja osaamisen kehittämi- nen organisaatiossa.

Projektiprosessien kehittäminen, siinä missä muidenkin toimin- nan prosessien, vaatii toiminnan syvällistä ymmärtämistä ja lisäksi vielä projektitoiminnan erityisosa- mista. Tämän vuoksi onkin tärkeää huolehtia riittävästä osaamisesta PMO:ssa (esimerkiksi PM Master -valmennuksen ja CPMO®-serti- fioinnin avulla), sekä riittävästä resursoinnista.

Vuoden 2022 3PMO- tapahtumassa lisää pohdintaa aiheesta!

Projektiammatillaiset kantavat oman kortensa kekoon organisaati- oiden rytmin saattamisessa nyky- päivän tasalle. Alalla julkaistaan uutta kirjallisuutta, uusia työkaluja, sekä uudenlaisia valmennuksia ket- teryyden omaksumiseen. Tulisiko PMO:nkin nyt pyrkiä ketteröittä- mään organisaationsa projektitoi- mintaa? Onko täysin ketterä edes järkevä vaihtoehto useimmille? Lähtisin etsimään vastausta tarkas-

telemalla organisaation asiakkaita. Voi hyvin olla, että osa asiakkaista suosii ”perinteisempiä menetelmiä”, osa suosii ketteriä, ja osa on jossain siinä välillä, omalla muutosmatkal- laan.

Edellisen kaltainen tilanne paljastaa, että palvellakseen kaikkia asiakkaita, on projektiammatti- laisten ymmärrettävä ja osattava käyttää kummankinlaisia työkaluja. PMO pystyy kasvattamaan organi- saationsa kilpailukykyä esimerkiksi valmentamalla henkilöstöä siinä, miten eri työkalujen vahvuuksia voidaan hyödyntää soveltamalla niitä yhtä aikaa, samalla luoden lisäarvoa asiakkaalle. PMO voi siis toimia kompassin käyttäjänä oikei- den työkalujen valinnassa. PMO myös piirtää organisaatiolle karttaa siitä, miten eri työkalujen käyttöön tarvittava kyvykyys rakennetaan organisaatioon asiakasarvon tuotta- miseksi ja kilpailukyyn varmistami- seksi.

EI UNOHDETA NIITÄ TÄRKEIMPIÄ

Olen havainnut, että työstä puhut- taessa sellaiset käsitteet kuin ”ih- miset” ja ”henkilöt” tuntuvat välillä lakkaavan olemasta ja tästä joukosta tulee ”kuluttajia, asiakkaita, työn- tekijöitä, johtajia, tuotekehittäjiä, projektipäälliköitä” ja niin edelleen. Työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan ei toki ole huono asia, mutta samalla tuntuu unohtuvan, että nuo töissä olevat tuotekehittäjät ja projektipäälliköt, ovat työajan ulkopuolella niitä maailman rytmiin tottuneita kuluttajia!

Veikkaan, että jos organisaatiois- sa kurkistettaisiin oikein kunnolla konepellin alle, katsottaisiin syvälle silmiin niitä ihmisiä, jotka ovat siel- lä töissä, löydetäisiin ketteryyden siemen sellaisestakin organisaatios- ta, jossa sitä ei kuviteltu olevan. **PM**



CASE

It Is All About Mindset

Twenty years after the Agile Manifesto, we are still struggling with the transition to this way of working. More than hundred frameworks, thousands of books and many tens of thousands of blogs have been written. Agile coaches fill the timelines of our social media with demystifying myths. Training organisations offer one Agile course after another. In short, a tremendous commercial success, but despite all of that, Agile only partially delivers its promises.

Why is that? One of the reasons is because a lack of leadership!



JOHN HERMARIJ

Dutchman John Hermarij is an unconventional thinker who knows how to challenge people to think outside the box. One of his mottos is 'if you're not in-the-box, you never have to think yourself out of it'. He has more than 35 years' experience, a visionary on leadership in project management, a well-known speaker worldwide and has inspired leaders from Belgium, Croatia, Denmark, Egypt, Finland, France, Germany, Greece, Italy, Lithuania, Netherlands, Nigeria, Norway, Oman, Portugal, Sweden, Switzerland, Syria, Turkey, United Kingdom and the United States.

John has been the leader of the IPMA® taskforce that has developed the Agile Leadership Reference Guide.

He is the author of "Better Practices of Project Management" one of the world's most comprehensive handbooks about IPMA's competences on project management. He is founder and director of Dhirata, a consultancy firm that is specialized in leadership development and project management competences.

ARE YOU WILLING TO TAKE THE CHALLENGE?

When you want to become an Agile leader, it is important that you know how to do self-reflection. When you catch yourself wanting to implement agile, you should think twice to avoid disappointment. You become Agile by being agile and that requires a different mindset! It's not something you implement, it's something that evolves from an agile mindset. This happens both actively and passively. The latter comes naturally, the former requires active work. I want to talk about this for several reasons. Firstly, because leadership is an interesting topic and, secondly, because we haven't delivered according to expectations. There is ample reason to complain.

Yes, you are hearing it right, complain. Not by the agile community itself, of course, for they are convinced that agile is the solution to all problems. But we are discovering that reality is always a little more difficult than what is written in a twenty years old (fashion-ed) manifesto.

We should focus more on leadership because leaders help organisations to adapt. This has little to do with Scrum, Safe, Less or any other framework. It is much more about experimenting to find out how organisations can respond to changing circumstances in a faster and more flexible way to deliver value to their customers. That is not possible without leadership at every level in our organisations. Which, by the way, is more than leading, what is sometimes called, the 'agile transition'. The word 'agile' here is not the goal but a characteristic of the organisation itself!

WHAT IS MEANT BY THAT?

In the case of an agile leader, it means being of value to the people you lead. Agile leadership is, in a certain sense, also servant leadership, and we need that. Because people in leadership roles often think that people are there for them, while the opposite is true. The manager is there for the employee.

HOW DO YOU BECOME AN AGILE LEADER?

A good starting point could be the Agile Leadership guide of IPMA®. It describes the competences of an agile leader. I dive straight into the part of the guide that deals with the human aspects. It deals with ten different elements. The first is 'Self-reflection and Self-management'. You become agile by being agile and that starts within your innermost being, it's all mindset! I really challenge you to start with that.

HOW DO YOU CHANGE YOUR MINDSET?

By autosuggestion, that is, by changing the story of your life. It is only possible if you really want it. Do you want to be a leader who is there for others? A leader who ensures that team members can function optimally. One that removes obstacles. If the answer is YES, if you really want it and if there is a burning desire, then it starts now. How? By working every day, in the morning when you wake up and in the evening just before you go to sleep, on the story that you tell about who you are.

HOW I DO IT?

Every morning I start and every evening I conclude by naming some of the things I want to see happen in my life. For example, I want to be someone who encourages other people in their autonomy, belonging and competence. I say that to myself at least twice a day. There are also a whole series of affirmations. I spend twenty minutes on them twice, and it is worth the effort. You change into the person you want to become. This is auto-suggestion, I tell myself the story of who I am and want to be. Over and over again, day in and day out.

Now back to the IPMA Reference Guide, how does it fit into this? We go back to the topics self-reflection and self-management from this guide because that is where it all starts. Let me give you an example. One of the things the guide says about building

self-confidence is that an agile leader looks at his strengths and weaknesses in relation to the team. The mirror you are looking in is not yourself – no, it is the team. If I use all my strengths and weaknesses by looking at how they are of value to the team and when I see the team benefiting from that, it further builds my confidence.

Now it's your turn. What are your strengths, how will you strengthen the team? Perhaps you can create a very positive atmosphere. Your affirmation could then be:

AFFIRMATION 1

I create a positive atmosphere within a group of people.

Repeat this sentence every morning and have this conversation with yourself every night before you go to bed. But let's take it a step further. Because agile is by its very nature outward-looking. Therefore, include the customer in your affirmations. What does the customer want to achieve and what are you going to deliver. That will be your second affirmation:

AFFIRMATION 2

I do <this> for the customer, the customer comes first. I want to be of value to my customer.

Maybe it all sounds a bit exaggerated, but that is very intentional. You don't change old beliefs and habits that easily. But with affirmations you can, and the Agile Leadership Guide is a great tool to achieve this. **PM**

ACADEMIC PM AWARD 2021 -VOITTAJA,
AKATEEMINEN OPETUS

Project Business Game

Vuoden 2021 Academic PM Award
Akateeminen opetus -voittaja on
Project business game, visuaalinen
simulaatiokäyttöliittymä opetuksen
tukemiseen opetuspelien muodossa.
Palkinto myönnettiin professori
Jaakko Kujalalle, Oulun yliopiston
tuotantotalouden tutkimusyksiköstä.



JAAKKO KUJALA

Professori, Oulun yliopisto,
tuotantotalouden
tutkimusyksikkö

"On mukavaa kehittää tärkeää
asiaa, jossa saa hyödyntää
kaikkea aikaisemmin oppi-
maansa ja jatkuvasti oppii lisää
yhdessä tutkimustiimin kanssa.
Mukana on ollut paljon yksin-
kertaistamista ja luovuutta."

Project business game mal-
lintaa ja simuloi projekti-
toimintaa pelin muodossa
ja sitä hyödynnetään opetuksen
tukena. Pelillisyyden tuo hauskuutta
oppimiseen ja monipuolistaa sitä.
Varsinainen pelitilanne on tarkoi-
tettu kokemukseksi, joka vastaa
samankaltaista tilannetta oikeassa
elämässä. Opiskelijoille voidaan luo-
da aitoja kokemuksia ilman oikeita
projekteja.

Project business game tarjoaa
helppokäyttöisen alustan kehittää
erilaisia oppimiskokemuksia. Oppi-
misratkaisun suunnittelu lähtee aina
oppimistavoitteista. Yksittäinen op-
pimiskokemus integroi oppimisessa
ja opettamisessa tarvittavan materi-
aalin, ohjeistuksen ja tietenkin itse
pelin. Itse peli antaa opiskelijoille
mahdollisuuden harjoitella pro-
jekteissa esiin tulevien tilanteiden
johtamista turvallisesti ja riskiva-
paasti. Yksittäinen "peli" sisältää

suunnittelua, toteutusta, reagointia
tapahtumiin ja loppurefleksiot.
Parhaimmillaan peli simuloi lähes
realistisesti, miksi jotain tapahtuu ja
miten siihen voi reagoida – ja antaa
mahdollisuuden pohtia olisiko
tilanteen voinut ennakoita.

Peli tarjoaa kaikille yhteisen
kokemuksen, josta on helppo pelin
jälkeen keskustella ja pohtia, miten
tämä näkyy käytännön projekteissa.
Pelin kautta opiskelijat voivat ottaa
aktiivisen roolin omasta oppimis-
estaan. Tärkeitä elementtejä ovat myös
kilpailullisuus ja sosiaalisuus, joiden
kautta voidaan luoda mieleenpainu-
via oppimiskokemuksia.

Hankkeen taustalla on monipuo-
linen joukko. Professori Kujala ja
projektiliiketoiminnan tutkimus-
ryhmän tutkijat ovat vastanneet
kehittämistyöstä. Keskeisimmässä
rooleissa ovat olleet **Kirsi Aaltonen**,
Elina Jääskä, **Miska Visuri**, **Kuisma
Rautio** ja **Jere Lehtinen**. Kehitystä

tukemassa on lisäksi ollut lukuisia muita henkilöitä sekä yliopistoja Suomessa ja ympäri maailman. Rahoittajien ja oppilaitosten lisäksi mukana on ollut yrityksiä, jotka ovat kiinnostuneita tämän tyyppisten ratkaisujen hyödyntämisestä erilaisissa koulutuksissa ja valmennuksissa, kuten yritysten sisäisissä koulutuksissa.

IDEAN TAUSTALLA TUTKIMUSTA JA LAUTAPELI

Idea simulaation hyödyntämisestä alkoi Kujalan toimiessa vierailevana professorina Stanfordin yliopistossa vuonna 2015. Alkuun Kujala teki mallinnusta ja simulaatiota tutkimusmielessä ja se johti lopulta ajatukseen luoda simulaatioihin visuaalinen käyttöliittymä. Mitään tiettyä hetkeä idean syntyyn ei ollut vaan ajatus simulaatioalustasta opetuksen tukemiseen kehittyi vähitellen.

Nykyinen työ Oulussa on tutustuttanut Kujalan tarkemmin projektisimulaatioihin ja erityisesti agenttipohjaisiin projektisimulaatioihin. Simulaatioita ja opinnäytetöitä aiheesta tehtiin jo hänen aloittaessa ja simulointia kokeiltiin myös opetuksessa, mutta toimivia ratkaisuja ei löytynyt. Yhtenä keskeisenä haasteena oli tarvittava ohjelmisto-osaaminen, jota opiskelijoilla ei ollut. Opetustilanteissa

käytettäviin ohjelmistoihin ei saa jäädä virheitä, koska yksikin ongelma voi pilata koko opetustilaisuuden ja opiskelijan oppimiskokemuksen. Siksi käytettävän tuotteen on oltava laadukas.

Ensimmäinen versio projektipelistä oli lautapeli. Noin kolme vuotta sitten Oulun yliopistolta saatu sisäinen rahoitus johti lautapelin digitalisointiin. Mukaan haettiin ulkopuolisia ohjelmoinnin ammattilaisia ja kumppaniksi valikoitui pitkään opetuspelejä kehittänyt Ludocraft Oy. Lautapelin pohjalta suunniteltiin ensimmäinen testiversio ja sen pohjalta haettiin Business Finlandilta rahoitusta jatkokehitykseen. »»

ACADEMIC PM AWARD

Academic PM Award on Projektiammattilaiset ry:n myöntämä palkinto, joka nostaa esiin projektialan tieteellistä tutkimusta ja opetustyötä. Sitä voivat hakea yliopistojen tai korkeakoulujen opettajat, tutkijat, tutkimusryhmät ja tohtorin- tai maisterintutkinnon sekä akateemisen lopputyön hyväksytysti suorittaneet opiskelijat. Yhdistyksen tieteellinen neuvottelukunta valitsee vuosittain hakemusten perusteella palkinnon saajan. Voittaja julkistetaan syksyisin pidettävässä Projektipäivät-seminaarissa.

Vuonna 2021 palkinto myönnettiin kahdessa kategoriassa, akateeminen opetus ja akateeminen tutkimus.





Lisäluettavaa:

www.pmllearning.fi

Game-Based Learning
in Project Sustainability
Management Education
-artikkeli, www.mdpi.com

Pelin suunnittelutyö on tehty pitkälti itse. Kumppaneiden avulla on todennettu konseptin toimivuus erilaisissa oppimistilanteissa ja kerätty palautetta konseptin kehittämistä varten. Olemme myös systemaattisesti keränneet opiskelijoiden palautetta heidän oppimiskokemuksestaan ja aineistoa hyödynnetään mm. väitöskirjatutkimuksessa, Kujala kertoo prosessista.

PELIELEMENTTI TUO OPETUKSEEN UUTTA

Simulaatiopeli on oppimiskokemus. Sitä voidaan käyttää niin mikrosimulaationa, eli yksittäisen asian opetukseen, kuin isomman kokonaisuuden, teeman tai koko kurssin opetukseen. Simulaatiopelin käyttö on helppo oppia ilman aiempaa kokemusta pelaamisesta tai simulaatioista. Vain muutaman minuutin harjoittelulla käyttöönotto onnistuu melkein keneltä vain. Peli tuo myös vaihtelua opetukseen:

- Nykyisellään opetus on pitkälti luento- ja harjoituksia tai kirjojen lukemista eli monelta osin yksisuuntaista. Tällä ratkaisulla opiskelijat pääsevät kokeilemaan ja oppimaan virheistään. He saavat analysoida tekemisiään ja pelielementti tuo opetukseen uutta sekä kilpailuelementin, Kujala toteaa.
- Joka tutkija varmasti haluaa muuttaa maailmaa – tällä hankkeella voidaan edes pieneltä osin muuttaa opetuksen tekemistä ja levittää sitä maailmalle, hän jatkaa.

JATKOA TYÖLLE TOIVOTAAN

Uusimpana aluevaltauksena simulaatioalustalle on meriteollisuus ja menossa on myös ketterän kehittämisen ja portfolion hallinnan pelien lisääminen. Näiden määrittely- ja kehitystyö olivat vielä kirjoitushetkellä kesken, joten jääme mielenkiinnolla odottamaan tuloksia. Varsinkin kontekstispesifille sisällölle ulkopuolisten tuella on iso merkitys. Saatu palaute on ollut hyvää ja Kujala on varma, että kun nykyinen tutkimus- ja kehityshanke loppuu keväällä 2022, saadaan hankkeelle jatkaja. Tämä on myös yksi hankkeen tärkeimpiä tavoitteita.

Tiimi on saanut kehittää sovellusta, mutta jos ja kun tuotetta viedään eteenpäin, se vaatii jonkun ottavan vastuun jatkotyön, -rahoituksen ja -soveltamisen.

Dataa hankkeesta on kertynyt paljon eli materiaalia jatkotutkimukselle on. Dataa voidaan käyttää myös opetusteknologioiden edistämiseen. Yksi hankkeen opetus Kujalalle on ollut, että vaikka lähtökohta oli yliopistomaailmassa, isoa eroa yrityspuolelle ei oikeastaan ole. Simulaatiopeliä voidaan käyttää monipuolisesti ja tuomaan vaihtelua perusopetustyyliihin. Oppimisen pitää olla hauskaa. **PM**





Ketteryys kiipeää komentosillalle

8.6.2022 Tampere-talo

M/S PMO

Tutustu tapahtumaan ja osta lippusi osoitteessa: 3pmo.fi

ACADEMIC PM AWARD 2021 -VOITTAJA, AKATEEMINEN TUTKIMUS:

External Stakeholder Engagement in Complex Projects

Tutkijatohtori **Jere Lehtinen** palkittiin Academic PM Award Akateeminen tutkimus -voittajana työllään External stakeholder engagement in complex projects, jossa tutkittiin projektiorganisaatioiden ulkoisten sidosryhmien sitouttamista monimutkaisten projektien toimintoihin. Aihetta lähestyttiin kolmen kysymyksen kautta: Miten projektiorganisaatiot organisoivat ulkoisten sidosryhmien sitouttamisen toimintoja, miten ne sitouttavat ja irti kytkevät ulkoisia sidosryhmiä projektin elinkaaren aikana ja miksi, sekä miten projektiorganisaatiot kommunikoivat vaikuttavasti sosiaalisessa mediassa sitouttaakseen ulkoisia sidosryhmiä.



JERE LEHTINEN

Tutkijatohtori, Aalto-yliopisto ja Oulun yliopisto, tuotantotalous

”Kiitän kaikkia alan akateemisen tutkimuksen yhteisöstä, keiden kanssa olen saanut sparrailla ja kasvaa tutkijana. Olen oppinut paljon ja päässyt kasvamaan. Pidetään yhteyttä ja tuetaan projektinhallinnan opetusta ja tutkimusta! Tämä on tärkeä ala, joka koskettaa kaikkia.”

Idea syntyi kokemukseräisistä havainnoista ulkoisten sidosryhmien roolista suurten infrastruktuuriprojektien läpiviennissä ja arvонуonnissa. Erikoista kyllä, Lehtisellä ei ole taustaa infra- tai rakennuspuolelta eikä monimutkaisista projekteista. Hän oli seurannut sidosryhmädynamiikkaa pääasiassa median kautta – ensikosketus alaan tuli opiskeluaikana professorien **Karlos Artton** ja **Kirsi Aaltosen** kautta, samoin tutkimuskontaktit.

SYSTEMAATTINEN ARVONUONTI SIDOSRYHMIEN AVULLA

Tutkimuksen tärkeimmät tulokset liittyvät sidosryhmien systemaattiseen sitouttamiseen ja sitouttamisen organisointiin projektin elinkaaren eri vaiheissa. Lähtökohtana oli, että ulkoisilla sidosryhmillä, kuten kansalaisilla, kansalaisjärjestöillä ja viranomaisilla, ei ole sopimuksellis-

ta roolia projekteissa, vaikka niillä voi olla suuri vaikutus projektien etenemiseen. Monesti suuret projektit tuottavat arvoa ulkoisille sidosryhmille loppukäyttäjänä. Sitouttaminen (engagement) on tärkeä osa monimutkaisten projektien onnistumista.

1. Systemaattinen organisointi.

Kun ulkoisia sidosryhmiä lähestytään systemaattisella tavalla, sitouttaminen voidaan jakaa tarkoituksenmukaisesti aktiviteetteihin, jotka kohdennetaan asiaankuuluville projektiorganisaation jäsenille. Heille tarjotaan välttämätön informaatio, joustavuus ja motivaatio niiden toteuttamiseen. Keskeistä on luoda yhteisöllinen henki ja arvot, jotka mahdollistavat ulkoisten sidosryhmien näkemisen mahdollisuutena, ei uhkana tai vihollisena projektille.

Academic PM Award on Projektiammattilaiset ry:n myöntämä palkinto, joka nostaa esiin projektialan tieteellistä tutkimusta ja opetustyötä. Sitä voivat hakea yliopistojen tai korkeakoulujen opettajat, tutkijat, tutkimusryhmät ja tohtorin- tai maisterintutkinnon sekä akateemisen lopputyön hyväksytysti suorittaneet opiskelijat. Yhdistyksen tieteellinen neuvottelukunta valitsee vuosittain hakemusten perusteella palkinnon saajan. Voittaja julkistetaan syksyisin pidettävässä Projektipäivät-seminaarissa.

Vuonna 2021 palkinto myönnettiin kahdessa kategoriassa, akateeminen opetus ja akateeminen tutkimus.



KUVA: NIGINA KHODJAEVA

2. Sidosryhmien merkitys arvonluonnille elinkaaren eri vaiheissa. Kaikkia sidosryhmiä ei voi ottaa mukaan ja sitouttaa jokaiseen vaiheeseen tasapuolisesti, mutta ne voidaan nähdä tasa-arvoisesti arvonluonnin näkökulmasta – on tärkeää pohtia, ketkä ovat keskeisiä sidosryhmiä arvonluonnin kannalta ja toimia läpinäkyvästi. Projektioorganisaatioilla on jatkuva tarve tasapainoil-la ulkoisten sidosryhmien oikea-aikaisen sitouttamisen ja irti kytkeamisen välillä.

3. Sosiaalinen media ulkoisten sidosryhmien sitouttamisessa. Sitouttamisen vaikutavuus riippuu kohderyhmän ymmärtämisestä, sopivista keskusteluaiheista sekä kommunikaatiotavoista. Erityisesti ajankohtainen tieto projektin kestävästä kehityksestä ja etene- misestä, yhteistyö ja viihdyttävä sisältö näyttivät toimivan. Sen sijaan vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen ei näyttänyt olevan toimiva tapa. Syynä voi olla, että ulkoiset sidosryhmät

kokevat vaikuttamisen mahdollisuuden sosiaalisen median kautta pinnalliseksi ja teennäiseksi.

Tutkijan yllätti se, että sitouttamisen lisäksi oikea-aikainen irti kytke- minen (disengagement) on tärkeää arvonluonnissa. Sama sidosryhmä voidaan sitouttaa ja irti kytkeä hankkeesta useamman kerran eikä siitä näytä olevan merkittävää haittaa sidosryhmäsuhteelle. Tämä on vastoin yleistä käsitystä. Yleensä samaa ryhmää on vaikeaa saavuttaa uudelleen yhteyden kerran katket- tua. Tosin tämä saattaa olla dynaa- misen ja väliaikaisen projektikon- tekstin erityispiirre.

Tutkimuksen havainnoista on hyvä huomioda, että tutkimustyö on tehty ennen vuosien 2020–2021 pandemiaa, joten tulokset kuvaavat ns. normaalitilannetta ja pandemian vaikutuksia tuloksissa ei näy.

UUSIA AVAUKSIA JA KANSAIN- VÄLISTÄ NÄKYVYYTTÄ

Väitöstutkimus on palkittu kansain- välisesti IPMA®:n Global Research Award 2021 Graduate Research Awards -palkinnolla. Lehtinen iloit-

see merkittävästä tunnustuksesta, joka on jo luonut uusia avauksia ja kontakteja.

Väitöskirjan tutkimusaihe on kiinnostava ja toivottavasti sitä (medianäkyvyyden) kautta saadaan myös lisää näkyvyyttä itse työlle. Laaja näkyvyys toivottavasti vie viestiä eteenpäin.

Jatkotutkimusaiheitakin on jo mielessä, yksi jo edennyt aihe on teknologiat ja niiden rooli sidos- ryhmien yhteistyössä, koordinoi- nissa ja sitouttamisessa. Aiem- min pääfokus on ollut fyysisessä vuorovaikutuksessa, mutta maailma on muuttunut ja erilaisten tekno- logioiden rooli kasvaa. Väitöskirja- tutkimuksessa teknologiafokuksena oli sosiaalinen media ja ulkoisten sidosryhmien sitouttaminen, mutta jatkossa tutkitaan myös muita tek- nologioita, sidosryhmiä ja ilmiöitä laajemmin.

Väitöskirja löytyy sähköisenä Aaltodoc, Aalto-yliopiston sähköi- sestä julkaisuarkistosta, osoitteesta aaltodoc.aalto.fi. **PM**

» **ELSE HALTTUNEN**

Elämää pelastavia järjestelmiä



MARKUS HALONEN

COO, Keto Software Oy

Markus on Keto Softwaren operatiivinen johtaja ja yksi yrityksen perustajista. Markuksella on vahva tausta tietojärjestelmien kehittämisessä, joka antaa mahdollisuuden syventyä ongelmanratkaisuun tiimin kanssa ja hyödyntää hänen laajaa teknistä asiantuntemustaan. Markus viettää ison osan ajasta työskentelemällä asiakasjohtajien kanssa ja muodostamalla pitkäaikaisia ja läheisiä asiakassuhteita. Asiakkaat odottavat Markukselta käytännöllisiä ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiinsa ja ovat tottuneet saamaan niitä ystävällisesti ja ammattimaisesti.

”Elämää pelastavia järjestelmiä!”, kuulin asiakkaan kehuvan. Pysäyttävä lausahdus. ”Elämä”, mitä sillä on tekemistä tietojärjestelmien ja salkunhallinnan kanssa? Onko tässä jokin suurempi tarkoitus, jota olemme ratkaisemassa? Piti pysähtyä hetkeksi miettimään.

Luulin, että tarkoitus on ylläpitää johdon tilannekuvaa ja varmistaa, että johdon strategiset linjaukset välittyvät organisaation tekemiseen. Lisäksi tukea operatiivista toimintaa varmistamalla riittävät resurssoinnit, hallita riskejä ja ratkoa organisaation riippuvuuksista tulleita konflikteja.

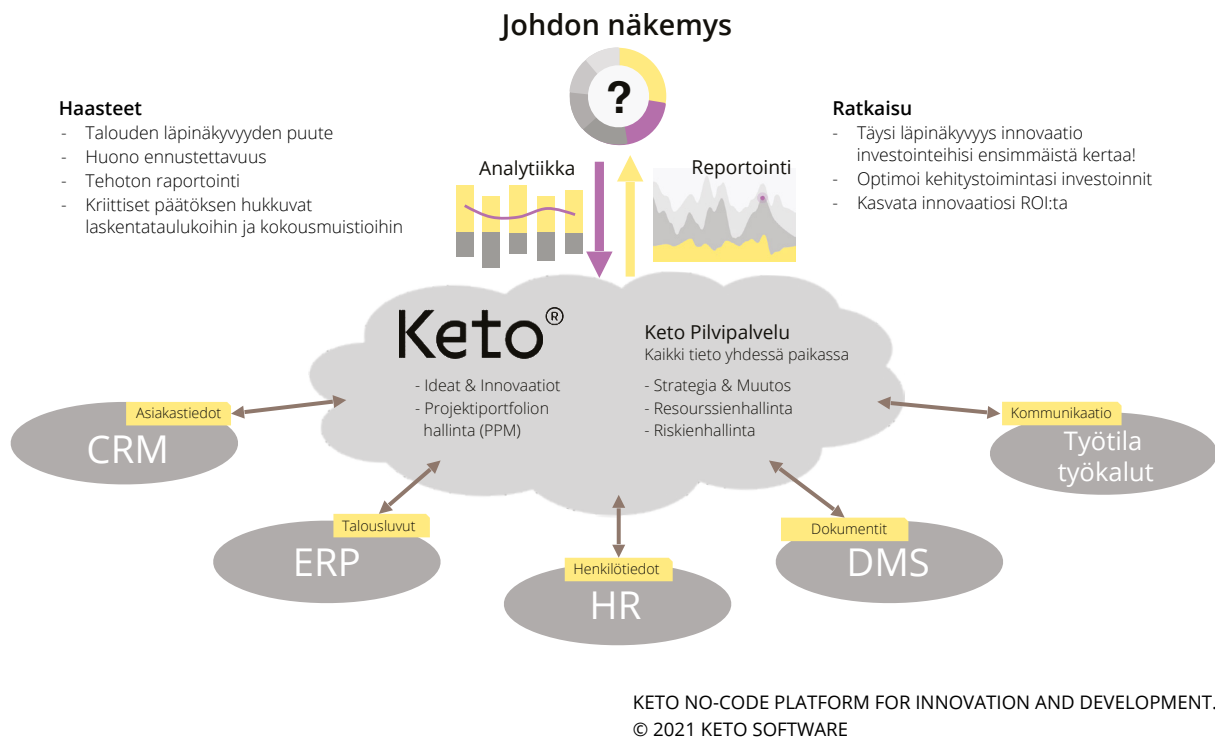
Elämää pelastavaa? Työntekijöiden elämässä tämä näkyy hierarkiana, punaisena teippinä ja lisääntyneenä kitkana. Tarkoitus on kyllä jalo. Tiivistää ja jalostaa organisaatiossa olevaa tietoa sopivalle tasolle, jota johto pystyy sisäistämään ja hyödyntämään. Muodostaa sitä kuuluisaa isoa kuvaa analyttisesti ja johdonmukaisesti.

Työkalut siihen ovat epämiellyttävää kalkkia: raskaita enterprise-työkaluja, jotka työntävät käyttäjiä pois

luotaan. Niiden käyttäminen vaatii raskaita koulutuksia tai kokonaisia tiimejä ammattilaisia, jotka ylläpitävät näitä tiedon rakenteita. Jos ne olisi rakennettu tavallisille kuluttajille, joilla on vaihtoehtoja, olisi kato käynyt jo paljon aikaisemmin. Annettuja työkaluja on vain pakko käyttää. Näitä ratkaisuja ei voi arvostella, koska kansainväliset konsulttitoimistot ovat valinneet ne ”Best of the Breed” -ratkaisuiksi, joiden avulla Fortune 500 -yhtiöt ovat keränneet vaikuttavat varallisuutensa. Mikä voisikaan mennä vikaan? Missä näkyy pienen ihmisen elämä?

OMIEN TUOTOSTEN VANKI VAI JOUSTAVA VAPAAUS?

Vaihtoehtona raskaille rakenteille ovat suosiota saaneet ketterät työmenetelmät. Näistä voimaantuneet tiimit ovat maistaneet vapautta, kun



päätöksen tekemistä on työnnetty alemmas hierarkiassa. Lisääntynyt autonomia on luonut joustavuutta ja tiimeille omia tavoitteita. Arvon tuottaminen on korostunut ja sitä arvoahan me kaikki haluamme tuottaa? Emme kuluttaa aikaa hukkaa aiheuttavissa hallinnollisissa riiteissä ja rituaaleissa. Ehkä näin pelastamme elämää?

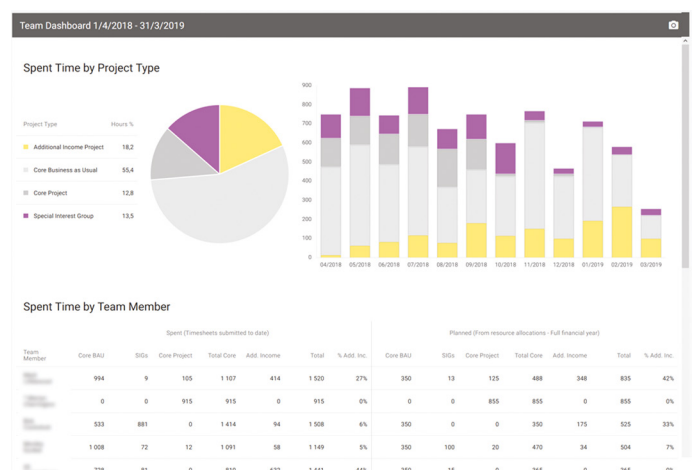
Ehkä helpoin tapa ketteröittää jo valmiiksi hierarkkinen ja raskas organisaatio on SAFET-ta kaikki olemassa olevat prosessit, termistö ja tittelit ketteräksi. Kaikki ovat tyytyväisiä siihen, että mitään ei tarvinnut oikeasti muuttaa. Jos joku ei ollut tyytyväinen, toisinajattelija lähetettiin uudelleen koulutusleirille. Leiriltä takaisin palataan uusi sertifikaatti CV:tä koristamassa ja usko järjestelmään on taas saatu palautettua.

Valitettavasti menestys ei ole taattua vain sillä, että kehitystiimit tuottavat aina enemmän ja enemmän toiminnallisuuksia, joita asiakas ei lopulta edes tarvitse. Jäämme omien tuotoksiemme vangeiksi, jollei niistä koostuvaa kokonaisuutta johdeta. Selkeät tavoitteet ja niiden toteuttamiseksi tarvittavat tuotokset vaaditaan, jotta rajalliset resurssit kohdis-

tuisivat oikeaan tekemiseen. Valitettavasti maistuuko tässä ne hallinnolliset rakenteet ja raportointi, joilta juuri haluttiin välttää?

ÄLYKKÄILLÄ TIEDONJYVILLÄ YKSINKERTAISTETAAN PROSESSIT

Lopulta kyse on tiedon hallitsemisesta ja siitä, kuinka ihminen sitä hallitsee. Mukautuuko järjestelmät ihmiseen vai ihminen siihen, miten järjestelmät vaativat tietoa hallittavan. Jälkimmäinen tilanne ei elämää kyllä pelasta. »»



Hankalaa tiedon etsimistä ja saman tiedon manuaalista syöttämistä uudelleen ja uudelleen. Loputtomia klikkailun sarjoja, että saadaan yksinkertaisia asioita tehtyä. Excelien ja Powerpoint esitysten koostamista jo olemassa olevasta tiedon jyväsistä. Ihminen ei ole robotti, joka vaivatta toistaa samoja liikeratoja elämänsä loppuun asti.

On kyse älykkäistä tiedon jyväsistä. Niistä jokapäiväisistä numeroista, päivämääristä ja tekstin pätkistä, joista tieto lopulta koostuu. Tiedon jyvät ovat olemassa, mutta ilman älyä ne ovat vaikeasti hallittavissa ja levällään. Eri järjestelmissä, eri muodoissa, palvelemassa eri käyttötarpeita, joita käyttäjät ylläpitävät.

Käyttäjille tiedon hallitseminen ei voi olla erilaisia hajallaan olevia lappuja ja lomakkeita, jotka täytyy aluksi löytää ja sitten osata vielä täyttää. Tiedon hallintaprosessi pitää digitalisoida keskitetyksi ratkaisuksi, jossa käyttökokemus on muotoiltu tukemaan käyttäjää. Terminologian pitää olla käyttäjälle tuttua, tarpeettomat valinnat ja toiminnot piilotettuja. Ylimääräiset klikkaukset minimoituja. Yksinkertaisesti prosessi ja sen käyttö pitää virrata ilman esteitä. Pitää tuntea käyttäjien kyvyt ja tarpeet.

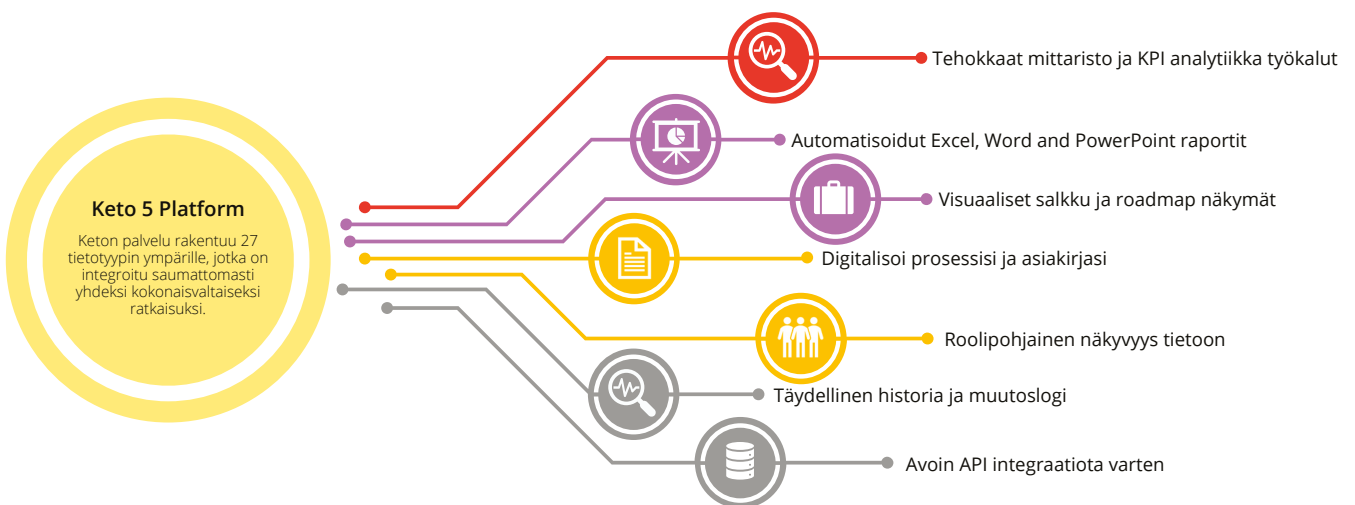
KUN TIEDON JYVÄSET ON SAATU VIRTAAAMAAN TEHOKKAASTI, VOIDAAN ALOITTA HERKUTTELU

Hyödynnä olemassa oleva tieto. Ei ole mitään turhauttavampaa kuin manuaalisesti syöttää samaa tietoa moneen paikkaan. Tietojen vieminen ulos tai sisään valmiiden rajapintojen avulla automatisoi turhat työvaiheet.

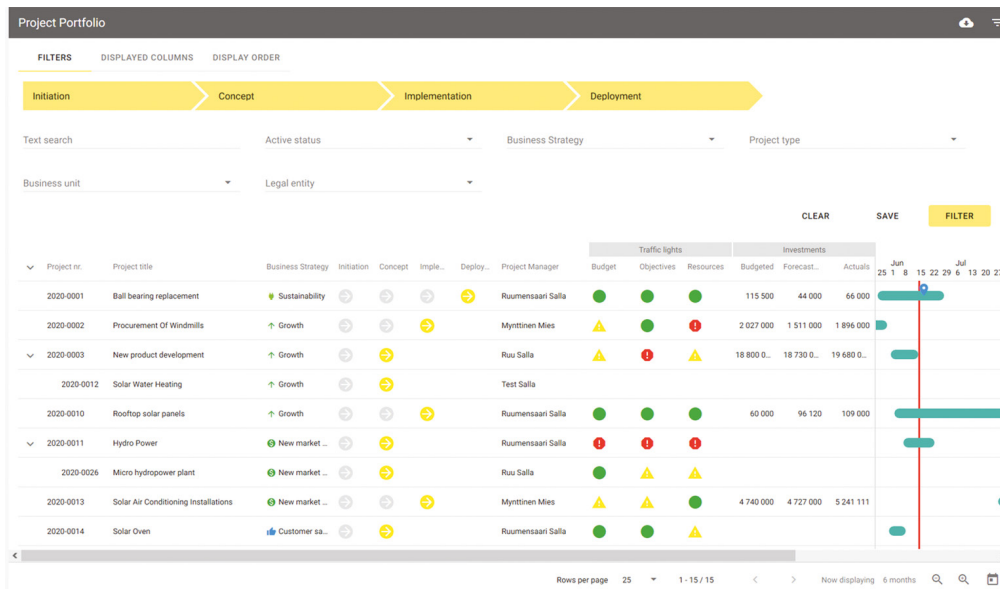
On panostettava laadukkaaseen master datan hallintaan. Se säästää helposti itsensä takaisin minimoimalla ylimääräiset syötteet ja virhetilanteet, jotka aiheuttavat häiriöitä prosessin virtauksessa.

Laadukkaan tiedon läpinäkyvyys ja saatavuus on suuri voimavara, mutta tietoa pitää lisäksi pystyä suodattamaan. Oikea tieto täytyy kohdistaa oikeille henkilöille oikeassa vaiheessa, jotta he osaisivat sitä tulkita ja reagoida siihen oikealla tavalla. Ylimääräinen näkyvä tieto kun ei aina paranna virtausta. Valitettavasti tiedon salaaminenkin on joskus välttämätöntä, jotta sen voi syöttää osaksi järjestelmää.

Tieto elää ja sen muutoksia täytyy pystyä seuraamaan sekä tapahtuneita virheitä jäljittämään. Versionhallinnan täytyy tapahtua automaattisesti ilman, että sen olemassaoloa



KETO ELÄMÄÄ PELASTAVIA JÄRJESTELMIÄ.
© 2021 KETO SOFTWARE



edes huomaa. Pelkkä raaka tiedon logitus ei ole riittävää. Muutoksista voidaan johtaa trendejä tai palata aikakoneen tavoin takaisin tutkimaan aikaisempia tilanteita. Tämä luo mahdollisuuksia uuden oppimiselle ja auttaa löytämään ne prosessin virtausta hidastavat ongelmat.

Kun tiedon jyväset on saatu virtaamaan tehokkaasti prosessissa, voidaan vasta aloittaa herkkä kutselu. Kun kaikki tieto on keskitetty hallussa, pystytään siitä jalostamaan uutta tietoa aivan uudella tavalla. Tietomassasta voidaan muodostaa visuaalisia salkkuja, rakentaa tiekarttoja, hallita Kanban-työjonoja ja tehdä valintoja priorisointityökaluilla. Päätöksen tekeminen helpottuu, kun yhtäkkiä kokonaisuus onkin hallussa ja tilanteet ovat helpommin ennakoitavissa.

AUTOMATISOIDUT JÄRJESTELMÄT PELASTAVAT ELÄMÄÄ

Emme kuitenkaan ole siinä tilanteessa, että tietoa ei tarvittaisi eri formaateissa. Mutta aikaisemmin aikaa vieneet Excel, Word tai Powerpoint -harjoitteet loistavat poissaolol-

laan. Dokumenttien rakentaminen voidaan automatisoida valmiilla mallipohjilla tuoreesta tiedosta. Onko copy-paste jäänyt historiaan?

Kirsikkana kakun päältä löytyy visuaaliset DashBoard-näkymät, joilla voidaan mitata prosesseille oleellisia KPI-mittareita. Mahdollisuus porautua syvemmälle koko tietorakenteen lävitse vie kahvikeskustelut aivan uudelle tasolle. Yhtäkkiä tieto ei ole vain tietoa vaan sillä on merkitystä. Merkitystä, koska nyt sillä voidaan johtaa.

Kaiken tämän muotoilu automatisoiduksi prosessiksi pelastaa elämää. Piilottaa välttämättömiä rakenteita ja hierarkioita, joiden kanssa joudumme taistelemaan. Luo uusia mahdollisuuksia tehdä asioita, joihin meidät eikä robotit on luotu. Avuksemme tarvitsemme vain älyä niihin tiedon jyyiin, joita hallitsemme. **PM**

» **MARKUS HALONEN**

» **COO KETO SOFTWARE OY**



ANITA KANGASPESKA

Kirjoittaja on projektin- ja projektisalkunhallinnan asiantuntija. Hänellä on laaja käytännön kokemus projekti- ja salkkuprosessien kehittämisestä, salkkujen käyttöönotosta sekä projektipäälliköiden ja johdon kouluttamisesta ja konsultoinnista.

Thinking Portfolion salkuilla luodaan organisaatiossa läpinäkyvyyttä, koska se sitten projekteja, tuotteita, sovelluksia, riskejä tai asiakkuuksia, vain joitain esimerkkejä mainitaksemme. Salkun avulla tuodaan yhteiset asiat helposti kaikkien ulottuville, sekä työkalut niiden hallinnoimiseen ja johtamiseen. Näin säästetään aikaa ja rahaa, mutta myös organisaation toiminta tehostuu, kun on yhteinen tapa hoitaa ja katselmoida salkun sisältöä.

Thinking Portfolion asiakkailla on salkuissaan sekä muiden asiakkaiden kanssa yhteisiä että itselleen uniikkeja ominaisuuksia käytössään. Thinking Portfolion asiakasorganisaatioiden mukaan yksi salkkujen vahvuuksista onkin alustan muunneltavuus ja toisaalta mahdollisuus ottaa se käyttöön valmiiden ratkaisujen pohjalta, olipa sitten kysymys projektisalkusta tai jostain muusta Thinking Portfolion salkusta.

MONETRA

Monetralla jokapäiväistä työtä helpottaa Thinking Portfolion monisalkkuympäristö

Varatoimitusjohtaja **Eero Karppinen** Monetra Oy:stä kertoo Thinking Portfolion monisalkkuympäristön toimivan heillä erinomaisesti ja tuovan helpotusta jokapäiväiseen toimintaan. Tällä hetkellä käytössä ovat sekä projekti- että sovellus- ja asiakkuussalkut.

Monetralla on tärkeätä, että uudet asiakkuudet vastaanotetaan laadukkaasti ja asiakasyhteistyö alkaa sujuvasti. Näitä uusasiakasprojekteja hallinnoidaan Thinking Portfolio-projektisalkussa, samoin kuin asiakkaiden uusien palveluiden käyttöönotto- ja kehitysprojektejakin.

Myös kaikki muu kehitystyö hallinnoidaan projektisalkussa. Muun muassa nykyisten asiakasryhmien palveluiden lisäksi tulossa olevat hyvinvointialueisiin liittyvät toimenpiteet.

Sovellussalkussa käsitellään sovellusten lisäksi niiden integraatioita, joita salkussa on tällä hetkellä noin 700. Integraatioiden hallinta on keskeistä Monetran toimintamallissa, joten sovellussalkun tärkeys korostuu sen myötä entisestään.

Asiakkuustietojen ylläpitoon ja palvelun ohjaamiseen on uusimpana Thinking Portfolion salkkuna otettu käyttöön asiakkuussalkku.

Asiakkuussalkun käyttöönotto viimeistään osoitti sen, että Thinking Portfolion alusta taipuu melkein mihin vain, sen avulla olisi voinut tehdä monenlaisia prosesseja. Punaisena lankana pidettiin kuitenkin sitä, että parametroidaan salkku omasta käyttötarpeesta lähtien soveltaen best practices -kokemuksia, joita Thinking Portfoliolla on kertynyt muiden asiakkaiden kanssa.



- Thinking Portfolion asiakkuus-, projekti- ja sovellussalkku nivelttyvät erinomaisesti yhteen. Näin saamme asiakkuudet ja palveluiden tuottamiseen tarvittavan kokonaiskuvan läpinäkyvämmäksi niitä toteuttavalle henkilöstöllemme. Salkkualustan monikäyttöisyydestä on hyvä osoitus myös se, että aiemmin tilaamamme ohjevideot projektisalkun käytöstä palvelivat myös asiakkuussalkkumme koulutuksissa. Tietty logiikat ovat universaaleja kaikissa Thinking Portfolion salkuissa.

Eero Karppinen

Palvelujohtaja, Varatoimitusjohtaja
Monetra Oy



Thinking Portfolion projektisalkku avasi näkymän Vantaan Energian projekteihin

Vantaan Energian strategisen suunnittelun kehityspäällikkö **Susanna Schauman-Hynes** pitää projektisalkun käyttöönottoa luonnollisena ja tarpeelliseksi koettuna osa organisaation projektikulttuurin kehittämishanketta.

- Todella hyvä hankinta, koska jos olisimme uusineet pelkästään projektimallin, ei meillä olisi niin hyvää näkymää kaikkeen eikä konkreettisia hyötyjä todennettavissa. Thinking Portfolion konsultit osasivat ehdottaa erilaisia vaihtoehtoja ja ottaa huomioon vähän epä-määräisempiäkin toiveitamme.

Thinking Portfolion projektisalkun hyödyt ovat tulleet nopeasti esiin kuukausittaisissa salkkujohtoryhmän katselmuksissa. Katselmuksessa käydään läpi projektien kuukausiraportit ja suurimmat poikkeamat, projektiresursoinnin kokonaistilanne sekä salkun yleistilannetta eri näkökulmista. Lisäksi hyväksytään uudet projektit suunnitteluvaiheeseen.

Projektien resursoinnin arviointi, ja sen kautta kokonaiskuvan saaminen projekteihin tarvittavasta henkilöstömäärästä, on oleellinen osa Vantaan Energian projektisalkun hallintaa. Projektien henkilöstötarvetta pyritään ennustamaan vähintään puoli vuotta eteenpäin.

Salkkuun on viety myös muu kuin projektityö peruskuormavarauksena. Näin projektiresurssien kokonaistymäärä saadaan tarkasteluun ja näkyväksi.

Erillisiä dokumentteja ei tarvita, koska ne, esimerkiksi projektisuunnitelma ja loppuraportti, alkavat rakentua heti, kun projekti perustetaan salkkuun. Projektisalkun käyttö projektinhallinnassa vähentää näin selkeästi projektipäällikön työn määrää. Salkun käyttö on koettu helpoksi, mikä onkin ehdoton edellytys, koska asiantuntijat tekevät projektinhallintaa muun työn ohessa; päätoimisia projektipäälliköitä ei ole yhtiössä kuin kourallinen.

Vantaan Energialla on myös palvelusalkku suunnitelmissa. Suuri hyöty nähdään Palvelu- ja Projektisalkun yhteydessä erityisesti erilaisten kehittämisen roadmap-näkymien luonnissa sekä salkkujen yhteisen resursoinnin hyödyn-
tämässä.



Susanna Schauman-Hynes
Kehityspäällikkö & PMO
Vantaan Energia



Vantaan ratikkahankkeessa riskejä minimoidaan ja väistetään Thinking Portfolion riskisalkun avulla

Thinking Portfolion riskisalkku otettiin Vantaan kaupungilla ensimmäisenä käyttöön Vantaan ratikka -hankkeessa. Ratikkahankkeen projektipäällikkö **Tiina Hulkko** on mielissään siitä, miten helposti salkkua pystyi muokkaamaan käyttöönoton aikana juuri heidän tarpeidensa pohjalta.

- Ratkaisu toivomillemme ominaisuuksille löytyi aina tavalla tai toisella ja tarvitsemamme ominaisuudet saatiin käyttöönottoprojektin aikana toteutettua. Thinking Portfolio taipui myös toivomaamme aikatauluun hienosti ja käyttöönottoprojekti vietiin tehokkaasti läpi kahdessa kuukaudessa.

Vantaan ratikkaprojektissa mukana olevat, eri tekniikkalajien edustajat kirjautuvat salkkuun riskejä aina, kun niitä tulee esille. Käyttäjät ovat antaneet positiivista palautetta Thinking Portfolion riskisalkun selkeydestä ja toimivuudesta sekä siitä, että sen käyttöä ei ole tarvinnut suuresti opetella. Infrasuunnittelijat ovat kommentoineet selkeää prosessia, jota salkun avulla voi toteuttaa. Raportointi on saanut myös erityistä kiitosta salkun käyttäjiltä.

- Erityistä kiitosta saa raportointi ja grafiikka. Salkusta saa otettua raportit graafeina, ei tarvita erillisiä Exceliä ja tiedot voi esitellä suoraan salkusta. Vantaan ratikkaprojektissa riskisalkussa seurataan esimerkiksi aikatauluun ja kustannuksiin vaikuttavia asioita sekä arvioidaan eri riskien todennäköisyyksiä. Riskit voivat olla pieniä tai isoja. Työkalun avulla seurataan tilannetta ja tehdään tarvittavia toimenpiteitä riskien pienentämiseksi. Näin riskisalkun lähtökohdista saadaan tukea myös hankkeen kustannusarvioon, ja lisäksi riskienhallinnassa voidaan keskittyä erityisesti suurimman kustannusvaikutuksen riskeihin.



Tiina Hulkko
Projektipäällikkö
Vantaan ratikka -hanke



Turku Science Parkissa ideoidaan ja resursoidaan Thinking Portfolion projektisalkussa

Tietohallintopäällikkö **Jari Laine** kertoo, että Turku Science Parkin olemassa olevia prosesseja läpikäytiin ja niihin tehtiin parannuksia samanaikaisesti, kun Thinking Portfolion ominaisuuksia sovitettiin heidän tarpeisiinsa. Vaikka työmäärä yllättikin, läpikäynti koettiin ehdottomasti ajankäytön arvoiseksi.

Ylimääräisenä plussana Jari Laine mainitsee paketin mukana tulleen ideasalkun, jonka mukana läpinäkyvyyttä on tullut jo ideointivaiheeseen. Nyt saadaan entistä aikaisemmassa vaiheessa kaikkien näkyville se, mitä uudet projektit pitävät sisällään ja päällekkäisyyksiä voidaan hallita ideoita yhdistelemällä. Salkussa seurataan ideoita, ”hajatelmiä” ja projektiaihiota säännöllisesti.

Raporteista eniten käytettyjä ovat talousraportit ja muut salkkutason yhteenvedot. Niin salkku- kuin projektitasollakin tilanneraportti on ahkerassa käytössä. Talouspuolella on tehty omia raportteja salkun Pivot-raporttia hyödyntäen.

- Talousraportit ovat nyt ihan eri tasolla kuin aiemmin Excelissä. Kun salkun tiedot on sääntillisesti täytetty, se antaa loistavan tilannekuvan niin projektien etenemisestä kuin taloudestakin. Lisäksi salkun hälytykset ovat hyvä apu muistutamaan siitä, milloin tietoja on päivitettävä.

Resursointi on Thinking Portfolion avulla ottanut ison harppauksen eteenpäin: Sen lisäksi, että nyt on Exceleiden sijaan oikea työväline resursoinninkin käsittelyyn, uusi väline on parantanut myös prosessia kokonaisuudessaan. Erilaisen näkymien ja raporttien kautta voidaan seurata sekä tulevaisuuden resurssitarvetta että toteumia.



Jari Laine
Tietohallintopäällikkö
Turku Science Park Oy



IT-projektin onnistuminen on joukkuelaji

Mitä yhteistä on jenkkifutiksella, loistoristeilijöillä ja älykaupungeilla? Tietenkin projektinhallinta. Projektipäällikkö Elina Martikainen Sitowiselta kertoo omasta urapolustaan, joka on vienyt häntä potilastietojärjestelmien kehittämisestä telakkateollisuuden kansainvälisille aalloille.



ELINA MARTIKAINEN

Projektipäällikkö,
digitaaliset ratkaisut

Sitowise

Olen Elina Martikainen ja toimin projektipäällikkönä älykaupunkien suunnittelu- ja digitalo Sitowisella. Vedän erilaisia tiedonhallintaan ja tietojärjestelmiin liittyviä projekteja pääasiassa kuntasektorille. Koulutukseltani olen tietojenkäsittelyn tradenomi Tampereen ammattikorkeakoulusta.

Pääsin jo opiskeluaikana töihin Vitec Acutelle potilastietojärjestelmien pariin sovellusasiiantuntijaksi. Vitecillä sain ensikosketuksen IT-alaan ja -projekteihin, ja pääsin seuraamaan läheltä erilaisten kokoneiden ammattilaisten tekemisiä.

Projektipäällikön tehtävät vaikuttivat jo silloin mielenkiintoisilta, mutta kaukaiselta haaveelta. Toimin aluksi asiakastuessa ja koulutin paljon asiakkaita, mutta pikkuhiljaa pääsin myös sovellusasiiantuntijan roolissa mukaan isompiin ja isompiin projekteihin.

Potilastietojärjestelmät vaihtuivat loistoristeilijöihin

Myöhemmin tiet veivät takaisin kotiseudulle Aurajoen rannoille, ja vaihdoin potilastietojärjestelmät loistoristeilijöihin Turun telakalle. Telakalla toimin osana Meyer Turun IT-osastoa, ensin asiantuntijana erilaisten IT-järjestelmien parissa ja myöhemmin vaatimusten- ja asiakkuuksienhallinnan parissa Business Service Managerina.

Pääsin tekemään paljon yhteistyötä eri alojen ammattilaisten kanssa ja kommunikointitaitoni englanniksi paranivat myös, kun yhteistyötä tehtiin paljon saksalaisten sisartelakoiden kanssa. Projektejakin pääsin käynnistämään, ja toimimaan tiiviisti erisidosryhmien ja järjestelmätoimittajien kanssa.

Kokemusten kautta sertifiointeihin

Nyt työskentelen projektipäällikkönä Sitowisessa, jossa minulla



KUVA: SHAUN DUNCAN

on ollut ilo päästä myös sertifioitumaan projektiosajaksi (IPMA® Level D) – onhan kokemusta jo kertynyt useamman vuoden ajalta. Sertifiointi oli viimeistään tässä kohdassa uraa hyvä tehdä. Koen, että sertifioinnit ovat nimenomaan hyvä oman tason mittaus yhteisten standardien mukaisesti. Sertifioinnit osoittavat yksiselitteisesti oman osaamisen ja projektien parissa toimiminen vaatii jatkuvaa uuden oppimista sekä näyttöjen antamista lopputulosten merkeissä.

Vaikka olen työskennellyt melko erilaisilla aloilla, IT-projektien johtaminen on varsin samanlaista riippumatta toimintaympäristöstä: erilaisten ihmisten kanssa tekemistä, sisältäen paljon IT-maailman tulkkauksia asiantuntijoille, jotka eivät ole IT-asiantuntijoita. Työkulttuurissa ja projektimalleissa on toki eroavaisuuksia.

Huippu-urheilusta oppia projektityöhön

Uuden oppimista ja näyttöjen antamista olen päässyt toteuttamaan myös työn ulkopuolella, sillä

pelaan SM-tasolla amerikkalaista jalkapalloa Naisten Vaahteraliigassa. Kauden 2021 päätteeksi lunastimme joukkueeni Turku Trojansin kanssa kaulaamme kultamitalit – projektimme päättyi siis parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Joukkueurheilu sopii hyvin myös työelämä- ja projektitaitojen harjoitteluun, ja toisin päin. Molemmissa tehdään töitä yhteisen päämäärän eteen, ja usein yhdessä todella erilaisten ihmisten kanssa. Mielestäni parhaimmat onnistumiset tehdään silloin, kun jokaisella on tiedossa selkeästi sekä oma tehtävä että yhteinen tavoite, ja työskennellään yhdessä toisia kunnioittaen ja arvostaen.

Vaikka saavutuksia vuoteen 2021 tulikin kiitettävästi, tavoitteet voinee asettaa vielä korkeammalle. Urheilussa on mahdollisuus tavoitella myös kansainvälistä menestystä, ja työelämässä on varmasti mahdollista päästä jatkossa mukaan vielä haastavampiin projekteihin. IPMA-sertifiointien osaltakin voi jatkaa itsensä kehittämistä D:stä kohti A:ta.

Paremmen projektin ABC

Onnistuneen projektin johtaminen rakentuu mielestäni kolmen tärkeän kivijalan varaan. Kuten urheilussakin, myös IT-projektilla on oltava aina selkeä tavoite. Kun tavoite pidetään mielessä koko projektin ajan, tulee väistämättäkin keskittyttyä olennaiseen ja karsittua rönsyt.

Toiseksi, mikään ei korvaa avointa vuorovaikutusta projektiryhmän kesken. On tärkeää puhua haasteista avoimesti, mutta yhtä tärkeää on kannustaa, kehua ja tukea myönteistä yhteisen tekemisen fiilistä. Projektin dokumentaatio on myös erittäin tärkeää: kokousten muistiot ja sovitut asiat on kirjoitettuna ylös.

Parasta projektin johtamisessa ja työssäni on vapaus aikatauluttaa omaa tekemistä ja projekteja itsenäisesti. Nautin monipuolisuudesta projekteista ja työskentelystä erilaisten huippuammattilaisten kanssa omaa asiantuntijuutta hyödyntäen. Lämmin ja kannustava työporukka on erityinen plussa, jonka voimin mennään vaikka läpi harmaan kiven. **PM**

Net Project Value (NPrV): What is it?



JIWAT RAM

Professor in Project Management

Jiwat is a Professor in Project Management. He has considerable experience of working internationally in diverse cultures and business environments. He is currently serving on the Editorial Board of International Journal of Project Management.

Jiwat actively contributes to project management community. His work has been published in top scientific journals and four of his published papers have remained in Top25 most downloaded papers. Additionally, two of his papers have been ranked as the Most Cited article published since 2012. More recently, he has published a number of articles on some of the issues confronting project management in various industry-based outlets.

“The difference between leadership and strategic leadership is not about being ‘strategic’, but it is about the ability to forge a doable vision”

Projects are designed to create value in many ways. That includes value for the client, markets, and society broadly. So, an understanding of the value created by projects can be very useful not only for realization of value but also for designing and integrating value into the project’s output(s).

While research on project benefits is developing, the knowledge on project value is not well established. Value is different from benefits in “benefit is an advantage, help, sake or aid from something while value is the quality (positive or negative) that renders something desirable or valuable” (source: Wikidiff.com).

It raises the question: what is project value or net project value?

To build an understanding let’s first define it. Given that no clear-cut definition exists, we define project value as the perceived or actual positive impact of the project’s output, both in short and long-term, right up till the moment the output is no longer deemed desirable or useful by all relevant stakeholders.

Following the above definition, the net project value (NPrV) will be simply the positive impact minus the negative impact (both perceived and actual) of a project. Someti-

mes the net present value (NPV) of a project is equated to net project value (NPrV). However, we do not consider NPrV and NPV equivalent. This is because NPV is calculated based on financial cash flows, whereas we consider NPrV a broad multi-contextual concept comprising of many elements and not just the financial aspect.

The question then is what could or should be the make-up of NPrV? Or what should be the constituent parts of NPrV?

Obviously, there are no easy answers. But to build some early thought we propose a conceptual framework '7Ps of NPrV.' The proposed framework encapsulates seven value-driving elements of a project over its lifecycle. Needless to say, the framework and elements are preliminary in nature and are neither conclusive nor exhaustive.

7Ps of NPrV framework – The constituent parts

1) Product(s)

The first project element that drives value for relevant stakeholders is product (being the output of the project). The value boundary here is quite extended when it comes to projects, simply because the stakeholder boundary is wide. The stakeholders could be client(s) of the project, customers who will purchase the product, could be distribution channel parties (wholesalers, retailers, partners), service providers, and so on so forth.

The product created by the project has to have value for all stakeholders to survive the competition and carry through the value chain. What it means is that everyone in the value chain is able or willing to keep the chain alive because they see a positive impact of the project's output. The break in the chain means value perception of the project's output is diminishing or no longer exists.

2) Processes

The project's processes, methods, and routines constitute the second impact element in the 7Ps framework. If the processes and methods used by the project are not compatible with the project needs and not well managed, the output created by the project could carry defects and quality problems from the word go denting the value proposition of the output. Processes and methods involve planning, design, execution, and control over the project lifecycle.

To ensure value creation is effective and viable, the processes and methods used by projects for the creation of output should also consider processes and methods to be used by other relevant stakeholders for selling and survival of the product in the market till it is considered no more valuable by such stakeholders.

3) People

The third element in the NPrV framework is people. Having people with the right skills, knowledge and commitment is critical to building a value-driving output. Efforts should be made to bring in people with value-creation in mind rather than just filling in the slots. People with the right mindset »»





will be critical to value creation efforts and hence people hiring or selection process, should not be taken lightly.

4) Planet

The planet is the fourth element. Project output must not be unsustainable or harmful to the short or long-term needs of the planet. Hence, efforts should be made to identify, recognize and take into account those considerations which ensure that project's output is in alignment with sustainable development goals. Using materials and methods that help in creating sustainable products will be construed to create value from NPrV perspective. People having awareness and knowledge on sustainability should be another consideration to factor-in for value management.

5) Profit

The project's output must be able to generate legitimate profit(s) for the relevant stakeholders. It includes both monetary and non-monetary (e.g. enhanced image in the market). Technology, material, methods and knowledge are some of the key profit-driving elements. Project organizations need to have the capabilities to know and use all possible elements so that the project's output is able to generate legitimate profit(s) for the relevant stakeholders.

6) Philosophy

The sixth element in NPrV framework is the philosophical disposition of value to be created by the project. Value could mean many different things. So, project organiza-

tion needs to first understand and document the value proposition of the project's output for all the relevant stakeholders. If it is not clear what does value mean for the relevant stakeholders, the steps in creating value will not help the cause of creating value anyway. So, understanding and recognizing the philosophical disposition of value is pivotal.

7) Pledge

The last element in the NPrV framework is the pledge to create value. If the project organization is not committed to creating value, then the project's output may have deficiencies and quality problems. As such, every person working on the project should pledge to create value. It does not have to be written but should be part of project culture or project DNA that the project must create value that is deemed fit for the relevant stakeholders.

Conclusion

Projects are in value creation business. Hence, it is imperative that there should be some mechanism to understand and document project value. There seems to be some void in knowledge in relation to the understanding of Net Project Value (NPrV). Equating NPrV to NPV remains another challenge. As such, this article proposes a framework of seven major elements of impacts to build some early thought on the subject. **PM**

The article was originally published on IPMA World webpage, 29th July 2021.

Taito johtaa projekteja ratkaisee onnistumisen.

>>> Todenna ja vahvista ammattitaitosi IPMA-sertifikaateilla



>>> **IPMA C** -sertifioidut projektipäälliköt osoittavat riittävät taidot projektien tulokselliseen läpivientiin. **IPMA B** -sertifioidut projektipäälliköt osoittavat käytännön projektien kautta pätevyudet haasteellisten projektien ohjaamiseen.

Petri Parviainen, avainasiakaspäällikkö, Caruna
IPMA Level B® ja IPMA Level C®



>>> **IPMA B** -sertifiointi oli osa elinikäisen oppimisen matkaani. Prosessi painottuu näkökulma- ja ihmispätevyyksiin pelkkien menetelmäpätevyyksien sijaan. Pitää ymmärtää, miten maailma projektin ympärillä toimii.

Juha Joutsijoki, Vice President Key Account, Patria Land Oy
IPMA Level B®



>>> Verrattuna muihin sertifikaatteihin **IPMA C** -tasolla täytyy olla myös käytännön johtamiskokemusta. Kirjoja voivat lukea kaikki, mutta käytännön johtamistyötä ei tehdä ilman jatkuvaa oppimista. Alan koulun puuttuessa sertifikaatit käykööt todistuksina siitä, että olen opiskellut, oppinut ja kokenut.

Johanna Leviäkangas, Agile Coach, Adapro
IPMA Level C® ja IPMA Level C® Agile Leader



Tutustu IPMA sertifiointeihin

Suomessa IPMA-sertifioinnista vastaa PRY. Sertifikaatteja on tarjolla eri rooleihin ja tasoille. IPMA sertifikaatit ovat kansainvälisesti arvosetettuja todistuksia henkiön pätevydestä projektiammatillisena.

www.pry.fi ● sertifointi@pry.fi

PRY
Projektiyhdistys ry

IPMA®
international
project
management
association



SERTIFIOINTI

PRY RAKENTAA SERTIFIOINTIIN KUMPPANIVERKOSTOA

Olemme pitäneet erillään kaupalliset projektialan koulutukset ja IPMA®-sertifiointin. Muissa IPMA-jäsenyhdistyksissä on tehty läheistä yhteistyötä koulutusorganisaatioiden kanssa ja se on tuottanut hyviä tuloksia. Syksyn 2021 aikana olemme kehittäneet oman kumppanuusmallin ja useampi organisaatio on ollut kiinnostunut kumppanuudesta.

Mitä sertifiointikumppanuus tarkoittaa?

Sertifiointiprosessi on jatkossakin tiukasti erillinen kumppanin tarjoamasta koulutuksesta, mutta sertifiointikumppani voi liittää koulutuksen perään normaalin IPMA® Level C- tai D-sertifiointin, jonka toteuttavat IPMA:n hyväksymät arvioitsijat. Kumppanin asiakas voi siten ostaa koulutuksen ja IPMA®-sertifiointin "yhden luukun"-periaatteella.

IPMA REG sertifiointi takaa laadun

Kumppanuusmallissa meillä on laatukriteerinä IPMA REG -sertifiointi. Tätä erilaisten alan kurssien sertifiointia toteutetaan jo useissa IPMA:n jäsenyhdistyksissä ja maailmanlaajuisesti IPMA REG -sertifikaatti on myönnetty yli sadalle kurssille tai valmennukselle.

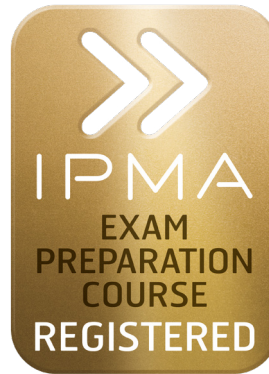
IPMA on uudistanut viime vuosina REG-sertifiointia voimakkaasti. IPMA REG -sertifikaattia voi hakea niin kaupalliset toimijat omille koulutuksille (Training) kuin

erilaiset viralliset koulutusinstituutit omille koulutuksilleen (Education). Kurssit (Course) ovat alle 60 lähiopetustunnin kokonaisuuksia. Ohjelmat (Programme) ovat pidempiä yli 60 lähiopetustunnin kokonaisuuksia. IPMA REG-järjestelmässä lähiopetusta voidaan toteuttaa paikan päällä, kasvokkain tai verkkokoulutuksen ja etäopetuksen muodossa.

Verona Consulting Oy on ensimmäinen sertifiointikumppani

Verona Consulting Oy (ent. Talent Vectia) rekisteröi vuonna 2019 "Project Excellence Education Program" -valmennuksensa. Siten heillä oli mahdollisuus solmia nopeasti sertifiointikumppanuussopimus.

- Olemme olleet jo vuosia edelläkävijä, markkinamuokkaaja ja alaa uudistava konsultointi- ja valmennusyritys. Tämä yhteistyö ja valmennusratkaisumme varmistavat asiakkaillemme laadukkaan ja joustavan mallin toteuttaa henkilösertifikaatti sekä IPMA REG -ohjelman kautta nostaa osallis-



LISÄTIETOJA IPMA REG -SERTIFIKAATISTA LÖYTYY REG.IPMA.WORLD/

tujien osaamista uudelle tasolle, kertoo Senior Partner Jori Kosonen Verona Consulting Oy:stä.

- Sertifiointikumppanuus lähentää yhteistyötä ohjelmaan mukaan lähteneiden kanssa. Samalla IPMA REG -sertifikaatti nostaa koulutusten arvostusta. Rekisteröinnin kautta tunnemme kurssien sisällön ja voimme suositella niitä laadukkaina. Näemme kumppanuuden win-win-yhteistyönä. Kumppanin arvostus nousee ja yhteistyöllä tietoisuus IPMA®-sertifioinnista kasvaa., toteaa PRY:n toimitusjohtaja Timo Saros.

Sertifiointikumppanuus on kaikille avoin mahdollisuus

Tarjoamme sertifiointikumppanuutta kaikille organisaatioille, julkisille tai yksityisille, jotka täyttävät IPMA REG -laatukriteerit. Lähiaikoina voimme varmasti tiedottaa lisää kumppanuuksista. **PM**



PRY:N TOIMITUSJOHTAJA TIMO SAROS ONNITTELEE VERONAN SENIOR PARTNER JORI KOSOSTA SOPIMUKSEN ALLEKIRJOITUKSESTA.

» **TIMO SAROS**

» **SERTIFIOINTIPÄÄLLIKKÖ**

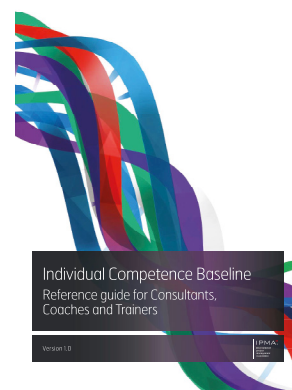


SERTIFIointi

Uusi CCT-sertifikaatti

KONSULTOINNIN JA KOULUTUKSEN LAATUTAKEENA

IPMA®-sertifiointi on projektiammattilaisten keskuudessa suosittu ja arvostettu osoitus osaamisesta ja kokemuksesta. Tähän asti sertifiointin vaatimukset ovat käytännössä sulkeneet kouluttajat ja konsultit sertifiointin ulkopuolelle. Vaan ei enää! IPMA:n sertifikaattiperheeseen on lanseerattu odotettu uutuus, IPMA CCT-sertifikaatti. CCT-lyhenne tulee sanoista Consultants, Coaches and Trainers.



TIMO SAROS

Sertifiointipäällikkö
timo.saros@pry.fi
p. 0400 623 171

Projektijohtamisen konsulleille ja kouluttajille oma IPMA®-sertifiointi

Tätä on kaivattu – projektijohtamisessa kokemus on hyvin keskeinen osa-alue kompetenssissa. Uskallamme väittää, että kokemus näyttelee vieläkin merkittävämpää osaa projektijohtamisen konsultoinnissa ja kouluttamisessa. Palkkaahan asiakas konsultin avukseen usein nimenomaan saadakseen käyttöönsä kokemusta käsillä olevan haasteensa ratkaisemiseksi.

Projektiammattilaisten keskeisin tavoite on projektijohtamisen osaamisen ja arvostuksen nostaminen. Kouluttajat ja konsultit tekevät erittäin tärkeää työtä juuri näiden tavoittei-

den eteen. Mielestämme on oikeus ja kohtuus, että myös heidän on mahdollista osoittaa oma kansainvälisen mittariston mukainen pätevyytensä omille asiakkailleen. Samoin on hyvä, että koulutuksen ja konsultoinnin asiakaskunta saa CCT-sertifikaateista käyttöönsä luotettavan valintakriteerin miettiessään henkilötasolla kenen kanssa kannattaa ryhtyä yhteistyöhön. IPMA CCT-sertifikaatti on kiistaton tapa todentaa sekä kokemus että konsultoinnissa ja kouluttamisessa tarvittavat muut kompetenssit ja ominaisuudet.

Haluamme tarjota yhdistyksen toiminnan ja tavoitteiden kannalta kullannarvoiselle sidosryhmällemme mahdollisuuden osoittaa ammatillinen

Taso

	Konsultti ja valmentaja	Rooli	Kouluttaja
A	Certified Executive Consultant and Coach (CECC)		Certified Executive Trainer (CET)
B	Certified Senior Consultant and Coach (CSCC)		Certified Senior Trainer (CST)
C	Certified Consultant and Coach (CCC)		Certified Trainer (CT)

IPMA® MÄÄRITTELEE KOKEMUSVAATIMUKSET A, B JA C -TASOILLA SEURAAVASTI.



pätevyytensä. PRY on ensimmäisten IPMA-yhdistysten joukossa käynnistämässä CCT-sertifiointin. PRY:n toiminnassa on aktiivisesti mukana monta erittäin kokenutta kouluttajaa ja konsulttia, joille CCT-sertifikaatin suorittaminen antaa mahdollisuuden ansaitusti erottua alalla edukseen kilpailijoistaan.

Kenelle CCT-sertifiointi on tarkoitettu?

Uusi CCT noudattaa tuttua IPMA:n kokemuserustaista jakoa.

A-tasolla olet johtanut strategisesti vaikuttavien konsultointi-, valmennus- tai koulutuspalvelujen kehittämistä ja toimittamista. Sinulla on osoittaa viimeisen kahdeksan (8) kalenterivuoden aikana vähintään viiden (5) vuoden ajalta, yhteensä 1 500 tuntia työskentelyä kyseisessä roolissa.

B-tasolla olet johtanut käytännön tason konsultointi-, valmennus- tai koulutusohjelmien kehittämistä ja toimittamista. Sinulla on osoittaa viimeisen viiden (5) kalenterivuoden aikana vähintään kolmen (3) vuoden ajalta, yhteensä 1 000 tuntia työskentelyä kyseisessä roolissa.

C-tasolla olet vastannut valmiiden konsultointi-, valmennus- tai koulutuspalvelujen toimittamisesta tai tuesta, joilla on ollut vaikutus yksilöiden, tiimien tai organisaatioiden ammatilliseen kehitykseen.

Viimeisen kolmen (3) kalenterivuoden ja vähintään kuuden (6) kuukauden aikana olet työskennellyt yhteensä 500 tuntia kyseisessä roolissa.

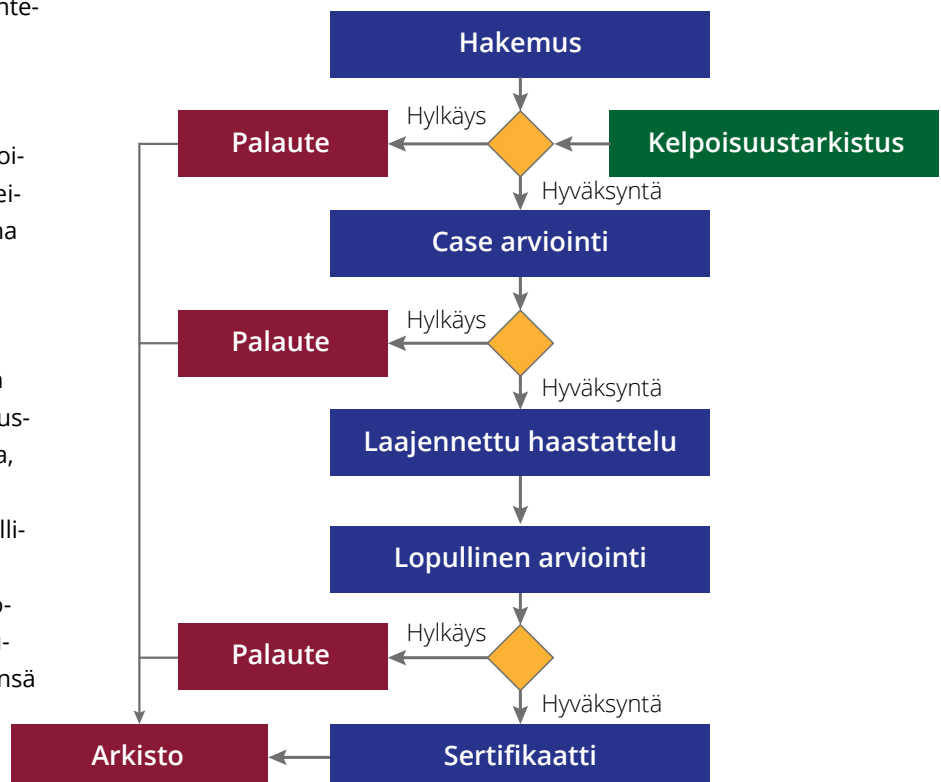
Kiinnostuitko? Ota empimättä yhteyttä!

Tätä kirjoittaessa marraskuussa 2021 ensimmäiset A-tason CCT-kandidaatit ovat jo hyvässä vauhdissa ahertamassa sertifiointin kirjallisia kotitehtäviään: Päivittämässä omia konsultointi-CV:tään ja kirjoittamassa sertifiointissa vaadittavia asiakascasekuvauksia arvioitsijoiden tutkittaviksi. Saapa nähdä ehtivätkö ensimmäiset Suomen CCT-sertifikaatit nähdä päivänvalon jo vuoden 2021 puolella!

Mikäli haluat nousta mukaan IPMA -sertifioitujen konsulttien kaartiin, ota yhteyttä sertifiointiimme. Kerromme mielellämme lisää CCT-sertifiointista ja siitä, mikä sertifikaattitaso sopii sinun tilanteeseesi. **PM**



LINKKI IPMAN
VERKKOKAUPPAAN
JOSTA CCT STANDARDIN
VOI LADATA TAI OSTAA



ESIMERKKINÄ B TASON ARVIOINTIPROSESSI.

Peter W. G. Morris



Professori Peter William Grindal Morris kuoli rauhallisesti kotonaan Sutton Courtenayssa, Oxfordshiressä, 6. syyskuuta 2021. Hän oli 74-vuotias, syntynyt 2. kesäkuuta 1947. Hän oli kiistattomasti yksi merkittävimmistä projektinhallinta-alan tutkijoista, ja hänet tunnettiin sekä akateemisissa että ammatinharjoittajien yhteisöissä projektien todellisuuteen liittyvästä syvästä asiantuntemuksestaan. Hän pyrki ylittämään sen henkisen kuilun, mikä joskus nähdään akateemikoiden ja ammatinharjoittajien välillä, tutkimalla projektien menestymistä ja menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Morris rakensi tätä siltaa toimittuaan ensin ammattimaisena suunnittelupäällikkönä, suorittamalla sen jälkeen projektinhallinta-alan jatko-opinnot ja tutkiessaan ja opettaessaan lopulta projektinhallintaa useissa tunnetuissa yliopistoissa.

Professori Morrisin projektin johtamisen ja johtamistapojen tutkimusta, projektin ideoinnin ja esisuunnittelun tärkeyden korostamista ja paradigma-muutosta – tutkitaan projektinhallinnan (project management) sijaan projektien hallintaa (management of projects) – pidetään yleisesti hänen merkittävimpinä saavutuksinaan.

Hän vietti lapsuutensa Luoteis-Englannin järvisuudella ja kävi St Bees School -koulua. Peterillä oli perhesiteitä Edmund Grindaliin, koulun 1500-luvulla perustaneeseen Yorkin

ja Canterburyn arkkipiispaan, mikä selittää epätavallisen kolmannen etunimen. Hän valmistui alun perin rakennusinsinööriksi University of Manchester Institute of Science and Technology -yliopistosta. Työskennellessään suunnittelupäällikkönä Morrisia alkoi kiinnostaa, miksi toiset projektit onnistuivat, kun taas toiset epäonnistuivat, vaikka suunnittelussa ja toteutuksessa käytettiin samankaltaisia lähestymistapoja. Tämä kiinnostus johti hänen tohtorintutkintoonsa, joka oli yksi ensimmäisistä projektinhallinnan akateemisen tutkimuksen



alalta, joka hyödynsi vakiintunutta teoriaa ja luoden siten teoreettisen perustan projektinhallinnan tutkimukselle.

Professori Morris julkaisi yli 130 vertaisarvioitua artikkelia ja kirjoitti tai toimitti puolituhasta kirjaa, mukaan lukien *The Anatomy of Major Projects* (Wiley, 1987); *The Management of Projects* (Thomas Telford, 1994, 1997); *The Wiley Guide to Managing Projects* (Wiley, 2004); *Translating Corporate Strategy into Project Strategy* (PMI, 2004); *The Oxford Handbook on Project Management* (Oxford University Press, 2009); *Reconstructing Project Management* (Wiley-Blackwell, 2013); ja *Climate Change and What the Project Management Profession Should Be Doing About It* (APM, 2017). Monet asiantuntijat pitävät *Reconstructing Project Management* -teosta professori Morrisin merkittävimpänä panoksena projektinhallinnan alalla.

Vuonna 2016 hänen elämäntyötään kunnioitettiin *Festschriftillä* – joukolla kirjoituksia tunnustuksena arvostetulle tutkijalle – *International Journal of Project Management (IJPM)* -julkaisussa. Professori Morrisin merkitystä projektinhallinta-alan tutkimukseen todistivat myös *Project Management Institutin (PMI)* myöntämä *Research Achievement Award* (2000) ja *International Project Management Associationin (IPMA®)* myöntämä *Research Award* (2009). Hänen monet panostuksensa, sekä akateemiset että käytännönläheiset, tunnustettiin myöntämälle hänelle *Association for Project Management (APM)* -yhdistyksen korkein huomionosoitus – *Sir Monty Finniston Award*.

Professori Morrisilla oli aikaa myös kansainvälisille yhdistyksille: Hän oli IPMA:n varapresidentti 1995-1997, ja oli pahoillaan kun ei voinut edetä IPMA:n presidentiksi

työmäärien kasvaessa hänen siirtyessään *University College Londoniin*.

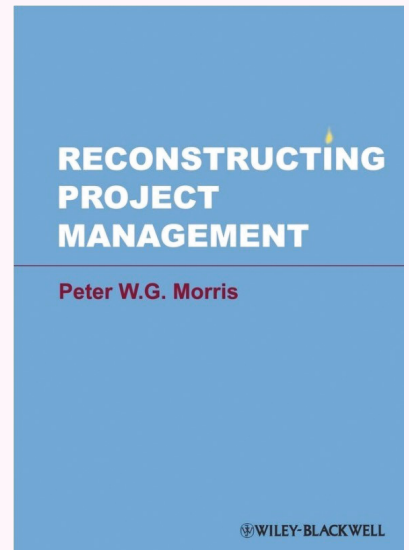
Professori Morris rakasti musiikkia. Hänen makunsa vaihteli modernista jazzista klassisiin teoksiin, erityisesti joihinkin nykyaikaisemmista säveltäjistä, kuten Mahler. Hänellä oli kotonaan flyygeli, jota soitti usein. Hän nautti myös mäkipävelystä, mikä ei ole poikkeuksellista järvisuudella. Lisäksi hän opiskeli klassista kreikkaa. Morrisilla oli laaja rakentamis- ja projektinhallinta-alan kirjasto, jonka hän lahjoitti APM:lle eläkkeelle jäätyään.

Professori Morrisin äly yhdistyi tyyliin, joka oli samaan aikaan osallistava ja muita kannustava. Hänet muistetaan akateemikon ja ammatinharjoittajan harvinaisena yhdistelmänä – hän oli erittäin tärkeä kommentoija ja myötävaikuttaja projektinhallinnan alalla, ja osallistui vanhemmiten aktiivisesti ilmastonmuutoksesta käytävään keskusteluun. Hänen perintönsä jää vaikuttamaan pitkälle tulevaisuuteen.

Professori Morrisin muistotilaisuus pidettiin hänen kotonaan Sutton Courtenayn kylässä Oxfordshiressä 24. syyskuuta 2021 yksityisten perhehautajaisten jälkeen. Professori Morrisia voi muistaa lahjoituksella osoitteessa www.parkinsons.org.uk. **PM**

» **JOUKO VASKIMO, TKT**
» **JOUKO.VASKIMO@AALTO.FI**

Kirjoittaja on Projektiammatilaiset ry:n Tieteellisen Neuvottelukunnan jäsen.



Competent Leaders of Tomorrow Grow

WITH IPMA'S YOUNG CREW

The significance of project management as a profession is increasing all the time due to the growing need for change in the organizations worldwide and complexity of projects. Project management enables individuals and organizations to effectively manage a project throughout its lifecycle and successfully deliver it. Project management, both theoretically and practically, is defined as the application of knowledge, skills, methods and techniques for successful management of the project, thereby meeting its general purposes (e.g. time, budget, scope, quality) and specific objectives (e.g. delivering a unique service with specific characteristics and functions).



DR. SINA MORADI

Head of Young Crew Finland
in 2021

Researcher of Construction
and Project Management at
Tampere University

The substantial contribution of project management toward the performance results of companies and organizations, and its high relevance in the industry, have led to the establishment of practice-oriented associations which provide support for continuous improvement and development of project management as a profession. For instance, International Project Management Association (IPMA®) is a federation of about 70 Member Associations which provides tools for assessing the organizations and improving competences in the individual and organizational level. IPMA's activities, in the holistic view, can be attributed to three areas of education, training and research. IPMA has a key component for its growth and development of the leaders of tomorrow which is called Young Crew.

International Network for Young Professionals

Young Crew is an international network for young professionals and students (up to the age of 35) who are passionate about project management. Young Crew's mission is to develop and promote project management as a profession among university students and project professionals. The mission is done through providing support for competence development in the level of project, programme and portfolio, giving recognition for accomplishment of young project professionals working in projects, and creating an opportunity for networking and interaction of project management professionals in the national and international level.

Young Crew (YC) Finland, as an official member of the IPMA Young Crew, contributes to the accomp-

Join us now!

**We are looking
for new
members to
join Young
Crew Finland**

YC@PRY.FI



lishment of the above-mentioned mission and goals through helping young project professionals to expand their network, learn new things and develop required competencies. The activities of YC Finland (both in the national and international level) include knowledge and performance-based competitions (Project Management Championship, Young Project Manager of the Year), seminars, workshops and friendly gatherings of young project professionals for recreational purposes.

YC Finland is planning to organize interesting seminars and workshops in 2022 which will be related to competence development, project planning and control, risk management and stakeholder management. By joining YC Finland, you will have the opportunity to take advantage of the mentioned benefits and you will be also a member of Association of Project Professionals Finland (PRY) and International Project Management Association.

You can easily contact YC Finland through email: yc@pry.fi. Or you can visit the YC Finland webpage on www.pry.fi/toiminta/young_crew. **PM**

» **SINA MORADI**



Teemaryhmät & aluetoiminta

AKTIIVISEET TEEMARYHMÄT

Cleantech ja kestävä kehitys
projekteissa

Johtajuus

Julkishallinnon projektitoiminta

PMO

Project Excellence –
Projektipääällikkyyden ammattina

Riskienhallinta

Sopimusten hallinta

Systeemiajattelu

Tuotekehitys

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 (pry.fi/toiminta/verkosto) tai kysy lisätietoja
toimistolta!

PROJEKTIAMMATILAISET RY HALLITUS 2022

PUHEENJOHTAJA

Rämö-Korpinen Taina

Peili Consulting Oy
tramo@peiliconsulting.fi
050 492 4662

JÄSENET

Ilama Vesa

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

Koivula Kalle

Howden Finland Oy
kalle.koivula@howdengroup.com
040 836 1773

Kosonen Jori

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

Nurmiluoto Tuula

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

Paasilinna Elsa

Helsingin kaupunki
elsa.paasilinna@gmail.com
040 738 2220

Valkama Teppo

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

TYÖRYHMIEN EDUSTAJAT

Ahola Tuomas

Tieteellinen neuvottelukunta
Tampereen yliopisto
tuomas.ahola@tuni.fi
040 588 1986

Koskenvaara Tuomo

Sertifiointi
VTT
tuomo.koskenvaara@pry.fi
040 548 6424

Projektiammattilaiset ry:n yhteisöjäsenet

A

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

B

Bayer Oy
BMH Technology Oy
Buildercom Oy

C

Caruna Oy
Celkee Oy
CGI Suomi Oy
Cimcorp Oy
Citec Oy Ab
CSC – Tieteen tietotekniikan keskus Oy
CTS Engtec Oy

D

Digi- ja väestötietovirasto
Digia Finland Oy
DiscoverIT
DNA Oy

E

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

F

FCG Finnish Consulting Group Oy
Fennovoima Oy
Fingrid Oy
Fortum Oy
Fujitsu Finland Oy

G

Gofore Lead Oy

H

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu Oy
Helen Oy/HelenEngineering
Helsingin yliopisto, Tietotekniikkakeskus
Helsinki Metropolia University of Applied Sciences
Honeywell Oy
HUS-kuntayhtymä
Hätäkeskuslaitos

I

IF Vahinkovakuutusyhtiö Oy
IFS Finland Oy Ab
Inclus Oy
Innofactor Oy
Insinööritoimisto Comatec Oy
Istekki Oy

J

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy
Jyväskylän yliopisto

K

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu XAMK Oy
Kela
Kemira Oy
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen
Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia
Kesko Oy
Keskusrikospoliisi / Rikostekninen laboratorio
Keto Software Oy
Kirkkohallitus
KONE Industrial Ltd
Kumura Oy

L

Landis+Gyr Oy
LapIT Oy
Lassila & Tikanoja Oy
Lidl Suomi Ky
Liikenne- ja viestintävirasto Traficom
Lindström Oy
Loihde Analytics Oy

Lowell Suomi Oy
LähiTapiola Palvelut Oy

M

Maanmittauslaitos
Metsäliitto Osuuskunta, Metsä Group, ICT
Microsoft Oy
Midagon Oy
Mipro Oy
Moventas Gears Oy
Murata Electronics Oy

N

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

O

Ohjelmisto- ja e-business ry
Orion Oy, Orion Pharma Oy
Ajat Ltd Oy
Apotti Ab
Oy Vaasan ammattikorkeakoulu – Vasa yrkeshögskola Ab

P

Patria Oy
PlanMill Oy
POHTO Oy
Posiva Oy
Posti Oy
PostNord Strålfors Oy
Profit Consulting Oy
Proha Oy
Project-IT Oy
Project-TOP Solutions Oy
Propellerhat Management Oy
ProWorks Ollikainen Oy
Pääesikunta, Logistiikkaosasto

Q

Qentinel Finland Oy
Qualifinn Oy
Qvantel Finland Oy

R

Rakli ry
Ramboll Finland Oy
Rastor-instituutti ry
Ruokavirasto

S

Sandvik Mining and Construction Oy
SAP Finug ry
Savonia-ammattikorkeakoulu Oy
Semat Oy
Siemens Osakeyhtiö
Siili Solutions Oy
Sirius Engineers Ltd
Sitowise Oy
Sofigate Oy
Sofor Oy
Solita Oy
Solu Digital Oy
Sovelto Oy
SRV Rakennus Oy
SSAB Europe Oy
STE Analytics Oy
Sumitomo SHI FW Energia Oy
Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra
Suomen Kuntaliitto ry
Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry
Suomen Pankki
Suomen Projekti-Instituutti
Suomen Standardisoimisliitto SFS ry
Suomen Teollisuuden Energiapalvelut – STEP Oy
Suunnittelu- ja konsultointiyritykset SKOL ry
SWECO Finland Oy
Säästöpankkiliitto osk

T

Tampereen Aikuiskoulutuskeskus
Tampereen yliopisto
Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy
Teknoware Oy
Telia Finland Oy
Teollisuuden Voima TVO Oy
Thermo Fisher Scientific Oy
Thinking Portfolio Oy
THO Consulting Oy

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämisskeskus ry
Tieto Finland Oy
Tietokeskus Finland Oy
Tieturi Oy
Tikkurila Oy
Tilastokeskus
TIVIA Tieto- ja viestintätekniikan ammattilaiset
Toyota Auto Finland Oy
Triari Oy
Turun ammattikorkeakoulu Oy
Turun kaupunki / Konsernihallinto
Turun yliopisto
Tuusulan kunta
Työllisyysrahasto

V

Vaasan kaupunki
Vaisala Oy
Valmet Automation Oy
Valmet Automotive Oy
Valmet Technologies Oy
Valtiokonttori
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori
Verohallinto
Verona Consulting Oy
Vitec Acute Oy
VR-Yhtymä Oy

W

Wakaru Oy
Wapice Oy
WSP Finland Oy
Wärtsilä Finland Oy

Y

Yara Suomi Oy Siilinjärvi Plant (SVI)
Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä

Z

2M-IT Oy

**Aktiivisten
ammattilaisten
ja osaavien
organisaatioiden
verkosto**

»»» Tule mukaan

Tule mukaan kattavaan projektiammattilaisten ja asiantuntijoiden verkostoon, jonka jäsenenä saat mahdollisuuden kehittää ammattitaitoasi ja löytää uusia käytäntöjä, kumppanuuksia ja asiakkaita.

Projektit ovat muutoksen ja uudistumisen välineitä, ja niiden ammattimainen johtaminen varmistaa projekteilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen.

Hyvin johdetuilla projekteilla kehitetään koko yhteiskuntaa, lisätään tuottavuutta ja viedään toivottuja uusia asioita hallitusti eteenpäin.

PROJEKTIAMMATTILAISET RY

Meillä on noin 4 000 jäsentä yli 600 eri organisaatiosta. Jäsenenä voit osallistua tilaisuuksiin ja webinaareihin ja erikoistua eri Teemaryhmissä. Alue toimintaa tarjoamme Jyväskylässä, Oulussa, Turussa ja Tampereella. PRY haluaa kehittää projektiosaamisesta arvostetun ammattitaidon ja edistää projektialan tutkimus- ja kehitystoimintaa.

PRY:n kautta voi suorittaa arvostettuja IPMA-sertifikaatteja, joilla osoitat ammattitaitosi objektiivisella ja vertailukelpoisella tavalla.



Jätä jäsenhakemus verkkosivuillamme

Verkkosivuiltamme löydät lisätietoa jäsenyyden eri vaihtoehdoista ja näet ketkä kaikki kuuluvat jo verkostoomme. Ota yhteyttä PRY:n toimistoon tai täytä hakemus sivuillamme.

www.pry.fi ● **info@pry.fi**

PRY
Projektiammattilaiset ry

IPMA®
international
project
management
association

A woman wearing a wide-brimmed hat and glasses, holding a large, aged map, stands in a lush, sun-dappled jungle. The scene is misty and atmospheric, with sunlight filtering through the dense foliage.

Wakaru.

Matkaoppaasi projektijohtamisen viidakossa.

Valmennamme vuosittain yli 2500 ammattilaista palvelu- ja projektijohtamisen edelläkävijöiksi. Olemme sertifioitu ja hyväksytty (ATO) koulutusorganisaatio, joka uskoo parhaiden käytäntöjen hyödyntämiseen liiketoiminnan jatkuvassa parantamisessa.

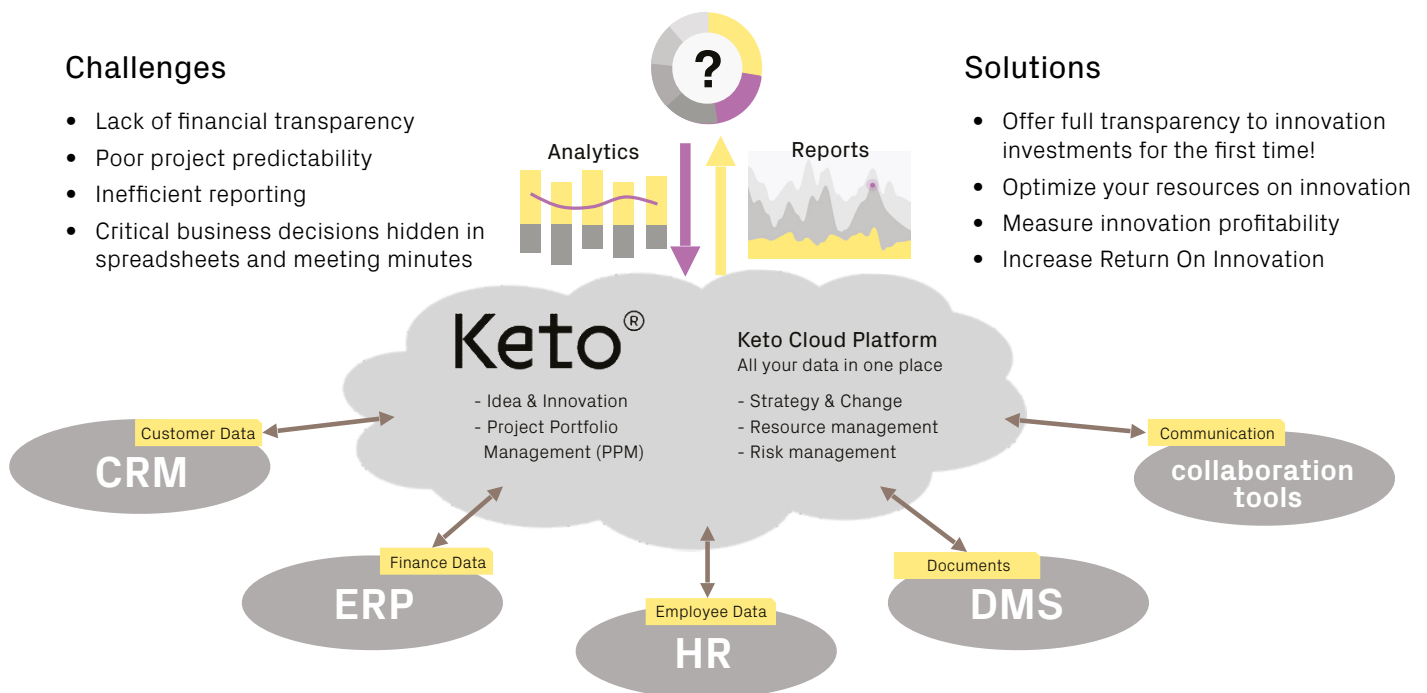
Lisätietoa kurssitarjonnastamme löydät osoitteesta:

www.wakaru.fi

User-friendly no-code platform for innovation and development

Get all your ideas, projects, resources, risks, and innovations in one place in the Cloud.

Top Management Insights



Challenges

- Lack of financial transparency
- Poor project predictability
- Inefficient reporting
- Critical business decisions hidden in spreadsheets and meeting minutes

Solutions

- Offer full transparency to innovation investments for the first time!
- Optimize your resources on innovation
- Measure innovation profitability
- Increase Return On Innovation

With the Keto 5 Platform you can digitalize your development processes easily with our user-friendly tool. Gain efficiency, cost transparency, speed up your time-to-market and increase your ROI – get Return on Innovation!

Keto Software's easy-to-use tools are designed for innovation leaders, Lean PMO, IT PMO experts and R&D chiefs. Implementation is made effortless thanks to the no-code platform. Our tool enhances visibility throughout the company and creates continuous value with always-on reporting. Our software adapts to your business processes whether you are ideating from crowdsourcing, regulatory mandates, or technical requirements. From innovation and ideas to execution and reporting – we have the right tools for you!

Many SME's and large enterprises as well as public sector benefits from Keto 5 Platform.

Our references: Andritz, Danfoss, DVV, Fortum, Kone, Metso:Outotec, Nokian Tyres, UPM, Valmet, Walki and Wipak.

More information: www.ketosoftware.com