

Polish
Slovenščina
Română
Português
English
Suomi
Deutsch
Español
Ελληνικά
Български
Nederlands
Français
Italiano
Dansk
Magyar
Svenska
Latviešu
Lietuvių
Čeština
Português
Malti



Projektinhallinnan PM²- menetelmään

Yleiskatsaus

Euroopan komissio
Projektinhallinnan osaamiskeskus (CoEPM²)

**Yleiskatsaus
projektinhallinnan PM²-menetelmään**



Bryssel | Luxemburg, 2018

Euroopan komissio tai sen nimissä toimivat henkilöt eivät ole vastuussa siitä, miten tämän julkaisun sisältämiä tietoja käytetään.

***Europe Direct -palvelu vastaa
Euroopan unionia koskeviin kysymyksiin.***

**Maksuton numero (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*)Saat pyytämäsi tiedot maksutta. Myös useimmat puhelut ovat maksuttomia, mutta jotkin operaattorit, yleisöpuhelimet tai hotellit voivat periä puhelusta maksun.

Lisää tietoa Euroopan unionista on saatavilla internetissä Europa-palvelimella www.europa.eu.

Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto, 2018

© Euroopan unioni, 2018

Tekstin jäljentäminen ja uudelleenkäyttäminen on sallittua, kunhan lähde mainitaan.

PM²-logo on Euroopan unionin omaisuutta, eikä sitä saa rekisteröidä tavaramerkiksi tai rekisteröidä muulla tavoin eikä käyttää erillään näistä asiakirjoista.

Julkaisua tai logoa ei saa käyttää siten, että sen perusteella voidaan päätellä Euroopan unionin antavan suosituksen jostakin ulkoisesta tahosta.

Otsikko: Yleiskatsaus projektinhallinnan PM²-menetelmään

Nykyinen versio: versio 1.0, syyskuu 2018

Perustuu Euroopan komission projektinhallinnan PM²-menetelmään.



PM²-menetelmän oppaan ja PM²-menetelmän laatijat:

Nicos Kourounakis, Athanasios Maraslis [Error! Reference source not found.](#)

Luettelo PM²-menetelmän kehittämiseen osallistuneista löytyy kokonaisuudessaan liitteenä PM²-menetelmän oppaasta (avoin julkaisu), joka on saatavilla [EU Bookshopista](#).

Tuottaja ja julkaisija:

Euroopan komissio

DIGIT B.4

Projektinhallinnan osaamiskeskus (CoEPM²)

Sähköposti: EC-PM2@ec.europa.eu

Liity Avoin PM² -yhteisöön ja pysy ajan tasalla

<https://joinup.ec.europa.eu/community/opm2>

<https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Avoin PM ² -aloite	1
1.2	PM ² -menetelmän osaamiskeskus (CoEPM ²).....	2
1.3	Avoin PM ² -aloitteen projektitukiverkosto	2
1.4	Hyödyllistä materiaalia verkossa	2
2	Yleiskatsaus PM²-menetelmään	5
2.1	PM ² -menetelmän rakenne.....	5
2.2	PM ² -menetelmän projektin elinkaari	5
2.3	PM ² -menetelmän vaiheiden vetäjät ja keskeiset välineet.....	6
2.4	Millainen on PM ² -projekti?.....	7
	Projektin dokumentointi – PM ² -menetelmän välineet.....	8
2.5	PM ² -menetelmän ajattelutavat	8
2.6	Räätälöinti ja mukauttaminen	11
3	Projektin organisaatio ja tehtävät	13
3.1	Projektin sidosryhmät.....	13
3.2	Hallinnon malli ja tasot	13
3.3	Tehtävät ja vastuut	14
3.3.1	Projektin ohjausryhmä	14
3.3.2	Projektin omistaja.....	14
3.3.3	Ratkaisuntarjoaja.....	14
3.3.4	Operatiivinen päällikkö (<i>Business Manager, BM</i>)	15
3.3.5	Projektipäällikkö (<i>Project Manager, PM</i>)	15
3.3.6	Suoritusryhmä (<i>Business Implementation Group, BIG</i>)	15
3.3.7	Projektin ydinryhmä (<i>Project Core Team, PCT</i>)	15
3.3.8	Muut tehtävät	15
3.4	Projektinhallinnan osaaminen	16
4	Aloituvaihe	17
4.1	Aloituskokous.....	18
4.2	Projektin aloituspyyntö (<i>Project Initiation Request</i>).....	18
4.3	Toimintamalli (<i>Business Case</i>)	18
4.4	Projektin perustamiskirja (<i>Project Charter</i>)	18
4.5	Projektin tarkistuspiste: valmis suunnitteluun	19
5	Suunnitteluvaihe	21
5.1	Suunnittelun aloituskokous	22
5.2	Projektikäsikirja (<i>Project Handbook</i>).....	23
5.3	Projektin hallinnointisuunnitelmat (<i>Project Management Plans</i>)	23
5.4	Projektin sidosryhmäkaavio (<i>Project Stakeholder Matrix</i>)	23
5.5	Projektin työsuunnitelma (<i>Project Work Plan</i>)	23
5.6	Ulkoistussuunnitelma (<i>Outsourcing Plan</i>)	24
5.7	Tuotosten hyväksymissuunnitelma (<i>Deliverables Acceptance Plan</i>).....	24
5.8	Siirtymäsuunnitelma (<i>Transition Plan</i>).....	24
5.9	Toteuttamissuunnitelma (<i>Business Implementation Plan</i>).....	24
5.10	Tarkistuspiste: valmis toteutukseen	24
6	Toteutusvaihe	25
6.1	Toteutuksen aloituskokous.....	26
6.2	Projektin koordinointi	26

6.3	Laadunvarmistus.....	26
6.4	Projektin raportointi.....	26
6.5	Tiedottaminen	27
6.6	Tarkistuspiste: valmis päättämiseen	27
7	Tarkkailu ja valvonta	29
7.1	Projektin etenemisen tarkkailu	29
7.2	Aikataulun valvonta	29
7.3	Kustannusten valvonta	30
7.4	Sidosryhmien hallinta	30
7.5	Vaatimusten hallinta	30
7.6	Projektin muutosten hallinta	30
7.7	Riskinhallinta	30
7.8	Ongelmien ja päätösten hallinta	30
7.9	Laadunhallinta	31
7.10	Tuotosten hyväksymisen hallinta	31
7.11	Muutoksen hallinta.....	31
7.12	Toimintamallin toteuttamisen hallinta.....	31
7.13	Ulkoistamisen hallinta	31
7.14	Tarkistuslistat.....	31
8	Päättämisvaihe	33
8.1	Projektin päättämisen tarkastelukokous.....	34
8.2	Opitut asiat ja projektinjälkeiset suositukset	34
8.3	Projektin loppuraportti.....	34
8.4	Hallinnollinen sulkeminen	34
	Liite A: PM ² -menetelmän laajennukset	35
	PM ² -menetelmä ja ketterä projektihallinta.....	37
	PM ² Hankehallinta (PM ² -PGM).....	39
	PM ² -menetelmä ja projektisalkun hallinta	41
	Muut apuvälineet	45
	Tiivistelmätaulukoita ja kaavioita PM ² -menetelmän välineistä ja toimista.....	45
	PM ² -menetelmän välineistö	47
	Yleiskatsaus PM ² -menetelmän toimiin ja välineisiin	48
	PM ² -menetelmän tarjoamat mallit.....	49
	PM ² -menetelmän käyttöönotto: neuvoja nopeaan aloitukseen.....	51
	Ethics and conduct	Error! Bookmark not defined.
	Mindsets poster puuttuu!	Error! Bookmark not defined.
	Liite B: Sanasto	53
9	Liite D: Etiikka ja käytös.....	53

Tyhjä sivu

1 Johdanto

PM²-menetelmä on Euroopan komission kehittämä ja tukema projektinhallinnan menetelmä. Sen tarkoituksena on auttaa projektipäälliköitä (*Project Managers, PM*) hallinnoimaan projektia tehokkaasti koko sen elinkaaren ajan ja saamaan siten aikaan ratkaisuja ja hyödyttämään organisaatioitaan.

PM²-menetelmä on kevyt ja helppokäyttöinen ratkaisu, ja projektiryhmät voivat muokata sitä tarpeidensa mukaan. Se on kehitetty erityisesti Euroopan unionin toimielimiä ja julkishallintoja varten, mutta sitä voidaan käyttää helposti millaisessa organisaatiossa tahansa, koska se yhdistää osia monista maailmanlaajuisesti hyväksytyistä projektinhallinnan parhaista käytännöistä, normeista ja menetelmistä. Sen kehitykseen ovat myös vaikuttaneet käytännön kokemukset projekteista Euroopan unionin toimielimissä ja muissa organisaatioissa.

PM² –menetelmän tukena on laaja koulutusohjelma joka sisältää työpajoja ja valmennustilaisuuksia, verkossa saatavilla oleva dokumentaatio ja aktiivinen yhteisö eli Community of Practice (yhteisön jäsenyys on tällä hetkellä rajattu vain Euroopan komissioon ja tiettyihin muihin EU-toimielimiin)

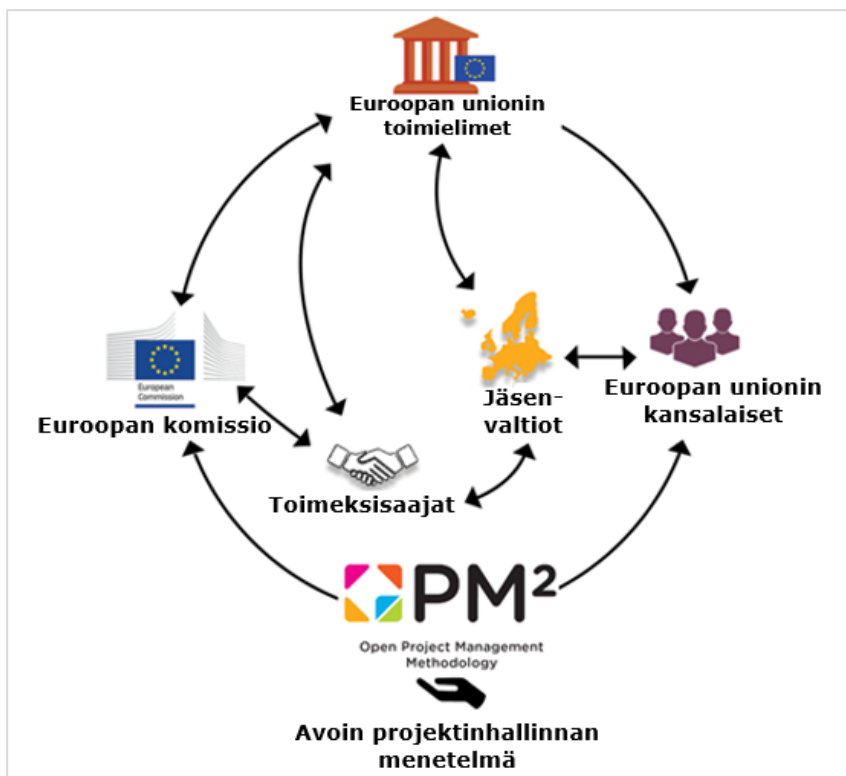
Tässä julkaisussa esitetään yleiskatsaus projektinhallinnan PM²-menetelmään. Julkaisu on pidetty mahdollisimman lyhyenä, mutta sillä halutaan kuitenkin tarjota riittävästi tietoa, jotta PM²-menetelmää voidaan ymmärtää kunnolla. PM²-menetelmästä saa lisää tietoa EU Bookshopista vapaasti ladattavasta PM²-menetelmän oppaasta.

1.1 Avoin PM² -aloite

Avoin PM² on Euroopan komission aloite, jolla PM²-menetelmä ja sen tuomat hyödyt tuodaan lähemmäs laajempia sidosryhmiä ja käyttäjäyhteisöä.

Avoin PM² -aloitteen ansiosta kaikki Euroopan unionin toimielimet ja alihankkijat, unionin jäsenvaltioiden julkishallinnon tahot sekä laaja joukko unionin sidosryhmiä saavat avoimen pääsyn projektinhallinnan PM²-menetelmään ja siihen kuuluvii välineisiin. Tavoitteena on tehdä mahdolliseksi tehokkaampi projektinhallinta ja projekteista viestiminen, ja täyttää siten Euroopan unionin tavoitteita sekä jäsenvaltioiden ja unionin kansalaisten tarpeita.

Yksi yhteinen projektinhallintamenetelmä, joka on avoin kaikille Euroopan unionin toimielimille jäsenvaltioille, toimeksisaajille ja unionin kansalaisille.



Kaavio 1.1 Avoimen PM²-menetelmän yhteistyöverkosto

Aloitteella pyritään lisäksi välttämään aiempia virheitä, jolloin sama työ tehtiin kahteen kertaan ja useita projektinhallinnan lähestymistapoja tuettiin sen sijaan, että olisi luotu yhteneviä lähestymistapoja, jotka perustuvat koko Euroopan unionin yhteisön yhteisiin piirteisiin ja yhteiseen etuun.

PM²-menetelmän avoimella käyttöoikeudella pyritään parantamaan projektinhallintataitoja Euroopan unionissa, mikä tehostaa projekteja ja parantaa niiden onnistumista. Avoin PM²-aloitteella edistetään tätä

- järkeistämällä projektinhallinnan lähestymistapoja unionin hallinnossa ja sen ulkopuolella
- luomalla yhteinen kieli ja prosessit, joilla tehostetaan projektien viestintää
- tarjoamalla joukon hyödyllisiä ajatusmalleja
- lisäämällä organisaatioiden välisten yhteisprojektien avoimuutta ja näkyvyyttä
- edistämällä parempaa projektinhallintaa, mikä parantaa laatua ja kustannustehokkuutta
- parantamalla Euroopan unionin rahoittamien projektien ja myöntämien määrärahojen tarkkailua ja valvontaa
- soveltamalla Euroopan komission päätöstä 2011/833/EU, annettu 12 päivänä joulukuuta 2011, komission asiakirjojen uudelleenkäytöstä.

1.2 PM²-menetelmän osaamiskeskus (CoEPM²)

PM²-menetelmän osaamiskeskuksen (*Centre of Excellence in PM²* eli CoEPM²) tarkoituksena on tarjota Euroopan komissiolle ja Euroopan unionin toimielimille laadukas projektinhallinnan järjestelmä ja sen tuki- ja neuvontapalvelut. Osaamiskeskus tukee PM²-menetelmää, koordinoi toimielinten välistä projektitukiverkostoa (*Project Support Network*) ja edistää PM²-menetelmän laajempaa käyttöönottoa Avoin PM²-aloitteen avulla.

1.3 Avoin PM²-aloitteen projektitukiverkosto

PM²-menetelmän projektitukiverkosto on paikallisten projektitoimistojen (Local Project Support Office, LPSO) verkosto, jota PM²-menetelmän osaamiskeskus koordinoi ja tukee. PM²-menetelmän projektitukiverkoston tavoitteena on toimia hajautettuna projektinhallinnan tukiverkostona, joka ohjeistaa ja tukee PM²-menetelmän käyttäjiä hyödyntämään ja käyttämään menetelmää tehokkaasti.

Projektitukiverkosto

- edistää tiedon, kokemusten ja parhaiden käytäntöjen jakamista
- mahdollistaa palautteen keräämisen, jotta PM²-menetelmää voidaan jatkuvasti parantaa ja kehittää
- antaa projektitoimistoille mahdollisuuden tukea toisiaan yhteisönä
- pohjautuu PM²-menetelmän taitajien, niin henkilöiden kuin organisaatioidenkin, osallistumiseen.

1.4 Hyödyllistä materiaalia verkossa

CoEPM²-osaamiskeskuksen ylläpitämältä sivustolta voi noutaa keskitetysti kaikki Avoin PM²-aloitteen tiedot, julkaisut ja muun materiaalin.

PM²-menetelmän opas (PDF)

Tämä asiakirja on noudettavissa useilla eri kielillä PDF-muodossa EU Bookshopista. Sieltä löytyy kokonaisuudessaan myös PM²-menetelmän opas – avoin julkaisu.

- PM²-menetelmän opas – avoin julkaisu: <http://europa.eu/!UR34mB>

Avoimen PM²-menetelmän tietokanta

Avoimesta PM²-menetelmän tietokannasta löytyvät PM²-menetelmän (avoin julkaisu) lähestymistavan yksityiskohdat, ja sinne on koottu avointa PM²-menetelmää koskevat tiedot. Tietokantaan pääsee henkilökohtaisilla EU Login -tunnuksilla. EU Login -tunnukset voi tarvittaessa luoda niitä kysyttäessä.

- Avoimen PM²-menetelmän tietokanta:
<http://europa.eu/!Gu76mr>
- Avoimen PM²-menetelmän mallit:
<https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/Artefacts>

Avoimen PM²-menetelmän tuki

Avoimeen PM²-menetelmän yhteisöön voi liittyä Joinup-sivustosta <http://europa.eu/!vh96rM>
Siellä voit

- keskustella projektinhallintaan liittyvistä asioista, kysyä kysymyksiä ja jakaa kokemuksia
- oppia PM²-menetelmästä, sen välineistä ja prosesseista
- saada tukea PM²-menetelmän käytön aloittamiseen
- päästä osalliseksi kokeneempien PM²-menetelmän käyttäjien tiedoista
- saada ohjeita PM²-menetelmän käyttöönottoon organisaatiossasi
- antaa palautetta ja jakaa kokemuksia PM²-menetelmän käytöstä.

Voit liittyä postituslistalle täällä: <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

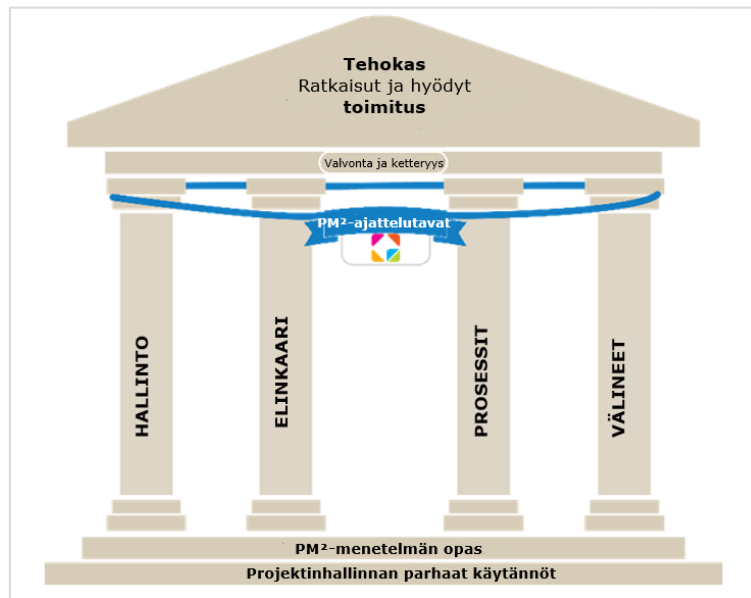
Tyhjä sivu

2 Yleiskatsaus PM²-menetelmään

2.1 PM²-menetelmän rakenne

PM²-menetelmä rakentuu projektinhallinnan parhaille käytännöille ja lepää neljän pylvään varassa:

1. projektin hallintomalli eli tehtävät ja vastuut
2. projektin elinkaari eli projektin vaiheet
3. prosessien joukko eli projektinhallinnan toimet
4. projektin välineistö eli asiakirjojen mallit ja ohjeet.

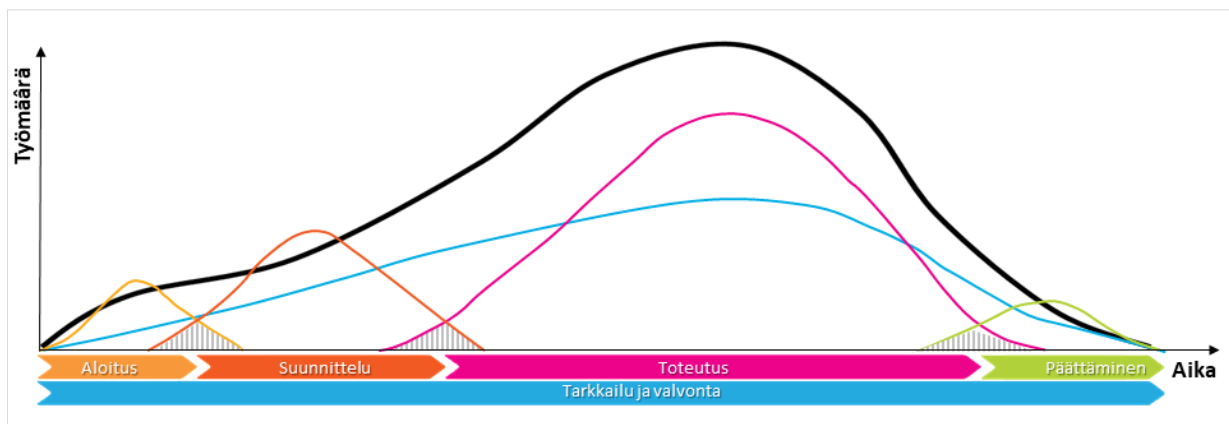


Kaavio 2.2 PM²-menetelmän rakenne

PM²-menetelmän ajatusmaailmaa määrittävät lisäksi PM²-menetelmän ajattelutavat, jotka sitovat PM-menetelmän käytännöt yhteen ja antavat PM²-projektiryhmille yhteisen ideologian ja arvot.

2.2 PM²-menetelmän projektin elinkaari

PM²-menetelmän projektin elinkaareissa on neljä vaihetta, ja kullakin vaiheella on omat keskeiset toimensa. Kuitenkin vaikka tiettyjen toimien vaatima työmäärä painottuu tiettyyn vaiheeseen, ne voivat jatkua myös seuraaviin vaiheisiin – esimerkiksi suunnittelu jatkuu myös toteutusvaiheessa. Projektin katsotaan siirtyneen seuraavaan vaiheeseen, kun asiasta on tehty päätös vaiheen lopetuskokouksessa.



Kaavio 2.1 PM²-menetelmän projektin elinkaari: eri vaiheisiin liittyvien toimien päällekkäisyys

Projektin keskeisimpien tehtävien painopiste siirtyy alun käynnistämiseen ja suunnitteluun liittyvistä toimita projektin keskivaiheessa toteuttamiseen, tarkkailuun ja valvontaan ja niistä puolestaan loppupuolella hyväksyntään, siirtymiseen ja päättämiseen liittyviin toimiin.

Joskus kokemattomat projektiryhmät aliarvioivat projektin alkuvaiheiden merkityksen ja aloittavat työstämällä projektin tuotoksia, vaikka niitä ei ole riittävästi määritelty tai suunniteltu. Tulokset ovat tällaisissa tapauksessa usein heikkolaatuisia, eivätkä käyttäjät hyödy niistä paljoa. Tämä yleinen virhe käy kalliiksi, ja on usein projektin epäonnistumisen alkusyy – ja syy sille, ettei projektilla tavoiteltuja hyötyjä saavuteta.

Projektin vaihe	Kuvaus
1. Aloitus	Toivottujen tulosten määrittely. Toimintamallin laatiminen. Projektin laajuuden määrittely. Projektin saaminen hyvään alkuun.
2. Suunnittelu	Projektin ydinryhmän nimeäminen. Projektin laajuuden täsmentäminen. Työn suunnittelu.
3. Toteutus	Projektin suunnitelmien toteutuksen koordinointi. Tuotosten tuottaminen.
4. Päättäminen	Projektin virallisen hyväksynnän koordinointi. Selvitys projektin toteutumisesta. Opittujen asioiden ja projektinjälkeisten suositusten jäsentäminen. Projektin hallinnollinen sulkeminen.
Tarkkailu ja valvonta	Kaikkia projektin työskentelyyn ja hallintaan liittyviä toimia on tarkkailtava ja valvottava koko projektin ajan: on tarkkailtava projektin muuttujia, mitattava etenemistä, hallittava muutoksia, kohdattava riskit ja esiin nousevat asiat ja keksittävä korjaavat toimet.

Tarkistuspisteet (*Phase Gates*) ja hyväksyntä

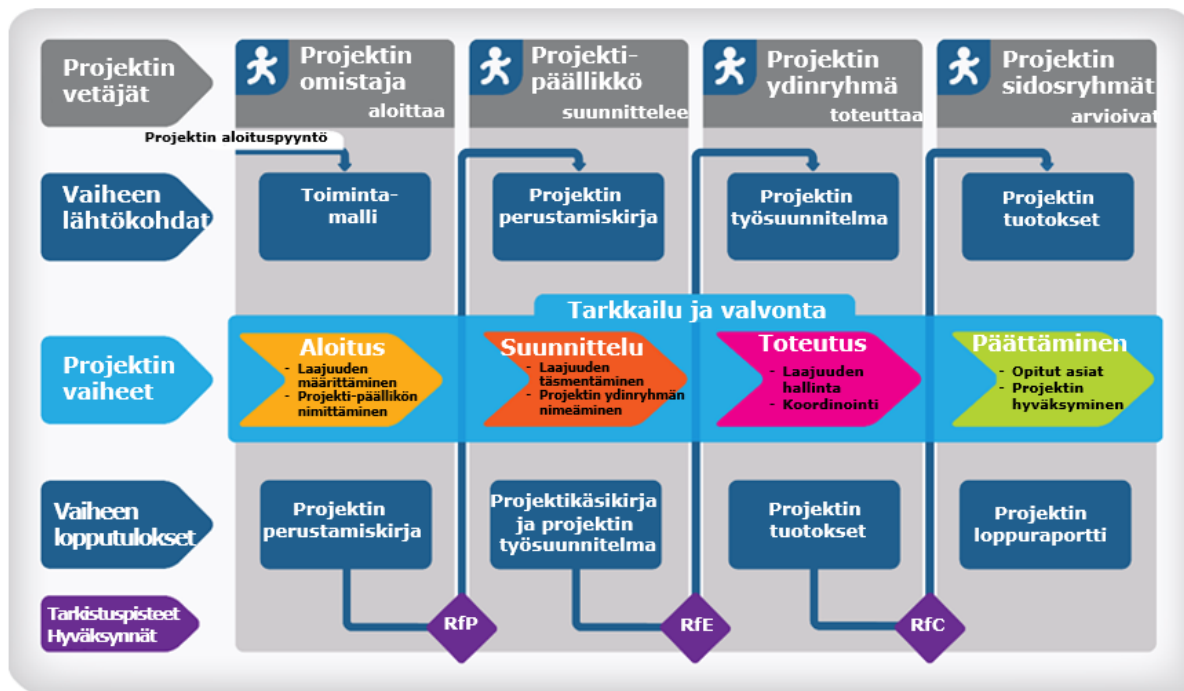
Jokaisen vaiheen lopussa projektissa käydään niin sanotun tarkistuspisteen läpi. Näin varmistetaan, että asiaankuuluvat henkilöt (projektipäällikkö, projektin omistaja, projektin ohjausryhmä tai muu valtuutettu taho) tarkistavat projektin ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Tarkistukset parantavat koko projektinhallinnan laatua, ja niiden avulla projekti etenee hallitusti.

PM²-menetelmässä on kolme tarkistuspistettä:

- Valmis suunnitteluun (*Ready for Planning, RfP*), joka on aloitusvaiheen lopussa.
- Valmis toteutukseen (*Ready for Executing, RfE*), joka on suunnitteluvaiheen lopussa.
- Valmis päättämiseen (*Ready for Closing, RfC*), joka on toteutusvaiheen lopussa.

2.3 PM²-menetelmän vaiheiden vetäjät ja keskeiset välineet

Projektit ovat riippuvaisia niistä ihmisistä, jotka määrittävät, suunnittelevat ja toteuttavat ne. Nämä niin sanotut projektin vetäjät vaihtuvat PM²-projektin eri vaiheissa. Aloitusvaiheessa päävetäjänä on projektin omistaja. Hän käynnistää projektin ja on vastuussa kaikesta projektin dokumentoinnista. Suunnitteluvaiheessa päävetäjä on projektipäällikkö. Hän vastaa kaikkien projektin suunnitelmien koordinoinnista. Projektin ydinryhmä puolestaan vetää projektin suunnitelman toteuttamista ja tuotosten tekemistä toteutusvaiheessa. Päättämisvaiheessa vetäjänä toimivat projektin sidosryhmät, jotka arvioivat projektin tuotokset ja kokonaistoteutumisen.

Kaavio 2.3 PM²-menetelmän prosessikaavio

Prosessikaaviossa mainitut asiakirjat (välineet) on kuvattu tarkemmin seuraavassa taulukossa:

Vaiheen lähtökohta/lopputulos	Kuvaus
Projektin aloituspyyntö	Jäsentää sitoumuksen perehtyä ongelmaan, tarpeeseen tai mahdollisuuteen ja kuvaa kontekstin.
Toimintamalli	Kuvaa projektin taustalla olevat perustelut, tarjoaa projektin oikeutuksen ja määrittää talousarvion rajoitteet.
Projektin perustamiskirja	Rakentuu toimintamallin varaan ja määrittelee projektin laajuuden, korkean tason vaatimukset ja tuotokset.
Projekti-käsikirja	Esittelee projektinhallinnan tavoitteet ja lähestymistavan. Kirjaa ylös tehtävät ja vastuut.
Projektin työsuunnitelma	Sisältää toteutettavan työn osituksen, arviot kuluista ja tarvittavasta työmäärästä sekä projektin aikataulun.
Projektin tuotokset	Luettelo kaikki projektin tuotokset kuten ne on määritelty projektin perustamiskirjassa ja projektin työsuunnitelmassa.
Projektin loppuraportti	Tiivistää projektista saadun kokemuksen, projektin onnistumisen sekä opitut asiat, kuten onnistuneet käytännöt ja mahdolliset sudenkuopat.

2.4 Millainen on PM²-projekti?

Monia PM²-projektien parhaita käytäntöjä voidaan soveltaa millaiseen projekti- tai työtehtävään tahansa. Joillakin projekteilla on kuitenkin ominaisuuksia, joiden vuoksi PM²-menetelmää voidaan soveltaa niihin paremmin kokonaisuudessaan. Projektia voidaan hallita PM²-projektin tavoin, jos suurin osa seuraavista pätee sen kohdalla:

- Ennen kaikkea, kyse on projektista eikä esimerkiksi toistuvista toimenpiteistä, työtehtävästä tai ohjelmasta.
- Se kestää yli 4–5 viikkoa ja siinä on mukana enemmän kuin 2–3 henkilöä.
- Se toimii organisaation sisällä ja se voi olla sisäisen tai ulkoisen tarkastuksen kohteena.
- Se edellyttää selkeästi määritellyn hallintajärjestelmän ja selkeästi asetetut tehtävät ja vastuut.
- Sen talousarvio ja laajuus edellyttävät hyväksyntää.
- Se sisältää muutakin kuin valmistus- tai toimitustoimia.
- Se sisältää siirtymä- ja uusien toimintamallien toteutustoimia.
- Se edellyttää tietäntäsoista dokumentointia, avoimuutta ja raportointia.

- Se edellyttää tietäntäsoista valvontaa ja jäljitettävyyttä.
- Sillä on laaja sidosryhmäpohja ja se saattaa edellyttää useiden organisaatioiden yhteistyötä.
- Se edistää projektinhallinnan kypsyytason kohottamista organisaatiossa

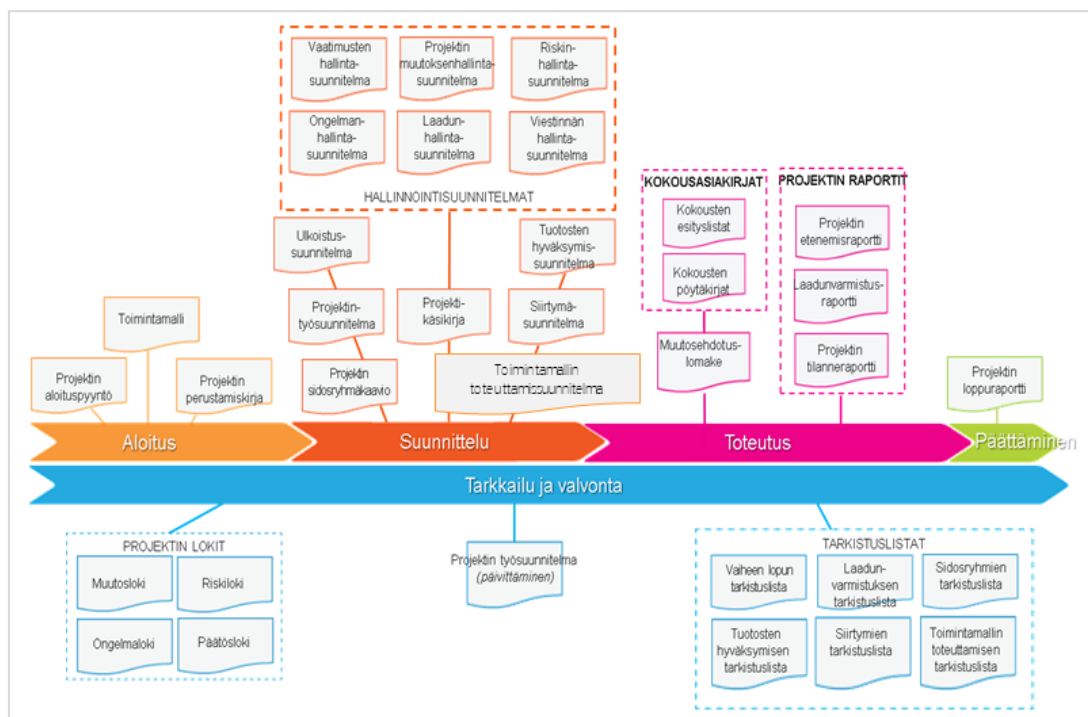
2.5 Projektin dokumentointi – PM²-menetelmän välineet

Projektin dokumentointi on keskeinen osa projektinhallintaa. Dokumentointi jatkuu projektin alusta aina sen loppuun asti.

Projektin dokumentointi:

- Kirkastaa ajattelua pakottamalla ihmiset pukemaan sanoiksi epämääräiset ideat ja suunnitelmat
- Kiteyttää suunnitelmat
- Määrittelee projektin laajuuden hyväksyntää varten. Varmistaa, että kaikilla projektiryhmän jäsenillä ja sidosryhmillä on yhtenevät odotukset siitä, mitä on tarkoitus tuottaa ja milloin
- Antaa kaikille sidosryhmille selkeän kuvan projektin vaatimuksista
- Helpottaa kommunikointia sisäisten ja ulkoisten tahojen kanssa
- Kuvaa alkutilan, jota vasten projektin edistymistä voidaan tarkastella ja hallita
- Kirjaa ylös tärkeät päätökset
- Tarjoaa virallisten tarkastusten vaatimat tiedot
- Tukee organisaation muistia ja antaa viitetietoa, jota voidaan käyttää parantamaan tulevien projektien onnistumisen mahdollisuuksia

Projektin dokumentoinnin olisi aina oltava organisaation ja projektin laatuvaatimusten mukaista; ennen kaikkea sen tulisi kuitenkin olla tarkoituksenmukaista, selkeää ja ymmärrettävää.



Kaavio 2.4 PM²-menetelmän välineistö

2.6 PM²-menetelmän ajattelutavat

PM²-menetelmän prosessit, välineet ja työkalut ja tekniikat auttavat projektiryhmiä tekemään valintoja projektin aikataulu-, kustannus-, laajuus- ja laatu-ulottuvuuksien välillä.

PM²-menetelmän ajattelutavoilla tarkoitetaan niitä asenteita ja toimintatapoja, jotka auttavat projektiryhmiä keskittymään siihen, mikä on kaikkein tärkeintä projektin tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Ajatusmallit auttavat projektiryhmiä toimimaan organisaatioiden projektinhallinnan haasteellisessa kentässä ja käyttämään PM²-menetelmää tehokkaammin ja kokonaisvaltaisemmin.

Seuraavat tekijät kuvaavat PM²-menetelmää käyttäviä projektipäälliköitä ja projektiryhmiä:

1. **Soveltavat PM²-menetelmän** parhaita käytäntöjä projektiansa hallintaan.
2. **Pitävät mielessään**, että menetelmän on tarkoitus hyödyttää projekteja eikä päin vastoin.
3. Ylläpitävät **tuloshakuisuutta** kaikissa projektin ja projektinhallinnan toimissa.
4. Ovat **sitoutuneet** siihen, että projektin työn tuloksilla on **todellista arvoa** sen sijaan, että pelkästään noudattaisivat suunnitelmia.
5. **Edistävät** projektikulttuuria, jonka arvoja ovat **yhteistyö**, selkeä **viestintä** ja **vastuullisuus**.
6. **Jakavat** projektin tehtävät **sopivimmille** henkilöille niin, että se on projektin eduksi.
7. **Osaavat tasapainottaa** projektinhallinnan osa-alueet tuottavimmalla tavalla. Näitä usein keskenään ristiriidassa olevia osa-alueita ovat tuotteet, tarkoitus, prosessit, suunnitelma, ihmiset, mielihyvä/mielipaha, osallistuminen, käsityskannat ja valtasuhteet.
8. **Panostavat** käytännön osaamisensa ja inhimillisiin tekijöihin liittyvän osaamisensa kehittämiseen **voidakseen osallistua paremmin** projektin toteuttamiseen.
9. **Varmistavat**, että projektin tukija ja sidosryhmät **osallistuvat** projektin etujen edellyttämään **organisaatiomuutokseen**.
10. **Jakavat tietoa**, hallinnoivat opittuja asioita aktiivisesti ja osallistuvat organisaationsa projektinhallinnan **parantamiseen**.
11. **Inspiroituvat** PM²-menetelmässä annetuista eettisen ja ammatillisen toiminnan ohjeista (katso PM²-menetelmän opas).

PM²-menetelmää käyttävien projektipäälliköiden ja projektiryhmien olisi ajoittain kysyttävä seuraavia tärkeitä, mutta harvoin kysytyjä kysymyksiä (Infrequently Asked Questions, IAQs):

- **Tiedämmekö mitä olemme tekemässä?** Neuvo: Luokaa projektille selkeä, yhteinen visio. Hallinnoikaa projektia kokonaisvaltaisesti ja toteuttakaa parhaalla mahdollisella tavalla koko projekti eikä vain joitakin sen osia. Noudattakaa prosessia, mutta säilyttäkää "ketteryys" ja pyrkikää säännöllisesti palauttamaan mieleenne, miksi mitään tehdään.
- **Tiedämmekö miksi teemme mitä teemme? Onko sillä kenellekään oikeasti väliä?** Neuvo: Varmistakaa, että projektillanne on merkitystä. Selvittäkää itsellenne sen tavoitteet, arvo ja vaikutukset ja miten se osuu organisaation strategiaan. Määritelkää avoimesti, mitä projektin menestyminen pitää sisällään ja tuottakaa todellisia hyötyjä, ei vain joitakin tuotoksia.
- **Ovatko oikeat ihmiset mukana projektin toteuttamisessa?** Neuvo: Projektin onnistuminen riippuu ihmisistä. Projektin tarpeiden ja tavoitteiden toteuttamista olisi pidettävä ihmisten mukaan ottamisen ja projektin tehtävien jakamisen tärkeimpänä kriteerinä valtasuhteiden, ystävyyden, toiminnallisen hierarkian, läheisen sijainnin tai helppouden sijaan.
- **Tiedämmekö kuka tekee mitään?** Neuvo: Olkaa selvillä siitä, mitä teidän pitäisi olla tekemässä ja varmistakaa, että muutkin tietävät mitä heidän pitäisi tehdä. Onko se kaikille selvää? Määritelkää tehtävät, vastuut ja tilivelvollisuudet selkeästi ja ymmärtäkää, mitä ne pitävät sisällään.
- **Tuloksia riskillä tai hinnalla millä hyvänsä?** Neuvo: Osoittakaa, että arvostatte ihmisten työpanosta ja organisaation varoja, ja välttäkää riskialtista toimintaa ja taktiikkaa. Muistakaa aina, ettei kyse ole pelkästä lopputuloksesta – merkitystä on myös sillä, miten siihen päästään. Hallinnoikaa projekteja tukeutuen myönteisiin arvoihin ja periaatteisiin.
- **Onko tämä tärkeää?** Neuvo: Kaikki EI ole yhtä tärkeää. Sopikaa yhdessä keskeiset onnistumisen kriteerit (*Critical Success Criteria*, CSC), toimivan tuotteen vähimmäisvaatimukset (*Minimum Viable Product* MVP) ja keskeiset onnistumistekijät (*Critical Success Factors* CSF) ja kohdistakaa työpanoksenne sekä taktisesti että strategisesti projektin ja projektinhallinnan eduksi.
- **Kuuluuko tämä työtehtävä "meille" vai "teille"?** Neuvo: Varmistakaa, että projektin tilaaja ja toimittaja toimivat yhdessä ja tavoittelevat yhteistä päämäärää. Oikea yhteistyö todella toimii, joten rakentakaa selkeää, toimivaa viestintää ja viestikää riittävän usein.
- **Pitäisikö minun osallistua?** Neuvo: Osallistu omalla panoksellasi asemastasi riippumatta. Arvosta taitojasi, arvoasi ja myönteistä asennettasi, jotka tuot mukana projektin. Auta muitakin, joiden olisi hyvä osallistua, tulemaan mukaan. Edistä ja tue kaikkien sidosryhmien työpanosta.
- **Olemmeko edistyneet?** Neuvo: Sitoutukaa jatkuvaan henkilökohtaiseen ja organisaation kehitykseen kokoamalla ja jakamalla tietoa. Projektiryhmien olisi pohdittava, miten ne voisivat toimia tehokkaammin ja muokata toimintaansa sen mukaisesti.

- **Onko projektin jälkeen vielä elämää?** Neuvo: Tuotteen (tai palvelun) elinkaari on vasta alkanut! Varmistakaa, että olette tehneet oman osanne sen onnistumiseksi.

PM²-menetelmän ajattelutavat sitovat PM²-projektin prosessit ja käytännöt yhteen. Ne tarjoavat yhteisen vakaumuksen ja yhteiset arvot kaikille PM²-menetelmän käyttäjille ja auttavat projektiryhmiä sijoittamaan (uudelleen) projektinhallinnan tavoitteet organisaation laajempaan kontekstiin.

2.7 Räättälöinti ja mukauttaminen

PM²-menetelmää voidaan räätälöidä tai mukauttaa projektia varten, jotta se palvelisi tehokkaasti projektin tarpeita.

Räätälöinnillä tarkoitetaan tiettyjen menetelmän osien, kuten prosessin askelten, välineiden sisällön tai vastuunjaon muuttamista. Organisaatiot voivat tehdä niin sopeuttaakseen menetelmän oman rakenteensa tai kulttuurinsa tarpeisiin ja saadakseen sen yhdenmukaiseksi organisaation prosessien ja sääntöjen kanssa.

Räätälöinnistä on enemmän hyötyä organisaation tai osaston tasolla, mutta räätälöintiä voi käyttää pienemmässä mittakaavassa myös projektikohtaisesti esimerkiksi projektin koon, monimutkaisuuden tai tyyppin mukaan. Kaikki räätälöinti olisi kirjattava projektikäsikirjaan.

Koska kaikki projektit ovat kuitenkin erilaisia, ne saattavat tarvita myös hienovaraisempaa mukauttamista. Mukauttamista käytetään projektin tasolla ja se riippuu projektin hallinnallisista tarpeista. Esimerkkejä mukauttamisesta ovat sen määrittely, milloin päätökset pitää eskaloida ylemmälle taholle, riskitoleranssien määrittely sidosryhmien riskinottohalukkuuden mukaan, jne.

PM²-menetelmän räätälöintiä ja mukauttamista koskevat seuraavat ohjeet:

- Ymmärtäkää räätälöitävän osan merkitys ja arvo ennen räätälöintiin ryhtymistä
- Älkää yksinkertaistako menetelmää poistamalla kokonaisia paloja (kuten vaihe, rooli, toiminto tai väline), vaan supistakaa (tai laajentakaa) niitä tarpeen mukaan
- Pitäkää tasapainossa toisaalta projektin tarvitseman valvonnan taso ja toisaalta valvonnan aiheuttama työmäärä.
- Poistakaa ylimääräiset osat (virtaviivainen lähestymistapa), mutta pitäkää kiinni PM²-menetelmän ajatusmaailmasta sellaisena kuin se ilmenee menetelmän neljässä pilarissa ja ajattelutavoissa.
- Välttäkää tekemästä menetelmään huomattavia muutoksia, koska menetelmä on suunniteltu kokonaisuudeksi.

Tyhjä sivu

3 Projektin organisaatio ja tehtävät

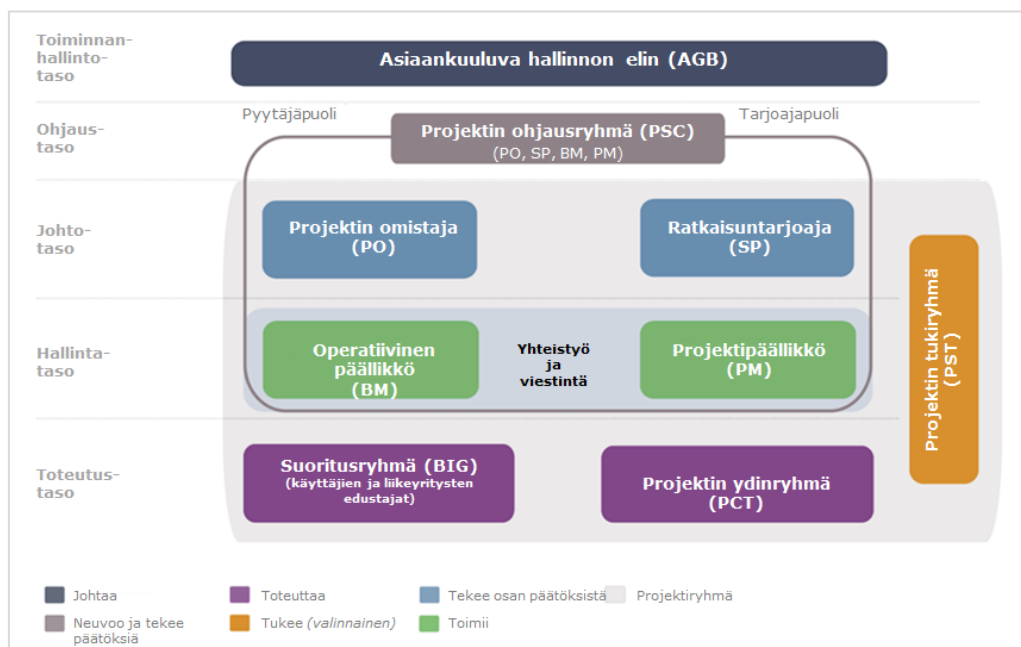
3.1 Projektin sidosryhmät

Projektin sidosryhmiin kuuluvat ne ihmiset tai ryhmät, jotka voivat vaikuttaa projektin elinkaaren aikana tehtyihin toimiin ja/tai projektin tuloksiin ja tuloksiin tai joihin nämä voivat vaikuttaa. Sidosryhmät voivat olla suoraan osallisina projektiin tai kuulua muihin sisäisiin organisaatioihin tai jopa ulkoisiin organisaatioihin (esimerkiksi alihankkijat, toimittajat, käyttäjät tai laajempi yleisö).

Sidosryhmien määrä riippuu siitä, kuinka laaja ja monimutkainen projekti on. Mitä suurempaan määrään ihmisiä projekti vaikuttaa, sitä todennäköisemmin se vaikuttaa myös sellaisiin ihmisiin, joilla on valtaa tai vaikutusvaltaa projektiin. Nämä ihmiset voivat olla hyödyllisiä projektin kannattajia, mutta he saattavat myös vastustaa sitä, minkä vuoksi projektin sidosryhmien tehokas hallinta ja osallistaminen voi olla projektin menestymisen kannalta ratkaisevaa.

3.2 Hallinnon malli ja tasot

Oheisessa kuviossa on katsaus projektin organisaation tasoihin ja keskeisiin tehtäviin projektihallinnan näkökulmasta. Kukin taso selitetään lyhyesti alla.



Kaavio 3.1 Projektin organisaatio

On hyvä panna merkille, että projektiryhmiä on vain yksi ja että se koostuu ihmisistä, jotka ovat projektin toteutus-, hallinta- ja johtotason tehtävissä. Näiden ihmisten on toimittava yhdessä, jotta projekti voi onnistua.

Toiminnan hallintotaso

Toiminnan hallintotaso määrää koko organisaation vision ja strategian. Se koostuu vähintään yhdestä yläjohdon tai ylimmän johdon tasolla toimivasta hallintoryhmästä. Juuri siellä määritellään organisaation tehtävien tärkeysjärjestys, tehdään investointipäätökset ja kohdennetaan voimavarat.

Ohjaustaso

Ohjaustaso antaa projektille yleisen suunnan ja tarvittavan ohjauksen. Se huolehtii, että projektissa keskitytään tavoitteisiin, ja raportoi toimista asiaankuuluvalla hallinnon elimelle (*Appropriate Governance Body, AGB*). Ohjaustaso koostuu projektin johto- ja hallintatasoilla määritellyistä tehtävistä ja muista valinnaisista tehtävistä.

Johtotaso

Johtotaso puolustaa projektia ja omistaa sen toimintamallin. Se mobilisoi tarvittavat voimavarat ja tarkkailee projektin toimintaa toteuttaakseen projektin tavoitteet. Johtotaso koostuu projektin omistajan ja ratkaisuntarjoajan tehtävistä.

Hallintataso

Hallintataso keskittyy päivittäiseen projektihallintaan. Se järjestää, tarkkailee ja valvoo työtä, jotta projektin tuotokset olisivat tavoitteiden mukaisia ja ne otettaisiin käyttöön organisaatiossa. Hallintatason jäsenet raportoivat toimista projektin johtotasolle. Hallintataso koostuu operatiivisen päällikön (*Business Manager*, BM) ja projektipäällikön (*Project Manager*, PM) tehtävistä. Projektin menestymiselle on äärimmäisen tärkeää, että operatiivinen päällikkö ja projektipäällikkö toimivat tiiviissä yhteistyössä ja että heidän välinen viestintänsä on sujuvaa.

Toteutustaso

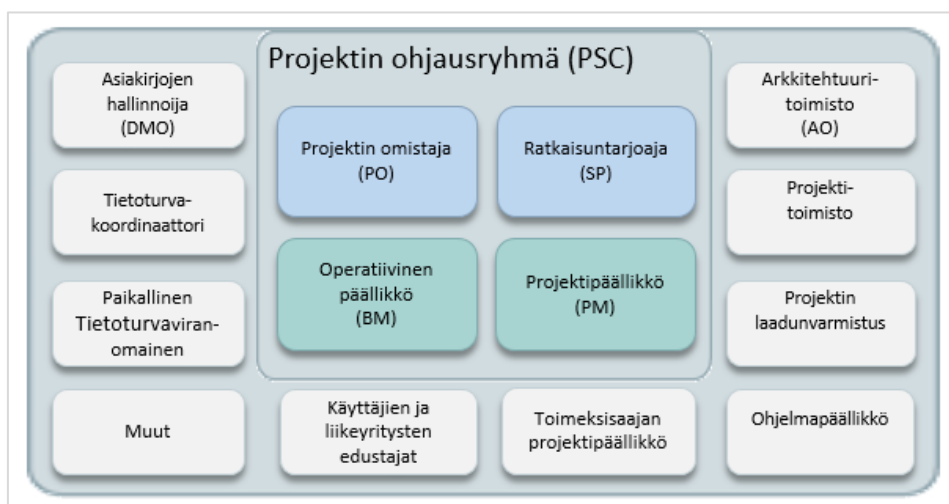
Projektin työ tehdään toteutustasolla. Se valmistaa projektin tuotokset ja huolehtii niiden ottamisesta käyttöön organisaatiossa. Toteutustason jäsenet raportoivat toimista hallintatasolle. Toteuttavaan tasoon kuuluvat suoritusryhmä (*Business Implementation Group*, BIG) ja projektin ydinryhmä (*Project Core Team*, PCT).

3.3 Tehtävät ja vastuut

3.3.1 Projektin ohjausryhmä

Projektin ohjausryhmään (*Project Steering Committee*, PSC) kuuluvat hallinta- ja johtotason tehtäviä hoitavat neljä henkilöä, joten pyytäjä- ja tarjoajapuolet ovat tasapuolisesti edustettuina. Projektin tarpeiden mukaan myös muita tehtäviä hoitavat henkilöt voivat osallistua projektin ohjausryhmään.

Projektin ohjausryhmää johtaa projektin omistaja, ja se on projektin tärkein päätöksenteko- ja ongelmanratkaisuelin. Kaikki tärkeät päätökset, jotka voivat vaikuttaa projektiin tai ryhmän kykyyn saavuttaa tavoitteet, ohjataan projektin ohjausryhmälle. Keskeisten asiakirjojen hyväksyminen, ryhmää kohdanneet ongelmat ja merkittävät muutosehdotukset käsitellään ohjausryhmässä, joka myös tekee niitä koskevat päätökset.



Kaavio 3.2 Esimerkki projektin ohjausryhmän kokoonpanosta: pysyvät ja valinnaiset tehtävät

3.3.2 Projektin omistaja

Projektin omistaja (*Project Owner*, PO) on projektin asiakas. Hän määrää toiminnan tavoitteet ja varmistaa, että projektin tulokset ovat organisaation toiminnan tavoitteiden ja painopistealueiden mukaisia. Hän on kokonaisvastuussa projektin onnistumisesta, ja myöhemmin hänestä tulee projektin tuotosten (tuotteen tai palvelun) omistaja.

Projektin omistaja edistää projektin etua, johtaa projektia ja sen jäseniä ja ohjaa niitä strategisesti. Hän edustaa toiminnallisen organisaation etua ja näkökulmaa, koska hänellä on yleensä johtava asema toiminnallisessa hierarkiassa. Hän mobilisoi tarvittavat voimavarat, omistaa projektin toiminnan riskit, ratkaisee esiin nousseet ongelmat ja konfliktit, tarkkailee säännöllisesti projektin etenemistä ja vauhdittaa organisatorista muutosta.

3.3.3 Ratkaisuntarjoaja

Ratkaisuntarjoajalla (*Solution Provider*, SP) on kokonaisvastuu projektin tuotoksista. Hän edustaa projektin tuotosten suunnittelijoiden, hallinnoijien ja toteuttajien (tai hankkijoiden) etua. Hänellä on yleensä johtava asema projektia toteuttavan organisaation toiminnallisessa hierarkiassa, minkä vuoksi hän usein työskentelee yhdessä projektin omistajan kanssa projektin toimintatavoitteiden määrittelemiseksi.

Jos osa projektista ulkoistetaan, ratkaisuntarjoaja hyväksyy ulkoistettujen toimien ja tuotosten tavoitteet ja on vastuussa siitä, että toimeksisaaja suoriutuu tehtävästään.

3.3.4 Operatiivinen päällikkö (*Business Manager, BM*)

Operatiivinen päällikkö edustaa projektin omistajaa projektin arjessa ja auttaa projektin toimintatavoitteiden määrittelyssä. Hän toimii tiiviissä yhteistyössä projektipäällikön kanssa monissa projektinhallinnan toimissa ja koordinoi asiakaspuolen toimintoja ja henkilöitä (esim. käyttäjien ja operatiivisen organisaation edustajien roolit) varmistaen näin, että projektin tuotokset täyttävät operatiivisen organisaation ja käyttäjien tarpeet.

Lisäksi operatiivinen päällikkö suunnittelee tarvittavat toiminnan uudistukset ja organisaation muutostoimet ja johtaa niiden toimeenpanoa sekä varmistaa, että organisaatio on valmis ottamaan vastaan projektin tuotokset, kun ratkaisuntarjoaja tuo ne saataville.

3.3.5 Projektipäällikkö (*Project Manager, PM*)

Projektipäällikkö hallinnoi projektia päivittäisissä asioissa ja on vastuussa laadukkaiden projektin tulosten tuottamisesta määritettyjen projektin tavoitteiden ja rajoitusten mukaisesti. Hän varmistaa, että projektille kohdennetut resurssit käytetään tehokkaasti. Laajemmin projektipäällikön vastuulla on riskien ja ongelmien hallinta, projektin viestintä ja sidosryhmien hallinta.

Projektipäällikkö on vastuussa kaikkien hallintavälineiden luomisesta lukuun ottamatta projektin aloituspyyntöä, toimintamallia ja toimintamallin toteuttamissuunnitelmaa. Hän valvoo projektin kehitystä hallinnoimalla projektin muutoksia tehokkaasti ja varmistaa, että projektin tavoitteet saavutetaan laatu-, kustannus- ja aikataulutavoitteiden puitteissa, sekä tekee tarvittaessa ehkäiseviä tai korjaavia toimia. Hän myös tarkkailee ja valvoo projektia ja raportoi projektin etenemisestä projektin ohjausryhmälle.

3.3.6 Suoritusryhmä (*Business Implementation Group, BIG*)

Suoritusryhmä (BIG) koostuu operatiivisen organisaation ja käyttäjäryhmien edustajista. Se on vastuussa operatiivisen organisaation vaatimusten selvittämisestä, projektin tuotosten hyväksymistestauksesta sekä niiden muutosten toteuttamisesta, jotka toiminnassa tarvitaan, jotta organisaatio voi ottaa projektin tuotokset tehokkaasti mukaan päivittäiseen työhön.

3.3.7 Projektin ydinryhmä (*Project Core Team, PCT*)

Projektin ydinryhmä (PCT) koostuu niistä asiantuntijatehtävissä olevista ihmisistä, jotka ovat vastuussa projektin tuotosten aikaansaamisesta. Ryhmän kokoonpano ja rakenne riippuvat projektin koosta ja tyypistä, ja projektipäällikkö päättää niistä projektin tarpeiden mukaisesti.

Alihankkijan projektipäällikkö (*Contractor's Project Manager, CPM*): Johtaa projektissa työskentelevää alihankkijan henkilöstöä. Kuuluu projektin ydinryhmään ja raportoi projektipäällikölle.

3.3.8 Muut tehtävät

Käyttäjien edustajat (*User Representatives, URs*): Käyttäjien edustajat edustavat projektin loppukäyttäjien etua. He ovat mukana suoritusryhmässä. On tärkeää, että käyttäjien edustajat pidetään projektissa mukana koko projektin ajan – se pitää heidät ajan tasalla kehityksessä, auttaa heitä tuntemaan projektin omakseen ja motivoi heitä. Käyttäjien edustajat auttavat vaatimusmäärittelyssä ja todentavat säännöllisesti, että tuotokset vastaavat asetettuja vaatimuksia. Tämä varmistaa tuotosten käyttökelpoisuuden.

Projektin tukiryhmä (*Project Support Team, PST*): Koostuu niistä ihmisistä, jotka ovat vastuussa tuen antamisesta projektille. Tämän ryhmän kokoonpano ja rakenne riippuvat projektin koosta ja ovat projektipäällikön päätettävissä.

Apulaisprojektipäällikkö (*Assistant Project Manager, APM*): Suurten projektien kohdalla projektipäällikkö voi katsoa hyödylliseksi delegoida osan projektinhallinnan työtehtävistä avustajalle. Tämä apulaisprojektipäällikkö työskentelee tiiviissä yhteistyössä projektipäällikön kanssa ja on hänen varahenkilönsä. Huomattakoon, että projektipäällikkö on kuitenkin vastuussa kaikkien delegoitujen työtehtävien asianmukaisesta toteutuksesta.

Projektitoimisto (*Project Support Office, PSO*): Tukee projektipäällikköä ja koko projektiryhmää PM² menetelmän soveltamisessa ja välineiden, tietojärjestelmien jne. käytössä.

Projektin laadunvarmistus (*Project Quality Assurance, PQA*): Laadunvarmistus työskentelee projektipäälliköstä riippumattomana ja varmistaa projektin ja sen tuotosten hyvän laadun.

3.4 Projektinhallinnan osaaminen

Projektinhallintaan sisältyy paljon muutakin kuin aikataulujen ja talousarvioiden tekemistä. Hyvällä projektipäälliköllä on tietoa ja kokemusta, hän osaa soveltaa laajasti erilaisia teknisiä ja inhimillisiin tekijöihin liittyviä taitoja ja hänellä on runsaasti asianmukaista inhimillisiin tekijöihin ja kontekstiin liittyvää osaamista.

Projektipäällikön tulisi tuntea riittävän hyvin seuraavat asiat:

- Organisaatiossa käytössä oleva projektinhallintamenetelmä, kuten PM²-menetelmä
- Hallitsemiensa projekteja koskevat käytännöt ja normit, jotka liittyvät esimerkiksi turvallisuuteen, yritysarkkitehtuuriin ja tarkastuksiin.
- Hallitsemiensa projektien toiminnan kontekstit.
- Projektin yleinen ympäristö, eli sosiokulttuurinen, poliittinen ja fyysinen ympäristö.
- Projektin toimiala, esimerkiksi informaatioteknologia tai markkinointi.
- Miten lopputuote tai palvelu kehittyy ja miten sitä ylläpidetään toimittamisen jälkeen.

Edellisten lisäksi projektipäälliköllä on kuitenkin oltava muutakin osaamista, jonka avulla hän voi työskennellä tehokkaasti ihmisten kanssa ja laajemmassa organisatorisessa kontekstissa. Näihin taitoihin kuuluvat viestintä-, johtamis-, motivointi-, neuvottelu- ja ongelmanratkaisutaidot sekä kyky johtaa kokouksia ja työryhmiä ja raportoida projektin tilasta. Lisäksi projektipäällikön on osattava hallita mutkikkaita tilanteita, joissa on osallisena monenlaisia ryhmiä ja sidosryhmiä, joilla on moninaiset ja keskenään ristiriitaiset prioriteetit.

Alla olevaan taulukkoon on koottu niitä inhimillisiin tekijöihin ja näkökulmaan liittyviä ominaisuuksia, jotka kuuluvat projektinhallintaan:

Inhimillinen osaaminen	Näkökulmaosaaminen
• Itsearviointi ja itsensä johtaminen • Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus • Henkilökohtainen viestintäosaaminen • Suhteet ja innostaminen • Johtajuus • Ryhmätyökyky • Kyky ratkaista ristiriidat ja kriisit • Kekseliäisyys • Neuvottelukyky • Tulossuuntautuneisuus	• Strategia-ajattelu • (Organisaation) Hallintomallit, rakenteet ja prosessit • Normien ja sääntelyn noudattaminen • Valta ja intressit • Muutos ja muuttuminen • Kulttuuri • Arvojen kunnioittaminen ja eettisyys

Lähde: IPMA ICB (muokattu)

Edellä luetellusta osaamisesta kaikkein tärkeimpiä ovat arvojen kunnioittaminen ja eettisyys, koska ne ohjaavat osaamisen soveltamista ja määrittävät sen, mitä pidetään hyvänä tai huonona, oikeana tai vääränä. Ne ohjaavat päätöksiä ja toimia suodattimen tavoin kaikissa vastaan tulevilla tilanteilla.

Projektinhallinnan osaamista olisi käytettävä tehokkaasti, johdonmukaisesti ja tilanteeseen sopivalla tavalla sekä yhdenmukaisesti organisaation arvojen ja ammattietiikan kanssa. Tarkoituksena on saavuttaa projektin tavoitteet tekemällä oikeita päätöksiä oikeaan aikaan, oikealla tavalla ja oikein perustein – ja toimimalla näiden päätösten mukaisesti – eli toisin sanoen hallinnoida projektia oikealla tavalla. Haasteita tähän tuovat eettiset jännitteet, joita syntyy helposti tavoitteiden, keinojen ja projektipäällikön eri sidosryhmiä ja niiden etuja koskevien velvoitteiden välillä.

Tällaisten päätösten ja jännitteiden hallinta helpottuu, jos projektipäällikkö on luonut eettisen ilmapiirin, jossa tavoitteet ja taidot ovat tasapainossa henkilökohtaisen rehellisyyden ja moraalisten hyveiden kanssa.

Vaikka kaikki hyveet (loogiset ja moraaliset) vaikuttavat kaikkiin taitoihin, päätöksenteon, harkitsevaisuuden ja ymmärryksen hyveet liittyvät (suhteessa) enemmän näkökulmaosaamisen osoittamiseen, kun taas moraaliset hyveet kuten rehellisyys, tasapuolisuus, ystävällisyys, anteliaisuus, kohtuullisuus, rohkeus, huumori sekä jalomielisyys ja arvostettavuus liittyvät (suhteellisesti katsottuna) enemmän inhimillisen osaamisen osoittamiseen.

Lisää tietoa henkilökohtaisista ja ammatillisista hyveistä ja niiden yhteydestä osaamiseen saat PM²-menetelmän oppaan etiikkaa koskevasta liitteestä.

4 Aloitusvaihe



Aloitusvaihe on PM²-projektin ensimmäinen vaihe. Sen tarkoituksena on määritellä, mitä projektilla tehdään eli muotoilla projektin tavoite, varmistaa, että projekti sopii organisaation strategisiin tavoitteisiin, saada projekti hyvään alkuun alustavalla suunnittelulla ja koota tarvittavat tiedot, jotta projekti voidaan hyväksyä ja siirtää suunnitteluvaiheeseen. Tämän vaiheen tärkein lähtökohta on (asiakkaan) pyyntö vastata tarpeeseen, puuttua ongelmaan tai tarttua mahdollisuuteen.



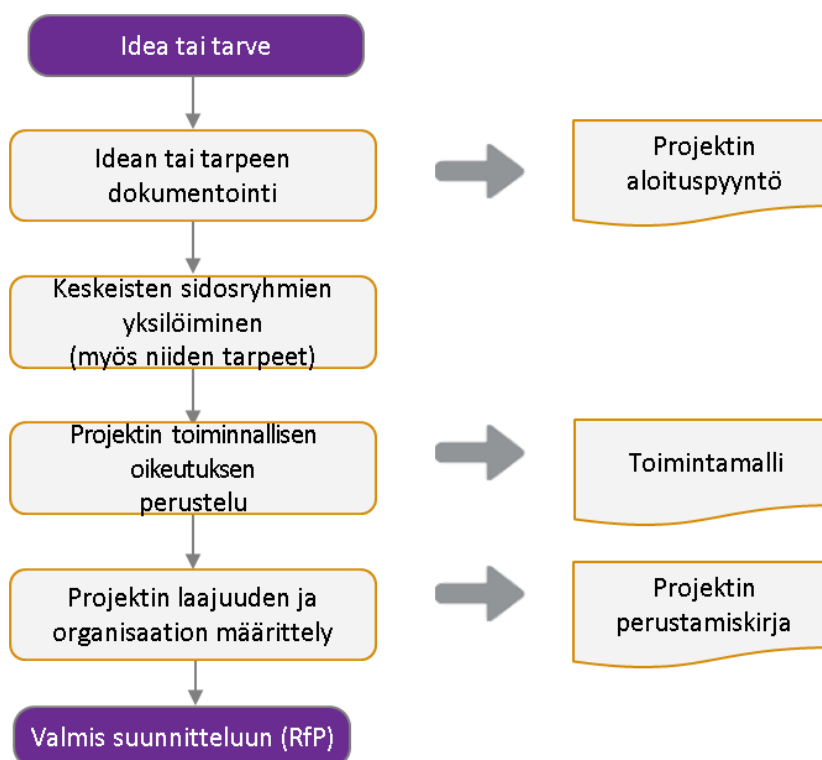
Kaavio 4.1 Yleiskatsaus aloitusvaiheeseen

Aloitusvaiheessa kootaan, dokumentoidaan ja jaetaan seuraavat tiedot:

- Alustavaa tietoa projektin pyytäjistä, sidosryhmistä, toiminnan tarpeista ja projektin toivotuista lopputuloksista.
- Toiminnallinen konteksti, ongelman kuvaus, mahdolliset vaihtoehtoiset ratkaisut, ja arvio kustannuksista, työmäärästä ja aikataulusta.
- Projektin tavoitteet laajuuden, laadun, kustannusten ja ajan suhteen, sekä välitavoitteet, tuotokset, ja projektin johtamis- ja hallintamallit

Yllämainitut tiedot kirjataan toimintamalliin ja projektin perustamiskirjaan. Ne kuvaavat alkutilan, johon viitataan koko projektin ajan.

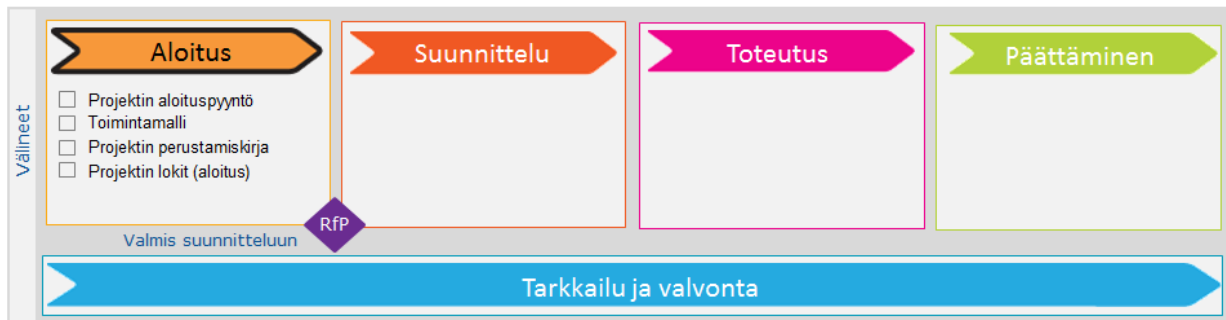
Asianmukainen aloitus on onnistuneen projektin suunnittelun ja toteutuksen edellytys.



Kaavio 4.2 Aloitusvaihe: toimet ja keskeiset tulokset

Aloitusvaiheen lopussa projektin ohjausryhmä tai muu asiaankuuluva hallinnon elin tarkistaa aloitusvaiheessa luodut asiakirjat ja päättää, voidaanko projektissa siirtyä seuraavaan vaiheeseen.

Aloitusvaiheen aikana luodaan kolme keskeistä projektin välinettä: projektin aloituspyyntö, toimintamalli ja projektin perustamiskirja. Tässä vaiheessa pannaan alulle myös kolme projektin neljästä lokikirjasta: riskejä, ongelmia ja päätöksiä koskevat lokit. Muutosloki aloitetaan yleensä vasta suunnitteluvaiheessa.



Kaavio 4.3 Aloitusvaiheen välineet

4.1 Aloituskokous

Aloituskokous on epävirallinen kokous, johon osallistuvat yleensä projektin pyytäjä, projektin omistaja ja muut aloitusvaiheen asiakirjojen tekemiseen mahdollisesti osallistuvat tahot. Kokouksen tavoitteena on tuoda esiin kaikki mahdolliset projektin taustalla olevat tiedot ja keskustella siitä, miten seuraavaksi edetään.

Kokous johtaa syvempään ymmärrykseen (tulevan) projektin kontekstista sekä päätökseen edetä ja tehdä projektin aloituspyyntö. Kokouksessa voidaan myös hyödyntää aiemmista vastaavanlaisista projekteista opittuja asioita.

4.2 Projektin aloituspyyntö (*Project Initiation Request*)

Projektin aloituspyyntö on projektin alkupiste, ja se virallistaa projektin käynnistymisen. Projektin aloituspyynnön tekemisellä projektin aloittaja varmistaa, että sekä senhetkinen konteksti tai tilanne (eli ongelma, tarve tai mahdollisuus) ja projektilta toivotut tulokset kirjataan virallisesti ja että niitä voidaan myöhemmin hyödyntää tarkemman tarkastelun ja täsmennyksen perustana.

4.3 Toimintamalli (*Business Case*)

Toimintamallin tarkoituksena on kirjata ylös projektin taustalla olevat perusteet, kuvata projektin soveltumista organisaation strategiaan tavoitteisiin, oikeuttaa ajan ja työvoiman käyttö sekä määrittää varojen tarve. Toimintamallista päätöksentekijät saavat tarvitsemansa tiedot projektin kontekstista, työmäärästä, kustannuksista ja eduista voidakseen päättää, onko projekti toteuttamiskelpoinen.

Laajemmissa, strategisesti tärkeissä projekteissa, toimintamalliin voidaan sisällyttää kustannus- ja hyötyarvion lisäksi myös arvio vaikutuksista ja riskeistä.

Toimintamalli on mukautuva asiakirja, minkä vuoksi sitä tarkastellaan uudelleen projektin keskeisten välitavoitteiden yhteydessä. Silloin katsotaan, ovatko toivotut hyödyt yhä saavutettavissa, osuvatko kustannukset ja aikataulu talousarvioon ja aikarajaan sekä onko projekti yhä merkityksellinen organisaatiolle ja pitääkö sitä näin ollen jatkaa.

4.4 Projektin perustamiskirja (*Project Charter*)

Projektin perustamiskirja toimii projektin yksityiskohtaisemman suunnittelun pohjana. Siinä kuvataan projektin tavoitteet (laajuus, aika; kustannus, laatu) korkean tason vaatimukset, rajoitukset ja riskit, ja projektin välitavoitteet ja tuotokset.

Projektin perustamiskirja on ratkaiseva osa projektin hyväksymisprosessissa (yhdessä toimintamallin kanssa). Se sisältää vastaukset kysymyksiin "mitä, miten ja milloin" ja muodostaa projektille lähtökohdan, johon kaikkia tulevia päätöksiä verrataan. Vaikka projektin perustamiskirja voikin olla operatiivisen päällikön aloittama, on viime kädessä projektipäällikön vastuulla saattaa se valmiiksi ja toimittaa hyväksyttäväksi.

4.5 Projektin tarkistuspiste: valmis suunnitteluun

Ennen projektin virallista siirtymistä seuraavaan vaiheeseen on hyvä suorittaa tarkistus ja hyväksyntä. Kun toimintamalli ja projektin perustamiskirja on hyväksytty, projektipäällikkö arvioi onko projekti valmis siirtymään suunnitteluvaiheeseen ja hakee projektin ohjausryhmältä hyväksyntää toimintamallille ja projektin perustamiskirjalle. Jos toimintamalli tai projektin perustamiskirja eivät saa hyväksyntää, projekti etenee suoraan päätösvaiheeseen, jossa tarkastellaan opittuja asioita ja arkistoidaan projekti asianmukaisesti. PM2 tarjoaa mallipohjan vaiheen lopun tarkistuslistalle.

Tyhjä sivu

5 Suunnitteluvaihe



Suunnitteluvaiheessa projektin tavoitteita täsmennetään ja niistä kehitetään yksityiskohtainen ja toimiva suunnitelma, joka on valmis toteutettavaksi. Tämä sisältää seuraavat toimet:

- Projektin laajuuden täsmentäminen
- Projektin toteuttamiseen tarvittavien erilaisten työtehtävien ja tuotosten listaaminen
- Riskien tunnistaminen ja niihin vastaavien toimenpiteiden suunnittelu
- Tarvittavien resurssien määrittäminen.
- Luotettavan työsuunnitelman muodostaminen

Suunnitteluvaiheen lopussa kaikki projektin suunnitelmat on dokumentoitu ja asianmukainen hallinta- ja toteutustapa on valittu.

Projektin työsuunnitelmaa voidaan päivittää suunnitteluvaiheen aikana useita kertoja sitä mukaa, kun projektipäällikkö ja -ryhmä etsivät parasta tasapainoa projektin voimavarojen, tavoitteiden ja rajoitteiden välillä. Kun projektin työsuunnitelmasta on päästy yhteisymmärrykseen ja se on viimeistelty, se hyväksytään virallisesti ja siitä tehdään työskentelyn perusta.

Suunnitteluvaiheeseen kuuluvat seuraavat toimet:

- Suunnitteluvaihe käynnistetään virallisesti suunnitteluvaiheen aloituskokouksella.
- Määritellään vaatimukset (halutulla tarkkuustasolla) ja määritellään työt, joka on tehtävä vaatimusten toteuttamiseksi
- Viimeistellään projektin sidosryhmäkaavio, johon kirjataan kaikki projektin sidosryhmät.
- Koordinoidaan suunnittelukokouksia eri sidosryhmien kanssa
- Laaditaan projektikäsikirja, jossa määritellään projektin johtamisen näkökulma.
- Tehdään projektin työsuunnitelma, joka sisältää projektin osituksen, työmäärä- ja kustannusarviot ja aikataulun.
- Tehdään muut tärkeät suunnitelmat, kuten viestinnän hallintasuunnitelma, siirtymäsuunnitelma ja toteuttamissuunnitelma.

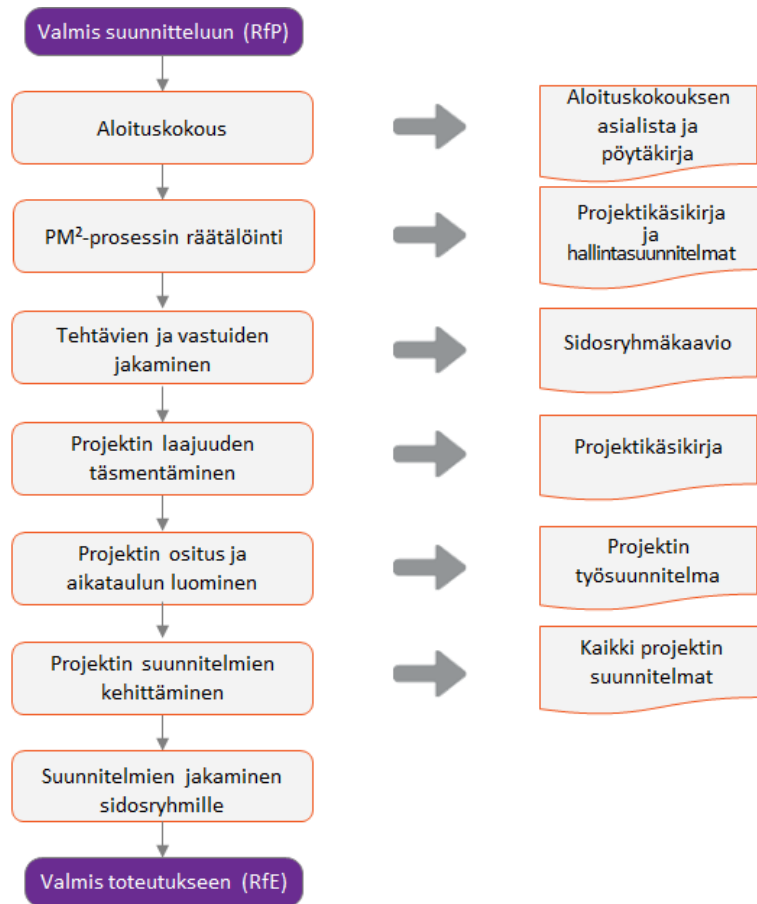


Kaavio 5.1 Yleiskatsaus suunnitteluvaiheeseen

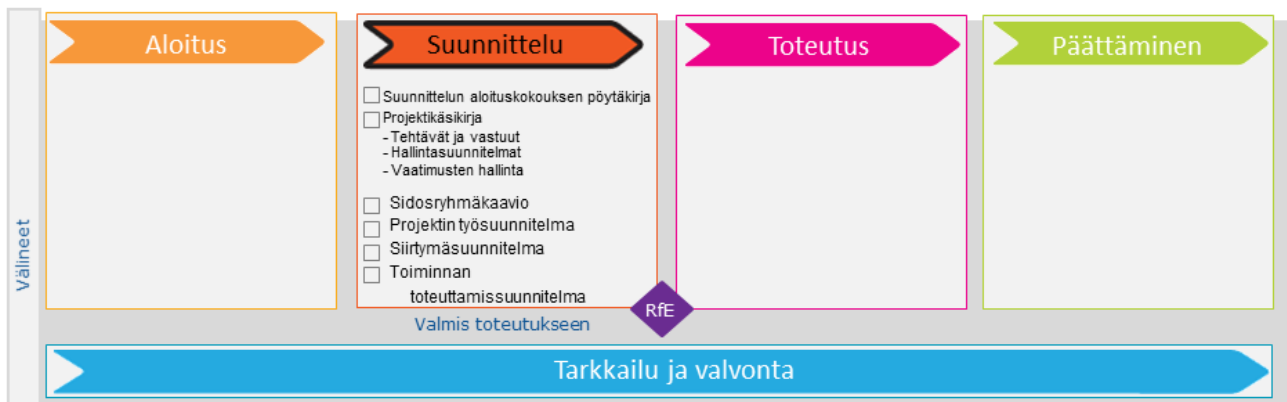
Suunnitteluvaiheen lopputuloksia käytetään hyväksi arvioitaessa, onko vaiheen tavoitteet saavutettu ja projekti kypsä siirtymään toteutusvaiheeseen.

Suurin osa projektin välineistä luodaan suunnitteluvaiheessa. PM²-menetelmässä määritellyt välinetyypit näkyvät oheisessa taulukossa. PM²-menetelmä tarjoaa mallit kaikille asiakirjoille.

Välinetyyppi	Kuvaus
Hallintasuunnitelmat (yleiset)	Nämä suunnitelmat (esimerkiksi riskinhallintasuunnitelma) määrittävät, mitä prosesseja käytetään. PM ² -menetelmä tarjoaa hallintasuunnitelman malleja ja ohjeet niiden räätälöintiin ja mukauttamiseen projektin kontekstia ja tarpeita varten.
Projektin suunnitelmat (projektikohtaiset)	Nämä suunnitelmat ovat projektikohtaisia (esimerkiksi projektin työsuunnitelma), ja ne tehdään projektin tarpeiden ja ryhmän arvion ja kokemuksen perusteella. PM ² -menetelmä tarjoaa mallit ja ohjeet näille suunnitelmille.
Alakohtaiset välineet	Nämä välineet ovat tyypillisiä projektin alalle (esimerkiksi IT-projektien järjestelmämallit ja muuttoprojektien arkkitehtoniset piirustukset). Näille suunnitelmille PM ² -menetelmä ei tarjoa malleja.



Kaavio 5.2 Suunnitteluvaihe: toimet ja keskeiset tulokset



Kaavio 5.3 Suunnitteluvaiheen välineet

5.1 Suunnittelun aloituskokous

Suunnitteluvaihe alkaa virallisella suunnittelun aloituskokouksella, jonka tarkoituksena on

- varmistaa, että kaikki ovat selvillä projektin laajuudesta
- selventää, mitä projektin keskeiset sidosryhmät odottavat
- kartoittaa projektin riskit
- keskustella projektin suunnitteluprosessista ja suunnitelmien sisällöstä.

Tässä alkuvaiheessa projektiryhmää auttavat merkittävästi aiemmat kokemukset sekä erityisesti samankaltaisista projekteista opitut asiat.

Suunnittelun aloituskokous olisi suunniteltava ja johdettava tehokkaasti, koska projektin päämäärien ymmärtäminen on ratkaisevan tärkeää. Kokoukselle tulisi valmistella esityslista joka määrittää kokouksen tavoitteet, ja pöytäkirja tulisi jakaa relevanteille sidosryhmille.

5.2 Projektikäsikirja (*Project Handbook*)

Projektikäsikirjaan tiivistetään projektin päämäärät ja siihen kirjataan projektin tavoitteiden saavuttamiseen valittu lähestymistapa. Se dokumentoi kriittiset onnistumistekijät (Critical Success Factors, CSF), keskeiset valvontaprosessit, miten ristiriidat ratkaistaan tai eskaloidaan korkeammalle taholle, ja mitkä ovat projektin käytännöt ja säännöt sekä ajatusmallit.

Projektin perustamiskirjaan kirjatut projektin laajuus ja tavoitteet ovat tämän asiakirjan keskeinen lähtökohta.

Projektikäsikirja ja projektin työsuunnitelma ovat projektinhallinnan perusta koko projektin elinkaaren ajan. Ne ovat tärkeitä viiteasiakirjoja kaikille projektin jäsenille ja sidosryhmille.

5.3 Projektin hallinnointisuunnitelmat (*Project Management Plans*)

PM²-menetelmä tarjoaa useita välineitä projektin hallinnointisuunnitelmiin, joissa kuvataan määriteltävät ja toteutettavat projektinhallintaprosessit. Suunnitelmissa selvitetään, miten organisaatio hallinnoi erilaisia varsin yleisiä prosesseja. Näitä suunnitelmia ovat esimerkiksi

1. vaatimusten hallintasuunnitelma
2. projektin muutoksenhallintasuunnitelma
3. riskinhallintasuunnitelma
4. laadunhallintasuunnitelma
5. ongelmanhallintasuunnitelma
6. viestinnän hallintasuunnitelma.

PM²-menetelmä tarjoaa kaksi lähestymistapaa näiden prosessien dokumentointiin: monesti lyhyt esittely kustakin hallintasuunnitelmasta projektikäsikirjassa voi olla riittävä, mutta kattavampaa ja yksityiskohtaisempaa kuvausta tarvittaessa voidaan tehdä erillinen hallintasuunnitelma, joka perustuu PM²-menetelmän tarjoamaan asiakirjamalliin.

5.4 Projektin sidosryhmäkaavio (*Project Stakeholder Matrix*)

Projektin sidosryhmäkaaviossa luetellaan kaikki projektin keskeiset sidosryhmät ja niiden yhteystiedot sekä eritellään tehtävät projektissa. Kaavio voi sisältää myös sidosryhmien määrittelyn tai luokittelun.

Projektin sidosryhmäkaavioon sisällytettävät tiedot on hyvä räätälöidä projektin tarpeiden mukaisiksi.

5.5 Projektin työsuunnitelma (*Project Work Plan*)

Projektin työsuunnitelmassa eritellään ja organisoidaan ne toimet ja tuotokset, joita projektin tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan. Se luo pohjan, jonka perusteella projektin kesto arvioidaan, vaadittavat voimavarat lasketaan ja työ aikataulutetaan. Kun työtehtävät on aikataulutettu, projektin työsuunnitelmaa käytetään etenemisen tarkkailun ja projektin valvonnan vertailupohjana. Projektin työsuunnitelmasta tulee pitää tallessa alkutilannetta kuvaava versio. Lisäksi työsuunnitelmaa on pidettävä ajan tasalla koko projektin ajan, ja siihen on sisällytettävä kaikki projektiin liittyvät työtehtävät, jotka tunnistetaan suunnitteluvaiheessa tai jotka ilmaantuvat toteutusvaiheessa. Työsuunnitelmassa on kolme keskeistä osaa:

- **Projektin ositus (Work Breakdown)**

Tavoitteena on jakaa projekti pienempiin ja helpommin hallittaviin osiin, kuten tuotoksiin, työpaketteihin, toimiin ja työtehtäviin. Osituksessa on monta tasoa, jotka etenevät yhä yksityiskohtaisempiin työtehtäviin ja tuotoksiin. Yhdessä kaikki tasot määrittävät projektin lopputulokset ja sen, mitä työtä niiden tuottamiseen kuuluu.

- **Työmäärä- ja kustannusarviot**

Tavoitteena on kuvata (arvioitu) työmäärä, jota tarvitaan jokaisen osituksessa kuvatun tehtävän suorittamiseen. Kun työtehtävä on kohdistettu resurssille (tai resurssiprofiilille), on myös mahdollista laskea sen kustannus. Näiden arvioiden pohjalta ryhdytään luomaan projektin aikataulua.

- **Projektin aikataulu**

Tarkoituksena on kuvata työtehtävien väliset riippuvuussuhteet, määrittää työtehtävien alku- ja päätöspäivät ja laskea projektin kokonaiskesto. Aikataulutusta voidaan tehdä etukäteen koko projektille, tai voidaan aloittaa tekemällä se vain projektin ensimmäisille vaiheille ja täydentämällä se vähitellen yksityiskohtaiseksi. projektista kerrallaan, esimerkiksi yksittäisille projektin alavaiheille. Projektipäällikkö käyttää aikataulua projektin työtehtävien määrittämisessä ja koordinoimisessa sekä tarkkailemalla ja valvoessaan työn etenemistä.

5.6 Ulkoistussuunnitelma (*Outsourcing Plan*)

Ulkoistussuunnitelmalla kuvataan, *mitä* ja *miten* ulkoistetaan. Siinä eritellään, mitä ulkoistusstrategioita käytetään, hahmotellaan ostettavien tai toimittajilta hankittavien tuotteiden ja/tai palvelujen laajuus ja eritellään kaikki sopimuksen elinkaareen liittyvät vastuut. Huomattakoon, että mahdolliset organisaation sisäiset hankintamenettelyt ohittavat tämän suunnitelman.

5.7 Tuotosten hyväksymissuunnitelma (*Deliverables Acceptance Plan*)

Tuotosten hyväksymisen suunnittelulla pyritään siihen, että asiaankuuluvat sidosryhmät todennäköisesti hyväksyvät tuotokset ja että hyväksymiseen käytettävät voimavarat käytetään tehokkaasti.

Tuotosten hyväksymissuunnitelmaan kirjataan sovitut hyväksymiskriteerit ja tapa, jolla tuotokset hyväksytetään. Se myös kuvaa asiaan liittyvät vastuut, mukaan lukien toiminnot ja tarvittava työmäärä, sekä vaatimukset ajoituksen ja kyvykkyyksien suhteen, jotta asiakas voi virallisesti hyväksyä tuotokset objektiivisin kriteerein ja etukäteen määritellyllä aikataululla.

5.8 Siirtymäsuunnitelma (*Transition Plan*)

Siirtymäsuunnitelmassa määritellään ne tavoitteet, edellytykset, toimet ja vastuut, jotka liittyvät siirtymiseen vanhasta tilanteesta uuteen. Sen tehtävänä on minimoida mahdollisten häiriöiden vaikutus organisaation operatiiviseen toimintaan ja auttaa ottamaan projektin lopputulokset käyttöön sujuvasti ja aikataulussa, jotta niitä voitaisiin alkaa hyödyntää tehokkaasti ja ilman suuria hankaluuksia siirtymävaiheessa.

Projektin suunniteltujen etujen saavuttaminen edellyttää siirtymän onnistumista. Kaikki siirtymien toimet liitetään projektin työsuunnitelmaan, ja niitä valvotaan osana projektikokonaisuutta.

5.9 Toimintamallin toteuttamissuunnitelma (*Business Implementation Plan*)

Toimintamallin toteuttamissuunnitelman tarkoituksena on lisätä todennäköisyyttä, että projekti saavuttaa odotetut tavoitteet ja hyödyt. Toimintamallin toteuttamissuunnitelmassa hahmotellaan projektin vaikutus organisaation prosesseihin, toimintakulttuuriin ja ihmisiin. Siinä kuvataan ne muutoksenhallinta- ja viestintätoimet, joita tarvitaan, että projektin lopputulokset liitetään organisaatioympäristöön toimivalla tavalla.

Nämä toimet sisällytetään projektin työsuunnitelmaan, ne aikataulutetaan ja niitä valvotaan osana projektikokonaisuutta.

5.10 Tarkistuspiste: valmis toteutukseen

Ennen projektin virallista siirtymistä seuraavaan vaiheeseen on hyvä suorittaa tarkistus ja hyväksyntä. Projektipäällikkö arvioi aikaansaannosten perusteella, onko suunnitteluvaiheen tavoitteet saavutettu, ja pyytää projektin ohjausryhmältä lupaa siirtyä toteutusvaiheeseen.

Jos suunnitelmissa on merkittäviä muutoksia aloitusvaiheessa hyväksyttyyn toimintamalliin ja/tai projektin perustamiskirjaan nähden, projektipäällikön on saatava hyväksyntä projektin ohjausryhmältä tai asiaankuuluvalla hallinnon elimeltä ennen kuin projekti voi siirtyä toteutusvaiheeseen.

6 Toteutusvaihe

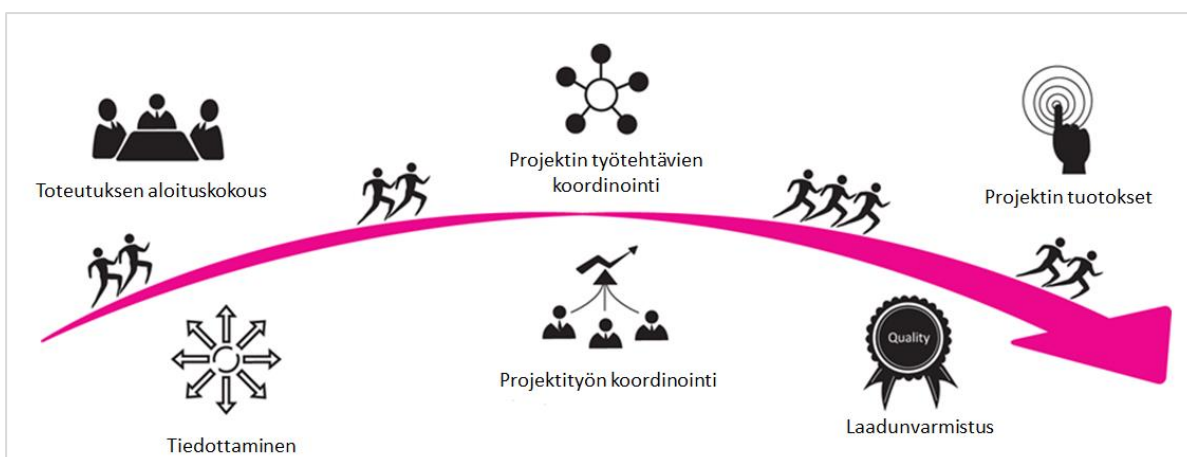


Toteutusvaiheen aikana projektin ydinryhmä toteuttaa projektin työn tehtyjen suunnitelmien ja projektin pyytäjän toiveiden mukaan. Projektin ydinryhmä suorittaa sille annetut tehtävät, samalla kun projektipäällikkö koordinoi ihmisiä, voimavaroja, kokouksia ja toimia sekä ratkaisee ristiriitoja, hallinnoi laadunvalvontaa, raportoi projektin sujumisesta ja hoitaa tiedotuksen asiaankuuluville sidosryhmille. Suoritusryhmä puolestaan vastaa toiminnan operatiivisesta toteutuksesta.

Toteutusvaiheen loppuun mennessä on kaikkien projektin tuotosten oltava valmiita ja pyytäjäpuolen hyväksymiä (tuotosten hyväksymissuunnitelman mukaisesti, joko lopullisella tai tilapäisellä hyväksynnällä).

Toteutusvaiheeseen kuuluvat seuraavat toimet:

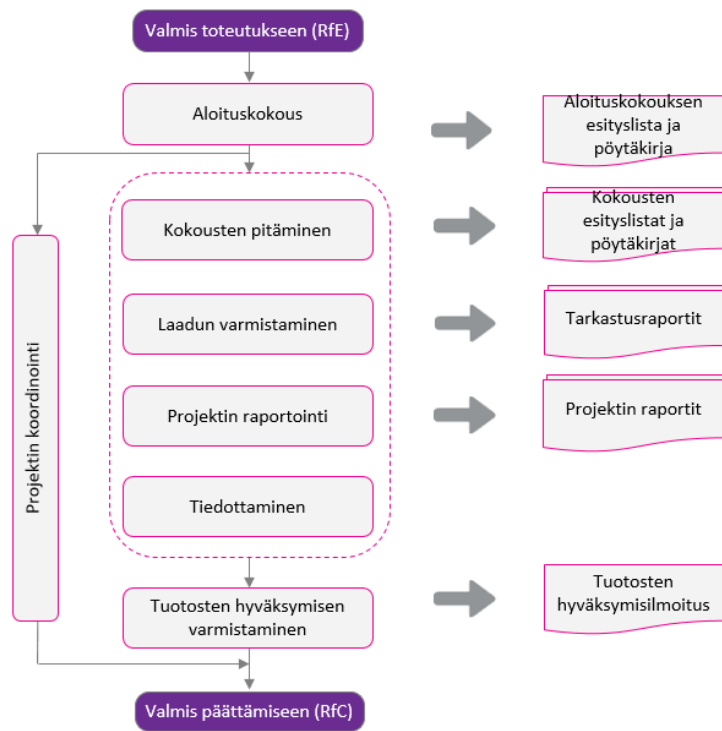
- Toteutuksen aloituskokouksen pitäminen.
- Tiedottaminen viestinnän hallintasuunnitelman mukaisesti.
- Laadunvarmistustoimien toteuttaminen laadunhallintasuunnitelman mukaisesti
- Projektin työn, ihmisten ja voimavarojen koordinointi sekä ristiriitojen ja ongelmien ratkaiseminen.
- Projektin tuotosten tuottaminen projektin suunnitelmien mukaisesti.
- Tuotosten toimittaminen eteenpäin tuotosten hyväksymissuunnitelman mukaisesti.



Kaavio 6.1 Yleiskatsaus toteutusvaiheeseen



Kaavio 6.3 Toteutusvaiheen välineet



Kaavio 6.2 Toteutusvaihe: toimet ja keskeiset tulokset

6.1 Toteutuksen aloituskokous

Toteutusvaihe alkaa toteutuksen aloituskokouksella. Kokouksella varmistetaan, että koko projektin ydinryhmä on selvillä projektin keskeisistä osista ja säännöistä.

6.2 Projektin koordinointi

Projektin koordinoinnin tavoitteena on helpottaa projektin etenemistä pitämällä projektin ydinryhmä jatkuvasti ajan tasalla ja tukemalla annettujen tehtävien suorittamista.

Projektin koordinointi sisältää projektin voimavarojen kohdentamisen eri toimiin, väliaikatulosten säännöllisen laaduntarkastuksen ja jatkuvan viestimisen kaikkien projektiryhmän jäsenten kanssa. Se käsittää myös osanottajien motivaation säilyttämisen johtamisen, neuvottelun, ristiriitojen ratkaisun ja soveltuvien henkilöstöhallinnon keinojen avulla.

6.3 Laadunvarmistus

Laadunvarmistuksessa kerätään näyttö siitä, että projektin työ noudattaa korkeita laatustandardeja, menetelmiä ja parhaita käytäntöjä. Sen pyrkimyksenä on tuoda luottamusta siihen, että projekti toteuttaa halutut laajuus- ja laatuvaatimukset projektin rajoitteiden puitteissa.

Laadunvarmistustoimet kirjataan laadunhallintasuunnitelmaan, ja ne voidaan toteuttaa seuraavin tavoin:

- Sisäisesti, jolloin toteuttaja on projektin laadunvarmistus tai muu projektiin kuuluva tekijä, kuten projektin ydinryhmä, operatiivinen päällikkö tai ratkaisuntarjoaja.
- Ulkoisesti, jolloin tarkastukset tekee projektin ulkopuolinen taho.

6.4 Projektin raportointi

Projektin raporttien tarkoituksena on dokumentoida ja tiivistää projektin eri osien eteneminen, jotta asiaankuuluvat projektin sidosryhmät voidaan pitää ajan tasalla. Projektin raporteilla välitetään yleensä laajuutta, aikataulua, kustannuksia ja laatua koskevia tietoja, mutta ne voivat sisältää tietoa myös riskeistä, ongelmista, projektin muutoksista ja ulkoistusta koskevista kysymyksistä. Tiedot olisi esitettävä sidosryhmille sopivassa muodossa, kuten tekstinä tai kaavioina, ja sopivalla tarkkuudella (joka määritellään viestinnän hallintasuunnitelmassa)

Projektin raportit voivat myös sisältää sovittuja projekti-indikaattoreita ja mittareita projektin arvioimiseen. Raportit esitellään virallisesti ja niistä keskustellaan monissa projektin kokouksissa, ja raportit välitetään eteenpäin viestinnän hallintasuunnitelmassa kuvatuilla tavoilla.

6.5 Tiedottaminen

Tiedottamisen tavoitteena on pitää projektin sidosryhmät ajan tasalla asiaankuuluvista projektin tiedoista. Tiedotuksen on oltava viestinnän hallintasuunnitelman ja projektin sidosryhmien tarpeiden mukaista.

6.6 Tarkistuspiste: valmis päättämiseen

Ennen projektin virallista siirtymistä seuraavaan vaiheeseen on hyvä suorittaa tarkistus ja hyväksyntä. Projektipäällikkö arvioi, onko kaikki vaiheen tavoitteet saavutettu, varmistaa että kaikki suunnitellut toimet on toteutettu, kaikki vaatimukset täytetty ja että projektin lopputulokset on toimitettu täysimääräisesti. Projektipäällikön vastuulla on myös varmistaa, että projektin omistaja hyväksyy projektin tuotokset (ainakin tilapäisesti), vie siirtymävaiheen loppuun ja saattaa lopputuotteet käyttäjien saataville.

Kun kaikki edellä mainitut ehdot ovat täyttyneet, ohjausryhmä antaa projektipäällikölle luvan siirtää projekti päättämisvaiheeseen.

PM² tarjoaa jokaiseen projektin vaiheeseen oman tarkistuslistan, jota projektipäällikkö voi hyödyntää arvioidessaan, voidaanko seuraavaan vaiheeseen siirtyä ja onko vaiheen tavoitteet saavutettu.

Tyhjä sivu

7 Tarkkailu ja valvonta



Tarkkailua ja valvontaa toteutetaan koko projektin ajan, mutta eniten toteutusvaiheessa. Kaikki projektinhallintaprosessit kuuluvat osaksi tarkkailua ja valvontaa.

Perustana tarkkailulle ja valvonalle ovat prosessit jotka on kuvattu suunnitteluvaiheen aikana luoduissa projektin hallinnointisuunnitelmissa. Projektipäällikkö vastaa viime kädessä näiden prosessien tehokkaasta suorittamisesta.

Hallinta

- Suorita kaikki projektin hallintasuunnitelmissa kuvatut prosessit ja hallinnoi ulkoistus- siirtymä-, toimintamallin toteuttamis- ja lopputuotteiden hyväksyntäaktiviteetteja projektikohtaisten suunnitelmien mukaisesti.

Tarkkailu

- Meneillään olevien projektin toimien ja yleisen suoriutumisen tarkkailu.
- Projektin suoritusten vertaaminen lähtökohtana pidettävään suunnitelmaan raportointia ja valvontaa varten

Valvonta

- Olemassa olevien tai mahdollisten ongelmien ja riskien hoitamiseen tarvittavien toimien määrittäminen, suunnittelu ja toteutus.
- Projektsuunnitelmien ja lokien päivittäminen tarpeen mukaan

Projektin lokeja päivitetään säännöllisesti, sitä mukaa kun uutta tietoa on saatavilla (esimerkiksi uusia riskejä tai ongelmia tunnistetaan)



Kaavio 7.1 Tarkkailu ja valvonta: toimet ja keskeiset välineet

7.1 Projektin etenemisen tarkkailu

Projektin etenemisen tarkkailun tarkoituksena on selvittää, eteneekö projekti toivotulla tavalla. Projektipäällikkö seuraa projektin eri ulottuvuuksia – laajuutta, aikataulua, kustannuksia ja laatua – ja tarkkailee riskejä, ongelmia ja muutoksia voidakseen raportoida edistyksestä ja ennakoida projektin kehitystä projektin sidosryhmille.

Kyseiset tiedot välitetään asiaankuuluville sidosryhmille viestinnänhallintasuunnitelman mukaisesti.

7.2 Aikataulun valvonta

Aikataulun valvonnan tarkoituksena on varmistaa, että projektin työtehtävät toteutetaan aikataulun mukaisesti ja että projektin määräajat saavutetaan. Projektipäällikkö tarkkailee säännöllisesti aikataulua ja seuraa suunniteltujen, toteutuneiden ja ennustettujen toimien ja määräaikojen eroa.

Projektin kokonaisaikatauluun vaikuttavat työtehtävien muutokset, eli vaaditun työmäärän tai alku- tai loppupäivän muutokset, kootaan ja sisällytetään projektin työsuunnitelmaan ja aikataulu merkitään päivitetyn. Jos aikataulu uhkaa viivästyä huomattavasti, asiasta on ilmoitettava projektin ohjausryhmälle ja on kehitettävä korjaavia toimia. Korjaavat toimet on hyväksyttävä ennen niiden toteuttamista. Tällaisessa tapauksessa asiaankuuluville projektin sidosryhmille on tiedotettava asiasta.

7.3 Kustannusten valvonta

Kustannusten valvonnan tarkoituksena on hallita projektin kustannuksia niin, että ne noudattavat kustannusten ja työmäärän lähtökohta-arvoja ja pysyvät koko projektin talousarvion puitteissa. Projektipäällikkö tarkkailee säännöllisesti talousarviota ja seuraa talousarvioon merkittyjen, jo toteutuneiden ja ennakoitujen kustannusten välistä eroa.

Jos projektin talousarvio on vaarassa ylittyä, asiasta on ilmoitettava projektin ohjausryhmälle ja on kehitettävä korjaavia toimia. Korjaavat toimet on hyväksyttävä ennen niiden toteuttamista. Jos kustannusten ennakoitaan ylittyvän huomattavasti, on ylitykset perusteltava, niistä on tiedotettava projektin omistajalle tai soveltuvalle hallinnon elimelle ja ne on hyväksyttävä hänellä.

7.4 Sidosryhmien hallinta

Sidosryhmien hallinta on ratkaiseva osa projektinhallintaa. Se alkaa projektin aloitusvaiheessa, kun projektiin liittyviä odotuksia ja vaatimuksia kartoitetaan, ja loppuu päättämisvaiheessa, kun sidosryhmien yleistä kokemusta projektista ja näiden tyytyväisyyttä selvitetään.

Vastuu tästä kuuluu projektipäällikölle. Myös kaikkien projektin ohjausryhmän jäsenten tulisi osallistua sidosryhmien hallintaan, ja erityisesti operatiivisen päällikön olisi autettava pyytäjäpuolen sidosryhmien (esim. käyttäjät) hallinnassa.

7.5 Vaatimusten hallinta

Vaatimusten hallinta on prosessi, jossa kootaan, dokumentoidaan ja hyväksytään vaatimuksia ja hallitaan niiden toteuttamista ja muutoksia. Tämä prosessi jatkuu läpi koko projektin elinkaaren ja se liittyy muihin projektinhallinnan prosesseihin, kuten laadun ja muutosten hallintaan.

Vaatimusten hallinnan prosessia voidaan räätälöidä ja mukauttaa projektin tarpeiden mukaan. Se voidaan dokumentoida joko vaatimusten hallintasuunnitelmaan tai projektikäsikirjaan. Vaatimusten erittelyyn, luokitteluun ja priorisointiin käytetään erillisiä vaatimusasiakirjoja. Ne voivat olla itsenäisiä asiakirjoja tai projektin perustamiskirjan liitteitä.

7.6 Projektin muutosten hallinta

Projektin muutoksenhallinnassa määritellään ne toimet, jotka liittyvät projektin muutosten tunnistamiseen, dokumentointiin, arviointiin, priorisointiin, hyväksyntään, suunnitteluun ja valvontaan sekä niistä tiedottamiseen kaikille asiaankuuluville sidosryhmille. Mikä tahansa projektin sidosryhmä voi pyytää (tai havaita ja tuoda julkii) muutoksia missä projektin vaiheessa tahansa.

Projektin muutoksenhallintaprosessia voidaan räätälöidä ja mukauttaa projektin tarpeisiin, ja prosessi voidaan dokumentoida joko projektin muutoksenhallintasuunnitelmaan tai projektikäsikirjaan. Muutoslokiä käytetään kaikkien projektin muutosten dokumentointiin, tarkkailuun ja valvontaan. Se helpottaa muutosten seuraamista ja niistä tiedottamista projektin omistajalle ja/tai projektin ohjausryhmälle hyväksyntää varten.

7.7 Riskinhallinta

Riskinhallinta on järjestelmällinen ja jatkuva prosessi, jonka avulla kartoitetaan, arvioidaan ja hallitaan riskejä niin, että ne ovat organisaation hyväksymissä rajoissa. Riskinhallinta parantaa projektiryhmän luottamusta, kun hallinnoidaan etukäteen tilanteita, jotka voisivat vaikuttaa tavalla tai toisella projektin tavoitteisiin.

Riskinhallintaprosessia voidaan räätälöidä ja mukauttaa projektin tarpeisiin, ja se voidaan dokumentoida joko riskinhallintasuunnitelmaan tai projektikäsikirjaan. Riskilokiä käytetään riskien ja niihin liittyvien vastaustoimien ja vastuiden dokumentointiin sekä niistä tiedottamiseen.

7.8 Ongelmien ja päätösten hallinta

Projektipäällikkö hallinnoi projektin ongelmia ja päätöksiä. Ongelmat kartoitetaan, arvioidaan ja osoitetaan ratkaistavaksi asiaankuuluvalla projektin sidosryhmälle ongelmanhallintaprosessin mukaisesti. Ongelmanhallintaprosessi voi olla kirjattuna joko ongelmanhallintasuunnitelmaan tai projektikäsikirjaan. Ongelmalokiä käytetään projektin ongelmien hallintaan, kun taas päätöslokiä käytetään kaikkien oleellisten päätösten dokumentointiin. Huomattakoon, että ongelmat ja päätökset liittyvät usein muiden lokeihin merkittyjen asioiden ratkaisuihin, kuten riskeihin tai muutoksiin.

7.9 Laadunhallinta

Projektin laadunhallinnan tarkoituksena on varmistaa, että projekti saavuttaa odotetut tulokset tehokkaimmalla tavalla ja että asiaankuuluvat sidosryhmät voivat hyväksyä tuotokset. Siihen kuuluu kaikkien niiden toimien valvominen, joita tarvitaan halutun laatutason ylläpitämiseen. Näihin sisältyvät laadun suunnittelu, laadunvarmistus, laadunvalvonta ja laadun parantaminen, joita toteutetaan projektin aikana aina päättämisvaiheeseen ja projektin lopulliseen hyväksyntään asti. Konfiguraationhallinta auttaa projektin sidosryhmiä hallinnoimaan projektin välineitä ja tuotoksia tehokkaasti. Se tarjoaa yhden, luotettavan tavan viitata välineisiin ja tuotoksiin. Näin voidaan varmistaa, että projektin pyytäjälle tai asiakkaalle toimitetaan oikeat versiot.

Projektipäällikön on varmistettava, että laadunhallintaprosessin tavoitteet, lähestymistapa, vaatimukset, toimet, mittarit ja vastuut on määriteltä selkeästi ja kirjattu laadunhallintasuunnitelmaan.

7.10 Tuotosten hyväksymisen hallinta

Projekti voi tuottaa yhden tai useampia tuotoksia. Kaikki tuotokset on hyväksyttävä virallisesti. Tuotosten hyväksymisen hallinnalla varmistetaan, että tuotokset ovat ennalta päätettyjen ja tuotosten hyväksymissuunnitelmaan kirjattujen tavoitteiden ja kriteerien mukaiset. Näin projektin pyytjä voi antaa niille virallisen hyväksynnän.

Huomattakoon, että lopullinen projektin hyväksyntä tehdään päättämisvaiheessa.

7.11 Muutoksen hallinta

Muutoksen hallinnalla varmistetaan, että siirtyminen vanhasta tilasta uuteen tilaan, jossa uusi tuote tai palvelu on käytössä, tapahtuu hallitusti ja sujuvasti. Se sisältää kaiken asiaankuuluvan viestinnän hallinnan ja edellyttää projektipäällikön ja operatiivisen päällikön tiivistä yhteistyötä. Näillä voidaan varmistaa projektin tuotosten asianmukainen siirtäminen asiakasorganisaatiolle.

7.12 Toimintamallin toteuttamisen hallinta

Organisaation sujuvan toiminnan kannalta on ratkaisevaa, että kaikki toimintamallien muuttaminen toteutetaan tehokkaasti, senkin jälkeen, kun projektin lopputulokset on jo toimitettu sidosryhmälle tai käyttäjäyhteisölle. Toimintamallien muuttaminen täydentää näin muutostoimia.

On syytä ottaa huomioon, että toimintamallien muuttamista tarvitaan melkein aina vielä pitkään sen jälkeen, kun projekti on päättynyt. Myös projektin jälkeiset muutostoimet on siis hyvä määritellä. Näiden toimien toteuttaminen on pysyvän organisaation vastuulla, ja ne toteutetaan osana organisaation päivittäistä toimintaa tai myöhempiä projekteja.

7.13 Ulkoistamisen hallinta

Projektipäällikkö hallinnoi kaikkien ulkoistettujen tuotteiden ja/tai palveluiden toimittamista. Projektipäällikkö toimii yhteistyössä asiaankuuluvien hankintahenkilöiden ja toimeksisaajan projektipäällikön kanssa varmistaakseen, että toimeksisaaja hallinnoi ulkoistettua työtä tehokkaasti ja työ täyttää sille ulkoistussuunnitelmassa asetetut aika-, kustannus- ja laatuvaatimukset.

7.14 Tarkistuslistat

PM²-menetelmä tarjoaa useita tarkistuslistoja, joita projektipäällikkö voi käyttää apuna projektin valvonnassa. Näitä tarkistuslistoja ovat vaiheen lopun, laadun, tuotosten hyväksymisen, muutoksen, sidosryhmien ja toimintamallin muuttamisen tarkistuslistat.

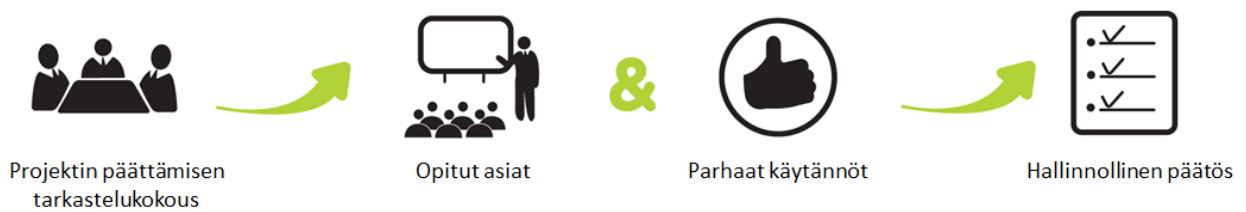
Tyhjä sivu

8 Päättämisvaihe



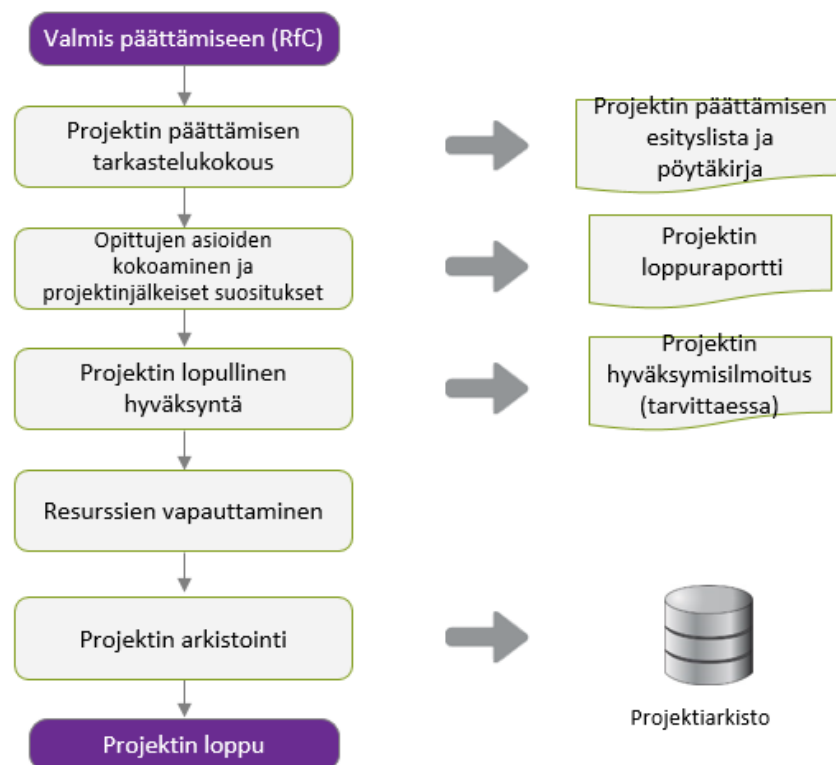
Projektin päättämisvaiheessa valmiit tuotokset siirretään virallisesti projektin omistajan haltuun ja projekti lopetetaan hallinnollisesti. Seuraavat toimet kuuluvat päättämisvaiheeseen:

- Projektin päättämisen tarkastelukokouksen järjestäminen
- Kaikkien eri tuotoksiin liittyvien toimien viimeistely, jotta projekti voidaan päättää virallisesti.
- Keskusteleminen projektiryhmän kanssa projektin aikana kertyneistä kokemuksista ja opituista asioista.
- Opittujen asioiden ja parhaiden käytäntöjen kirjaaminen muistiin myöhempiä projekteja varten.
- Projektin hallinnollinen lopettaminen ja kaikkien projektin asiakirjojen arkistointi.



Kaavio 8.1 Yleiskatsaus Päättämisvaiheeseen

Päättämisvaihe alkaa projektin päättämisen tarkastelukokouksella ja päättyy projektin omistajan lopulliseen hyväksyntään, joka sulkee projektin hallinnollisesti. Päättämisvaiheessa projektin toimet on saatettu loppuun, projektin lopullinen tila dokumentoidaan, valmistetut tuotokset hyväksytään ja siirretään virallisesti projektin omistajan haltuun ja valvontaan, kaikki projektin asiakirjat järjestellään ja arkistoidaan asianmukaisesti ja kaikki projektiin sidotut voimavarat vapautetaan virallisesti.



Kaavio 8.2 Päättämisvaihe: toimet ja keskeiset tulokset

8.1 Projektin päättämisen tarkastelukokous

Kun toteutusvaihe on katsottu päättyneeksi, projektin päättämisvaihe käynnistetään projektin päättämisen tarkastelukokouksella. Kokouksen tavoitteena on varmistaa, että projektin jäsenet keskustelevat projektiin liittyvistä kokemuksistaan, jotta opitut asiat ja parhaat käytännöt voidaan koota yhteen. Ryhmän ja toimeksisaajan suoritusta arvioidaan, minkä lisäksi keskustellaan ideoista ja suosituksista projektinjälkeiseen työhön.

8.2 Opitut asiat ja projektinjälkeiset suositukset

Opittujen asioiden ja projektinjälkeisten suositusten muodollisen koonnin tarkoituksena on antaa projektiryhmille ja laajemmin myös pysyväälle organisaatiolle mahdollisuus hyötyä projektin aikana saadusta kokemuksesta. Lisäksi on tärkeää ottaa talteen ideat ja suositukset toimitettujen tuotteiden tai palveluiden projektinjälkeiseen käyttöön, kuten laajennuksiin, ylläpitoon ja mahdollisiin jatkoprojekteja koskeviin ideoihin.

Huomatkaa, että kehitysmahdollisuudet ja projektin jälkeiset suositukset on otettava muistiin jossain muodossa jo sitä mukaa kun niitä tulee esiin projektin aikana. Muutoin ideat saattavat etenkin pitkissä projekteissa unohtua projektin päättämisvaiheeseen mennessä.

Opittujen asioiden ja projektinjälkeisten suositusten muotoilemisesta on paljon etua. Projektiryhmän jäsenet kertovat näkemyksistään ja antavat palautetta ja hyödyllistä tietoa, joita pyytävä- tai asiakaspuoli voi käyttää hallinnoidakseen projektinjälkeisiä toimia tehokkaammin.

8.3 Projektin loppuraportti

Projektin lopun tarkastelukokouksen jälkeen projektista saatu kokonaiskokemus tiivistetään raporttiin, johon kirjataan parhaat käytännöt, opitut asiat, sudenkuopat ja ongelmien ratkaisut. Selvitystä on hyvä käyttää myöhempien projektien tietopankkina.

8.4 Hallinnollinen sulkeminen

Projektipäällikkö varmistaa, että kaikki projektin tuotokset ovat asiaankuuluvien sidosryhmien hyväksymät, ja tarkistaa yhdessä projektitoimiston kanssa, että kaikki dokumentointi ja merkinnät ovat ajan tasalla, tarkistettut, järjestyksessä ja turvallisesti arkistossa. Projektiryhmä puretaan virallisesti ja kaikki voimavarat vapautetaan projektista.

Projekti päätetään virallisesti, kun kaikki päättämisvaiheen toimet on saatu valmiiksi ja projektin omistaja on hyväksynyt projektin. Päätös projektin virallisesta sulkemisesta lopettaa ”projektitilan” ja käynnistää niin sanotun käyttövaiheen.

Liite A: Osallistujat ja kiitokset

Euroopan komission on kiitollinen kaikille niille, jotka ovat osallistuneet PM²-projektinhallintamenetelmän kehittämiseen, ja haluaa antaa tunnustusta heidän panokselleen ja tuelleen.

Aakkosjärjestyksessä:

1. Seuraavat henkilöt johtivat ja tukivat PM² ja Avoin PM²-aloitteita:

BERLAIRE Philippe
BOVALIS Konstantinos
CABRERO MORENO Daniel
DEASY Declan
GARCIA-MORAN Francisco
GEORGIANNAKIS Giorgos
INGESTAD Gertrud
IGLESIAS Jeremias
KOUROUNAKIS Nicos

MARASLIS Athanasios
MEULEMAN Stijn
QUEST Stephen
SCHILDERS Dirk
SILVA MENDES Pedro
VASSILIADIS Theodoros
VEKEMANS Tom
VLEMINCKX Philippe

2. PM² oppaan ja menetelmän kirjoittajat: KOUROUNAKIS Nicos ja MARASLIS Athanasios

3. Lisäksi seuraavat henkilöt toimivat projektiryhmän jäseninä ja myötävaikuttivat menetelmän kehittämiseen, tarjosivat tekstiä, käsitteitä ja asiantuntijatietämystä, katselmoivat ja tukivat PM² menetelmän ja PM² menetelmän oppaan kehittämisessä:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto
BORRELLY Christopher
BERGHMANS Marc
CALAMITA Valter
CRESPO GAMBADE Pablo
DAMAS Pierre André
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel
D'ELIA Sandro
DELL'AERA Giuseppe
DZHUMALIEVA Stefka
GKOLFI Argyro
GIOVANNELLI Rosaria
GREBLIUNIENE Lina
KIPS Bert
KOENS Maarten
KUMMER Laurent
LECOMTE Marie-Véronique
LECLERCQ Pierre

MARTA Ana
MARTINEZ RODRIGUEZ Eva
MARTINI Marco
MERGUERIAN George
MOIRA Anastasia
OH Gavin
OLEKSY Henri
PADRAO Ana
PAPIER David
PECA Viorel
RUSTANOWICZ Michal
SEQUEIRA Luis
SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
TURLEY Frank
VAROTTO Anita
VOICU Denisa
WILLIAMS Kory

Avoin PM²-työryhmän jäsenet:

BACELLI Novella
 CHLAPANI Angeliki
 DAQUINO Giuseppe Giovanni
 DYBA Wojciech
 GALLOIS Laurent
 GIMENO Francisco
 HELBIN Tomek
 LORANT Benoit
 LICU Oana
 MARTIN FERNANDEZ Jesus
 MATTU Francesco

PARONI Panagiota
 PARZANESE Pierpaolo
 MARTO DE OLIVEIRA Teresa
 MET DEN ANCXT Roland
 MICHELIOUDAKIS Elias
 SCHEINER Robert
 SYMEONIDIS George
 TORRECILLA SALINAS Carlos
 TOURE Amadou
 VIDALIS Antonios

Suomenkielinen käännös:

Euroopan komission käännösosasto
 AF HEURLIN Johanna
 AF HEURLIN Lauri

Tuottaja:

Euroopan komissio
 DIGIT.B.4.002 – Ohjelmistotuotannon kyvykkyydet. Johdon tukipalvelut. CoEPM2

VEKEMANS Tom
 VIJGHEN Philippe

Yksikön päällikkö
 Yksikön varapäällikkö

Johdon tukipalvelut

VAN GAEVER Alain

Sektoripäällikkö

PM² erityisosaamiskeskus (Centre of Excellence in PM², CoEPM²)

BERGHMANS Marc
 KIPS Bert
 KUMMER Laurent
 MICHELIOUDAKIS Elias
 PALHOTO Tiago
 LOPES Antonio
 CICARD Stéphanie
 MICHOTTE Alexandra

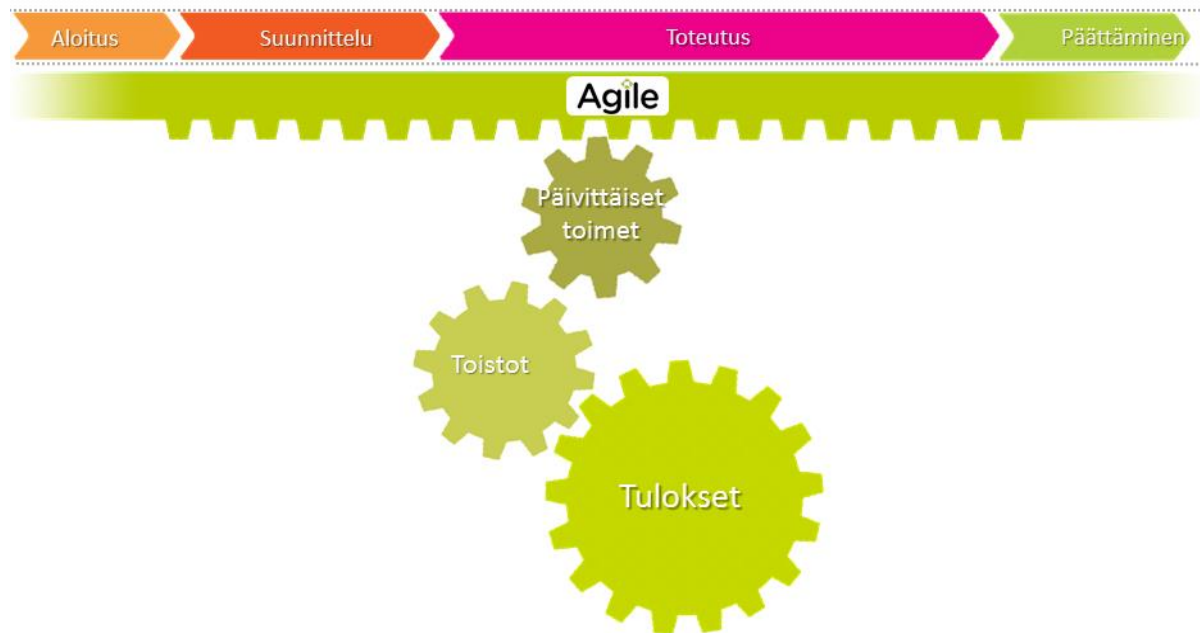
Vanhempi PM konsultti
 Vanhempi PM konsultti
 Vanhempi PM konsultti
 Vanhempi PM konsultti
 Vanhempi PM konsultti
 Vanhempi PM konsultti
 Suunnittelu ja tuottaminen
 Suunnittelu ja grafiikka

Liite B: PM²-menetelmän laajennukset

PM²-menetelmä ja ketterä projektinhallinta

PM²-menetelmässä on otettu huomioon, että monet projektityypit ovat monimutkaisia ja luonteeltaan epävarmoja ja että *ketterällä ajattelutavalla* on myönteinen vaikutus niiden tuloksekkaaseen hallintaan.

Ketterillä lähestymistavoilla on monia haasteita, ja ne ovat sitä suurempia, mitä suurempia näitä lähestymistapoja soveltavat organisaatiot ovat. Monissa organisaatioissa haasteena ovat esimerkiksi koordinointi ketterää menetelmää käyttävien ryhmien ja muiden ryhmien välillä, yhteensopivuus erilaisten organisaation hallintoa ja tarkastuksia koskevien vaatimusten välillä sekä organisaation asettamat arkkitehtuuri- ja yhteentoimivuusrajoitteet.

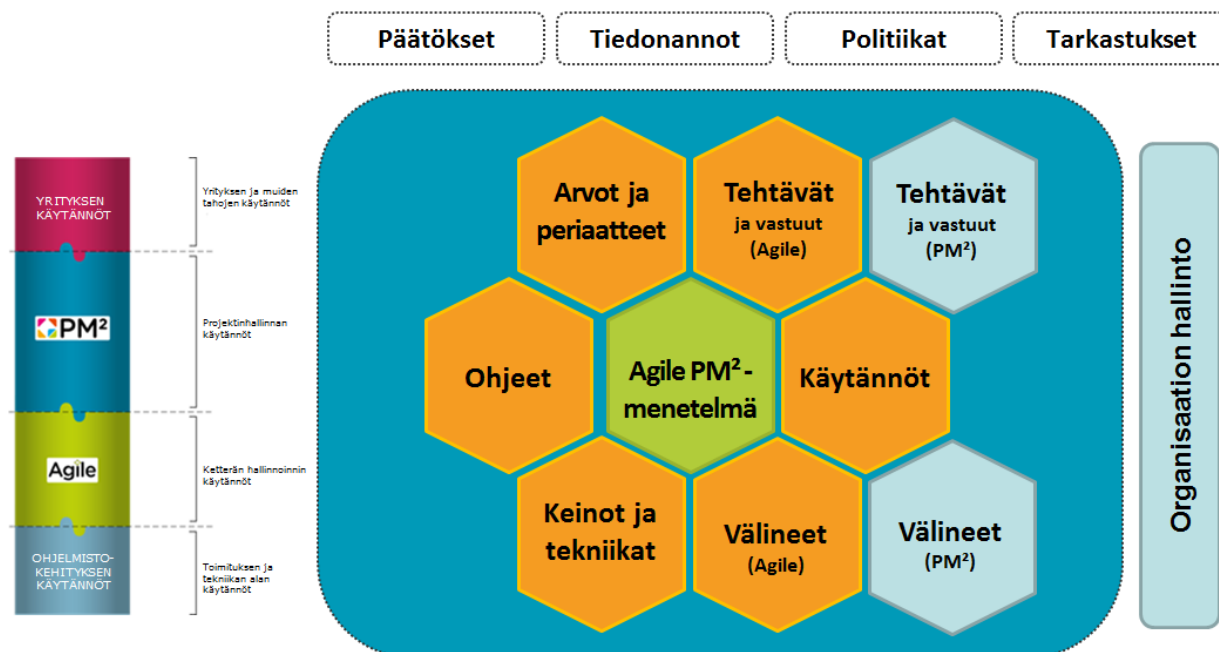


Kaavio A.1 Projektin vaiheista päivittäisiin toimiin

PM²-menetelmän Agile-laajennos liittää ketterät menettelytavat PM²-menetelmän puitteisiin ja luo perustan, jolta on hyvä edetä kohti ketterämpää projektinhallintaa ja organisaatiota. Se auttaa projektiryhmiä saavuttamaan haluamansa ketteryyden, mutta mahdollistaa samalla tiukat hankinta- ja tarkastusvaatimukset, koordinaation ohjelma- ja projektisalkkutasoilla sekä yhteistyön muiden projektien, alihankkijoiden, muiden organisaatioyksiköiden ja jopa ulkoisten organisaatioiden kanssa.

PM²-menetelmän Agile-laajennos tarjoaa (IT-projekteille)

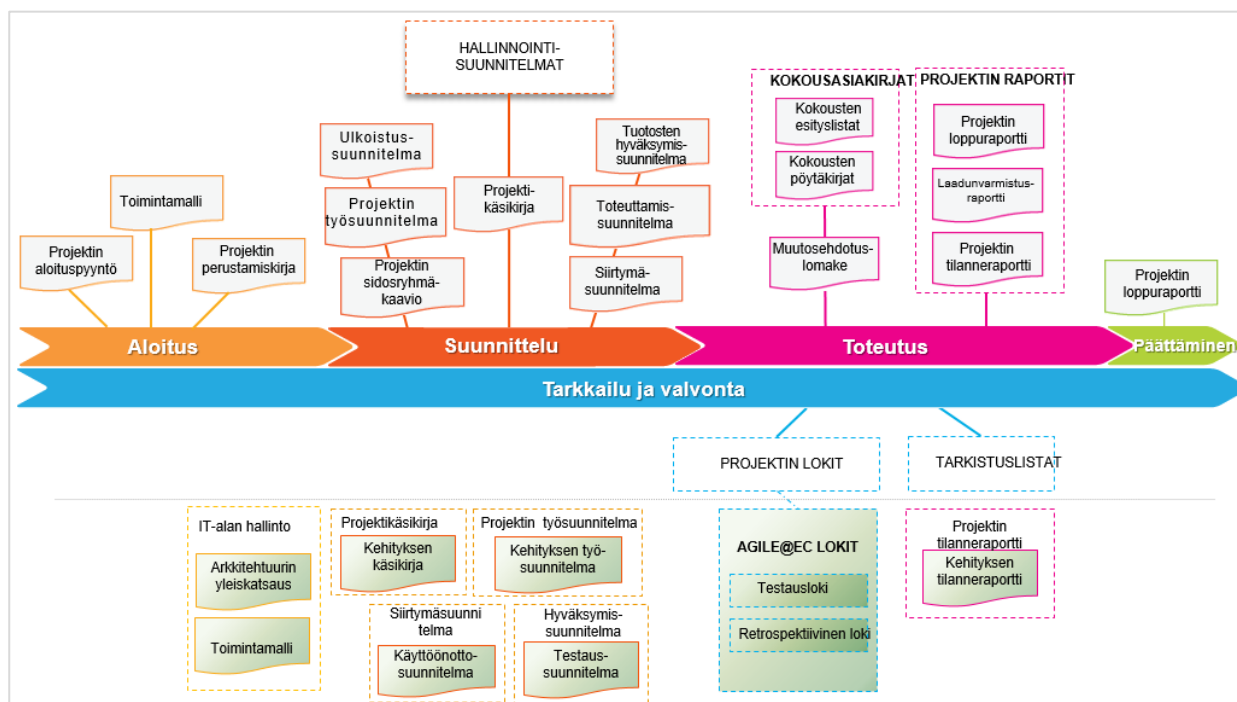
- Agile PM² -menetelmän tehtävät ja vastuut (lisänä PM²-menetelmän hallintaan)
- yhteensopivuuden PM²-projektin yleiseen elinkaareen
- joukon mahdollisia Agile PM² -menetelmän välineitä (laajennus PM²-menetelmän välineistöön).



Kaavio A.2 Agile PM² -menetelmän sijoitus organisaatiossa

Agile-menetelmää käyttävien ryhmien työn suunnittelu ja toteutuksen dokumentointi on erittäin tärkeää, jotta PM²-projektin organisaation eri kerrosten – eli johdon, hallinnon ja toteuttavan kerroksen – välistä avoimuutta ja koordinaatiota voidaan parantaa.

Joukko erilaisia välineitä tukee Agile PM² -menetelmän käyttöä. Näillä välineillä dokumentoidaan tietoja, jotka liittyvät johtamismalliin, erityisiin (toteuttamis) toimintoihin, välitavoitteisiin, ongelmakohtiin ja etenemisen raportointiin. Välineet on järjestetty kolmeen ryhmään: Agile-menetelmän omat välineet, koordinoinnin ja raportoinnin välineet sekä projektinhallintavälineet.



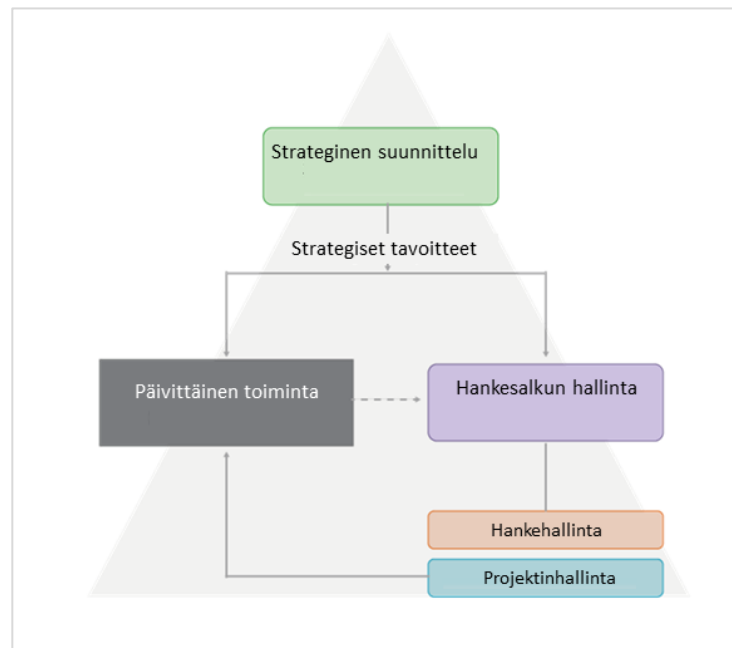
Kaavio A.3 Agile PM² -menetelmän välineistö

PM² Hankehallinta (PM²-PGM)

Hanke on kokoelma projekteja, joilla on yhteinen tavoite ja joita hallinnoidaan koordinoitusti, niin että voidaan saavuttaa sellaisia hyötyjä ja valvontaa, joita ei voitaisi saavuttaa hallinnoimalla niitä yksittäin. Hankkeisiin saattaa myös sisältyä työtä, joka ei kuulu minkään projektin laajuuteen.

Hankehallinta on prosessi, jolla näitä toisiinsa liittyviä projekteja hallitaan siten, että saavutetaan paremmin hankkeen tavoitteet ja hyödyt.

Hankehallintakerros on vuorovaikutuksessa projektinhallintakerroksen kanssa siten, että se saattaa alulle ja koordinoi projekteja hankkeen sisällä. Itse hankkeen saattaa alulle organisaation hankesalkun hallintakerros.



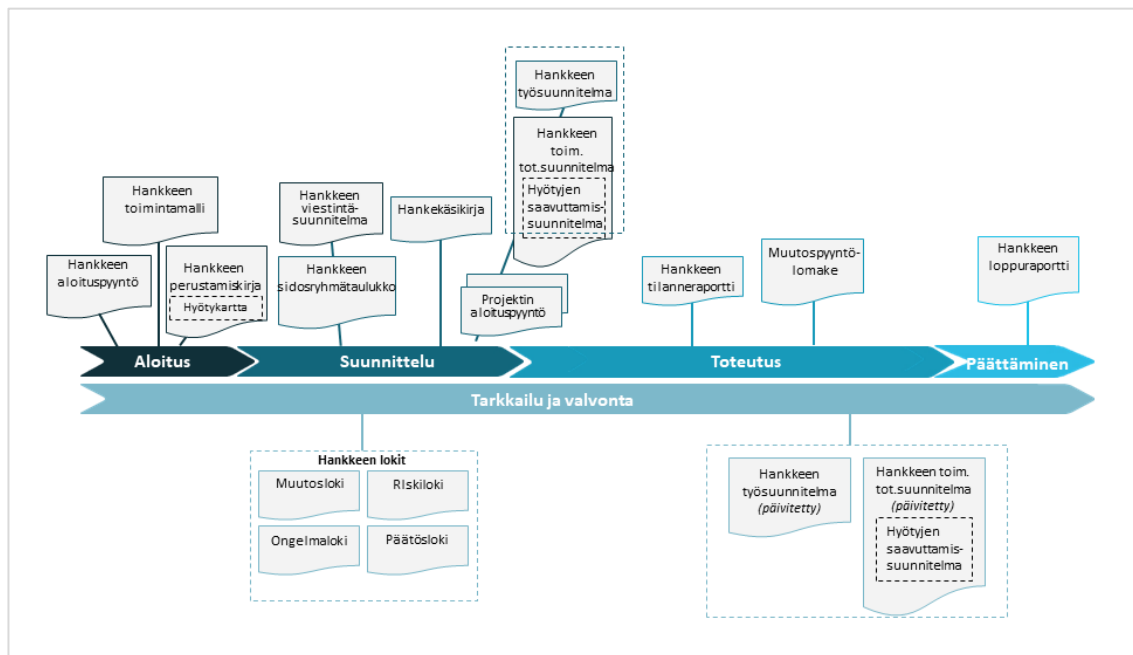
Kaavio A.4 Strategian, hankkeen, projektin, hankesalkun ja päivittäisen toiminnan keskinäiset suhteet

Hankkeen elinkaari

Hankkeella on määrätty alkua ja loppu, joiden välillä kaikki hankkeen toiminnot suoritetaan ja projektit saatetaan päätökseen. PM2 määrittelee hankkeen elinkaarelle neljä vaihetta, jotka ovat samanlaiset kuin projektin elinkaaren vaiheet, mutta sisällöltään eroavat: aloitusvaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja päättämismuutosvaihe. Koko hankkeen ajan suoritetaan tarkkailun ja valvonnan toimintoja.

Toteutusvaiheessa saattaa olla useita välivaiheita, josta jokaiseen liittyy jonkin projektin päämääräin liittyvän tärkeän tavoitteen saavuttaminen, joka taas mahdollistaa joidenkin projektin hyötyjen toteutumisen.

Jokaisessa vaiheessa suoritetaan sille tyypillisiä hankehallinnan toimintoja, jotka liittyvät läheisesti tiettyihin hanketason malleihin.



Kaavio A.5 PM2 hankkeen elinkaari ja mallit

Aloitusvaihe

Hankkeen aloituspyynnössä tunnistetaan tarve hankkeelle ja sen keskeiset sidosryhmät. Hankkeen toimintamallissa esitetään tavoitellut hyödyt ja arvioidut kustannukset, joiden perusteella hankkeen toteuttamiskelpoisuutta arvioidaan ja päätetään, sallitaanko hankkeen aloittaminen. Jos hankkeen toimintamalli hyväksytään, luodaan hankkeen perustamiskirja. Siinä kuvataan hankkeen tavoitteet, korkean tason tiekartta ja kustannusarvio, sekä hankkeen organisaatio. Tämän vaiheen aikana luodaan myös hankkeen lokit.

Suunnitteluvaihe

Hankkeen sidosryhmätaulukossa analysoidaan tarkemmin sidosryhmiä, ja sen perusteella kuvataan hankkeen viestintäsuunnitelmassa, miten informaatiota jaetaan. Hankkeen toimintatavat kuvataan hankekäsikirjassa. Hankkeen laajuus ja siinä tehtävä työ jaetaan pienempiin, helpommin hallittaviin osiin ja ryhmitellään useiksi toisiinsa liittyviksi projekteiksi ja hanketason aktiviteeteiksi.

Tämä työ aikataulutetaan hankkeen työsuunnitelmassa, joka liittyy läheisesti projektin aloituspyyntöihin, jotka määrittävät hankkeeseen sisältyvät projektit. Tämän vaiheen aikana suunnitellaan myös hankkeen toimintamallin toteuttamisaktiviteetit ja dokumentoidaan ne hankkeen toimintamallin toteuttamissuunnitelmaan, keskittyen tarvittavien organisaatiomuutosten suunnitteluun ja hyötyjen saavuttamiseen.

Toteutusvaihe

Tässä vaiheessa aloitetaan suunnitellut projektit ja koordinoidaan niitä, ja projektit tuottavat lopputuotteensa. Hankkeen statuksesta raportoidaan säännöllisesti johdolle käyttäen hankkeen tilanneraporttia. Mahdolliset hanketason muutokset (ja merkittävät projektien laajuuden muutokset) kirjataan hankkeen muutoslokiin. Kun projektien lopputulokset saadaan valmiiksi, suoritetaan hanketasolla organisaation muuttamistoimia, joilla mahdollistetaan hankkeen hyötyjen saavuttaminen. Lopulta, kun kaikki projektit on saatu päätökseen ja hankkeen tavoitteet on saavutettu, hanke voi siirtyä päättämisvaiheeseen.

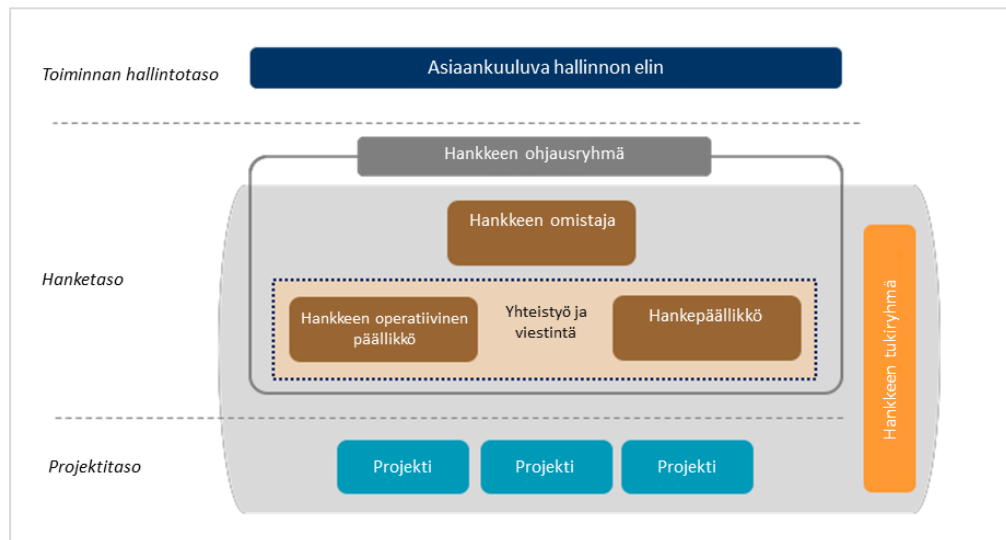
Päättämisvaihe

Hankkeen loppuraporttiin kirjataan opitut asiat ja hankkeen jälkeiset suositukset. Ne edistävät hankkeella saavutettujen hyötyjen pysyvyyttä senkin jälkeen, kun hanke itse on päättynyt. Hankkeen organisaatio puretaan, kaikki voimavarat vapautetaan ja hanke päätetään hallinnollisesti.

Tarkkailu ja valvonta

Tarkkailua ja valvontaa suoritetaan koko hankkeen ajan. Hankkeen kokonaissuoritusastea tarkkaillaan, hanketason muutoksia, riskejä ja ongelmia hallitaan, ja tarpeen mukaan tehdään korjaavia toimia. Lisäksi seurataan hanketason toimintamallin toteuttamista ja hyötyjen saavuttamista tavoittelevia toimia. Tarkkailun ja valvonnan seurauksena hankkeen työsuunnitelmaa ja hankkeen toimintamallin toteuttamissuunnitelmaa voidaan päivittää tarvittaessa.

Hankkeen organisaatio



Kaavio A.6 PM2 - hankkeen organisaatio

Hankkeen omistaja (Programme Owner, PgO) on kokonaisvastuussa hankkeen onnistumisesta, kun taas päivittäinen hankehallinta on delegoitu hankejohtajalle (Programme Manager, PgM), joka keskittyy hankkeen lopputulosten saavuttamiseen.

Hankkeen operatiivinen päällikkö (Programme Business Manager, PgBM) edustaa hankkeen omistajaa hankkeen päivittäisessä toiminnassa ja tekee läheistä yhteistyötä hankejohtajan kanssa. Hän keskittyy hankkeen hyötyjen toteuttamiseen hankkeen lopputulosten avulla.

Hankkeen johtoryhmä (Programme Steering Committee, PgSC) koostuu hankkeen omistajasta, hankkeen operatiivisesta päälliköstä ja hankejohtajasta. Muiden asiantuntijaroolien edustajat voivat osallistua tarvittaessa. Hankkeen ohjausryhmällä on toteutusvastuu hankkeen tavoitteisen ja hyötyjen toteutumisesta.

Hankkeella voi myös olla tilapäinen **hankkeen tukiryhmä** (Programme Support Team, PgST) joka antaa hallinnollista tukea hankkeelle ja sen projekteille.

PM²-menetelmä ja projektisalkun hallinta

Projektisalkku on kokoelma projekteja, ohjelmia ja muita toimia, jotka kerätään yhteen niiden varojen valvomisen helpottamiseksi ja toiminnallisen hallinnan parantamiseksi, jotta strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Projektisalkkuun kuuluvien projektien tai ohjelmien ei tarvitse liittyä toisiinsa tai olla riippuvaisia toisistaan. Strategisesta näkökulmasta projektisalkut ovat korkeamman tason rakenteita kuin itse ohjelmat tai projektit. Investointipäätökset, painopistealueiden määrittäminen ja voimavarojen kohdentaminen tehdään juuri projektisalkun tasolla.

On erittäin tärkeää, että projektin määrittelyssä ja hallinnassa mukana olevat ihmiset ymmärtävät, mitä eroa on projekteilla, ohjelmilla ja projektisalkuilla ja mitä hallinnan erityispiirteitä ne edellyttävät. Heidän olisi myös pystyttävä määrittelemään tai sijoittamaan oma työnsä oikealle tasolle, eli tietää, jos heidän työtään voitaisiin paremmin hallita ohjelmalla tai projektien verkostona. Heidän tulisi samalla aina olla perillä siitä, mihin johtamisen ja organisaation kontekstiin heidän työnsä sijoittuu.

PM²-menetelmässä projektisalkun hallintaprosesseihin kuuluu joukko erilaisia toimia, jotka on järjestetty neljään ryhmään.

1. Projektisalkun suuntaviivat

Projektisalkun suuntaviivat määrittävät, miten organisaatio käsittelee projektisalkun hallintaa. Niillä määritellään projektisalkun rakenne, hallintaelimet ja niiden vastuut sekä tarvittavat prosessit.

2. Projektisalkun kokoaminen

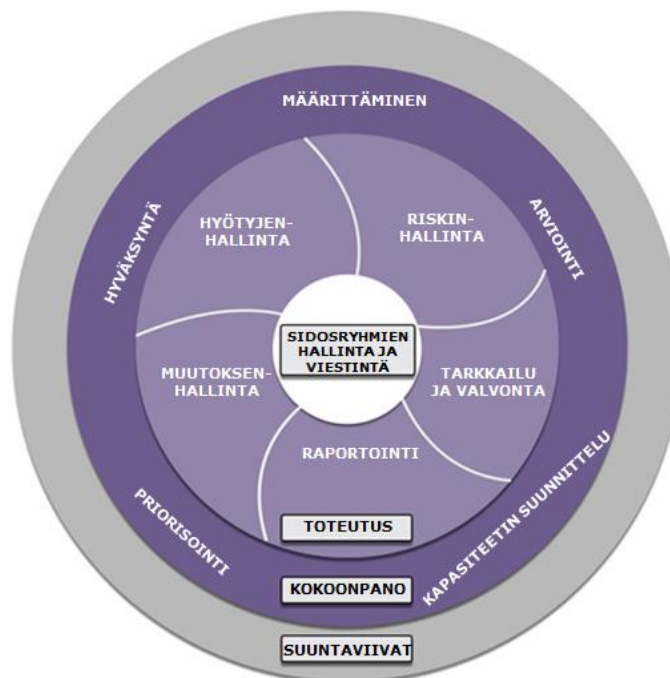
Projektisalkun kokoaminen on prosessi, johon kuuluvat projektisalkkuun mahdollisesti sisällytettävien ehdokkaiden arvioiminen, investointipäätösten tekeminen ja voimavarojen kohdentaminen. Näitä toimia toteutetaan säännöllisesti organisaation tarpeiden mukaan.

3. Projektisalkun toteutus

Projektisalkkua toteutetaan jatkuvana prosessina, jossa valittuja ohjelmia ja projekteja hallitaan niiden tavoitteisiin pääsemiseksi. Vaikka ohjelmat ja projektit ovatkin väliaikaisia, projektisalkun toimia jatketaan, kunnes projektisalkku lakkaa olemasta.

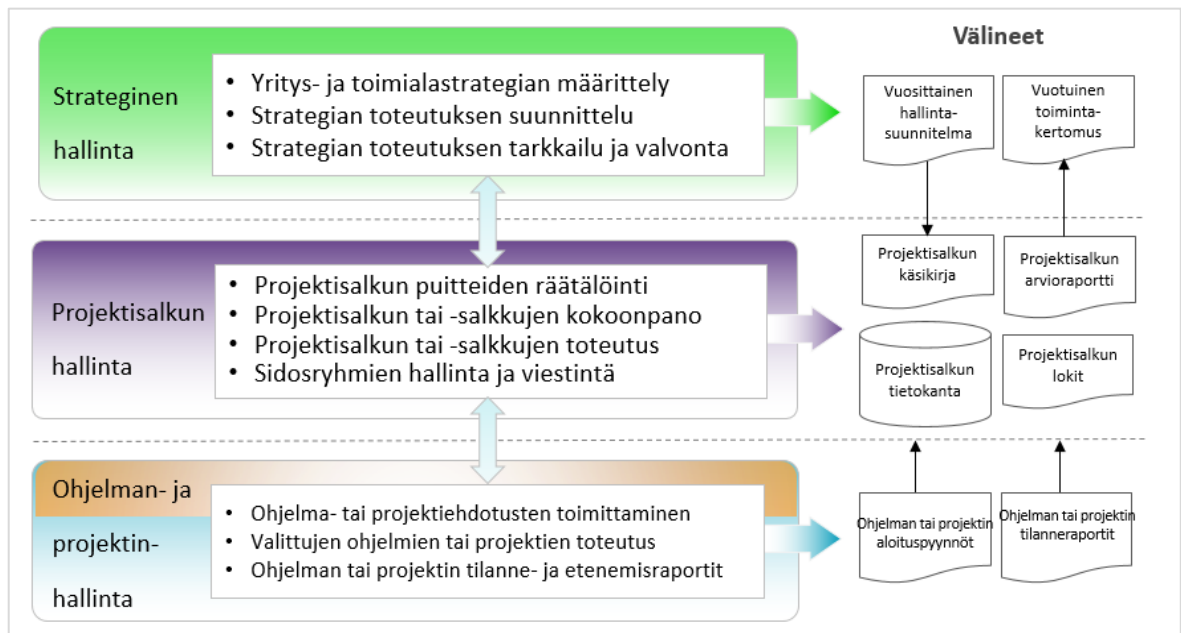
4. Sidosryhmien hallinta ja viestintä

Sidosryhmien hallinnalla ja viestinnällä tarkoitetaan jatkuvaa eri sidosryhmien arvioinnin ja niiden kanssa viestimisen prosessia. Sen tarkoituksena on varmistaa, että sidosryhmät voivat olla tehokkaasti mukana projektisalkun kokoamisessa ja toteutuksessa.



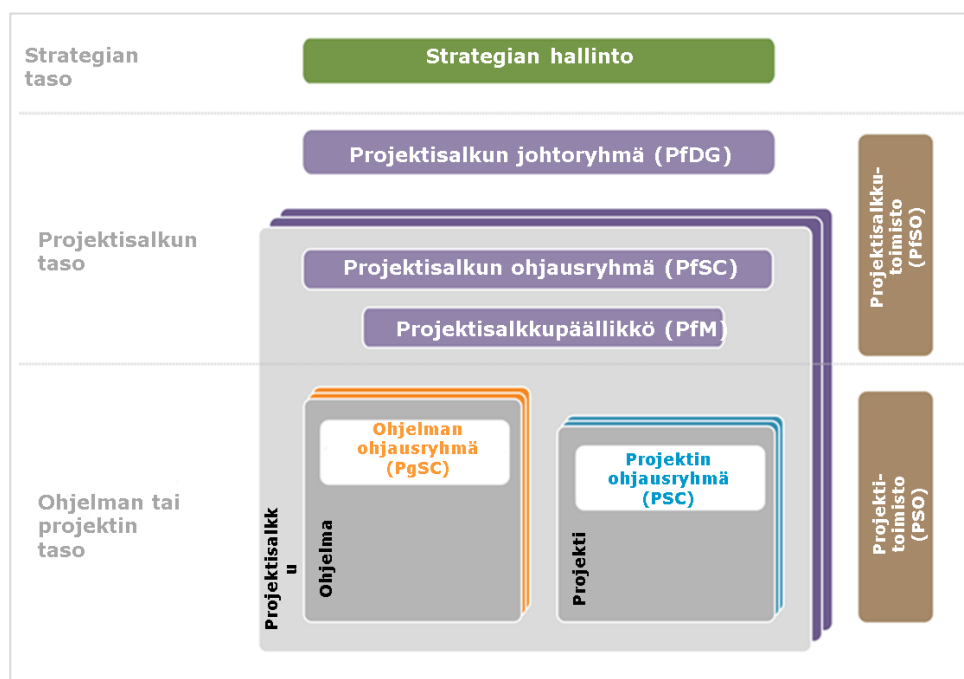
Kaavio A.7 Malli PM²-menetelmän projektisalkun hallintaprosesseista

Projektisalkun kokoamisprosessi tuottaa uusia portfolion osia (eli ohjelmia tai projekteja) **projektisalkun toteutuksen** jatkuviin prosesseihin, joiden edistymisestä ja tuloksista viestitään **projektisalkun viestinnän ja sidosryhmien hallinnan** prosesseissa. Projektisalkun ominaisuudet ja hallinta sekä projektisalkun hallintaprosessien toimet ja tuotetut välineet määritellään **projektisalkun suuntaviivoissa**.



Kaavio A.8 Korkean tason kuvaus hallinnan tasoista, toimista ja välineistä

PM²-menetelmän projektisalkun hallintojärjestelmä on kuvattu oheisessa kaaviossa.



Kaavio A.9 Projektisalkun tehtävät ja hallintosuhteet

Tyhjä sivu

Liite C: Muut apuvälineet

Tiivistelmätaulukkoita ja kaavioita PM²-menetelmän välineistä ja toimista

Aloitukset	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektin aloituspyyntö	I	–	A/S	R	S/C	I	–	–
Toimintamalli	I	C	A	R	C	S	S	–
Projektin perustamiskirja	I	C	A	S	C	S	R	C
Suunnittelu	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Suunnittelun aloituskokous	I	A	C	S	C	C	R	C
Projektikäsikirja	I	I	A	S	C	I	R	C
Projektin sidosryhmäkaavio	I	I	A	S	C	I	R	C
Projektin työsuunnitelma	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Ulkoistussuunnitelma	A	C	C	C	I	S	R	I
Tuotosten hyväksymissuunnitelma	I	A	C	S	I	C	R	C
Siirtymäsuunnitelma	I	A	C	C	C	C	R	C
Toimintamallin toteuttamissuunnitelma	I	I	A	R	C	I	S	I
Hallintasuunnitelmat								
Vaatimusten hallintasuunnitelma	I	I	A	C	C	I	R	S
Projektin muutoksenhallintasuunnitelma	I	I	A	C	I	I	R	I
Riskinhallintasuunnitelma	I	C	A	C	I	I	R	I
Ongelmanhallintasuunnitelma	I	I	A	C	C	I	R	C
Laadunhallintasuunnitelma	I	A	C	C	C	C	R	C
Viestinnän hallintasuunnitelma	I	I	A	S	C	I	R	C
Toteutus	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Toteutuksen aloituskokous	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Projektin koordinointi	I	I	A	S	I	I	R	I
Laadunvarmistus	I	I	I	S	C	I	A	R
Projektin raportointi	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Tiedottaminen	I	I	A	C	I	I	R	C
Tarkkailu ja valvonta	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektin etenemisen tarkkailu	I	I	A	C	C	I	R	C
Aikataulun valvonta	I	I	A	C	C	I	R	C
Kustannusten valvonta	I	I	A	C	C	I	R	C
Sidosryhmien hallinta	I	I	A	S/C	I	C	R	I
Vaatimusten hallinta	I	I	A	C	C	I	R	S
Projektin muutosten hallinta	I	C	A	S	I	I	R	C
Riskinhallinta	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Ongelmien ja päätösten hallinta	I	I	A	S	C	I	R	C
Laadunhallinta	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Tuotosten hyväksymisen hallinta	I	I	A	S	C	C	R	C
Toimintamallin toteuttamisen hallinta	I	I	A	R	C	I	S	I
Siirtymien hallinta	I	A	C	C	C	C	R	C
Ulkoistamisen hallinta	A	C	C	C	I	S	R	I
Päättäminen	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Projektin lopun tarkastelukokous	I	A	C	S	C	C	R	C
Projektin loppuraportti	I	A	C	S	C	C	R	C
Hallinnollinen sulkeminen	I	C	A	C	I	C	R	I

RASCI-vastuutaulukko

(R: toteutusvastuussa, A: kokonaisvastuussa, S: tukija, C: neuvoja, I: pidettävä ajan tasalla)

AGB: asiaankuuluva hallinnon elin

PSC: projektin ohjausryhmä

PO: projektin omistaja

BM: operatiivinen päällikkö

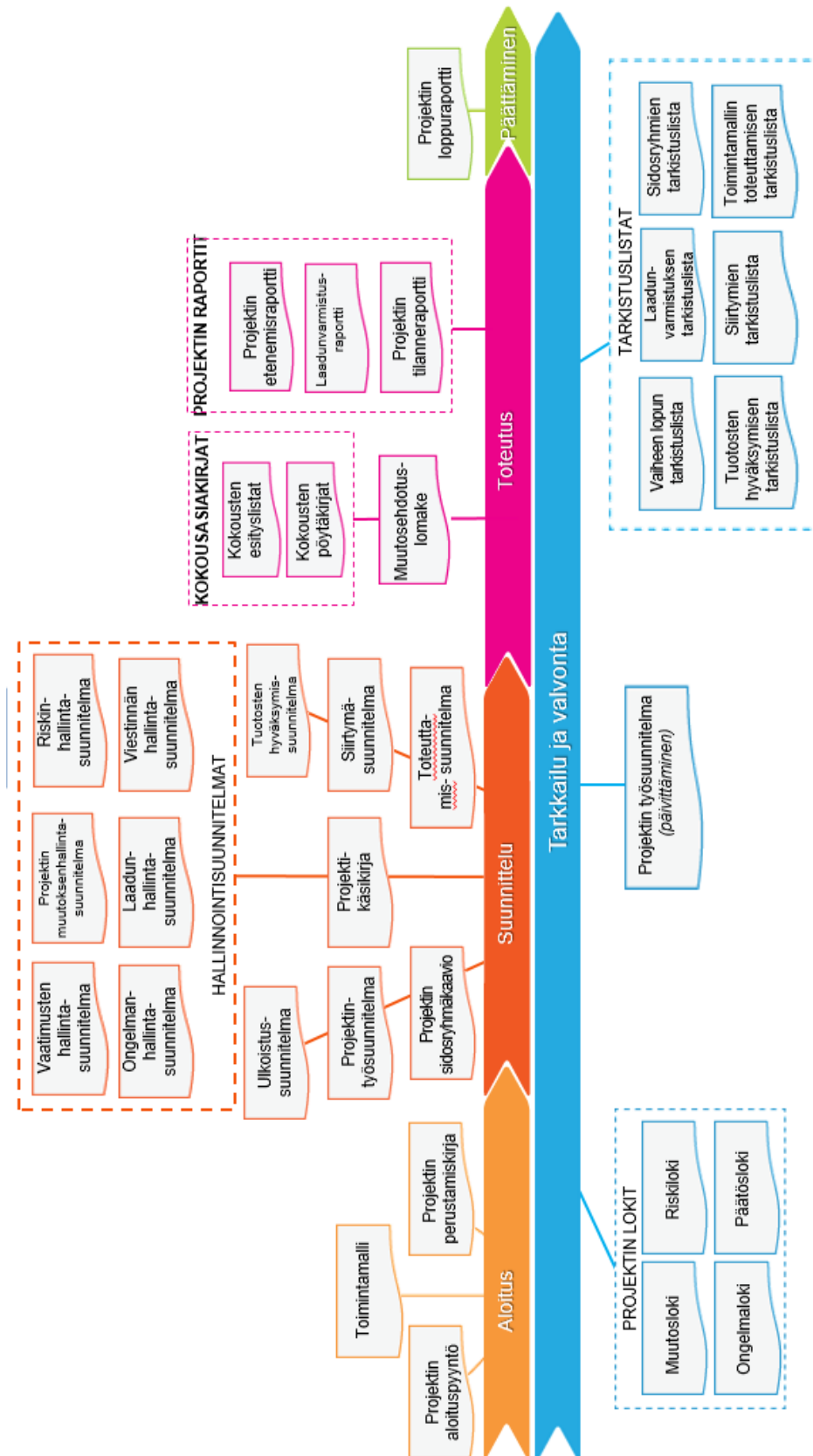
UR: käyttäjien edustajat

SP: ratkaisuntarjoaja

PM: projektipäällikkö

PCT: projektin ydintiimi

PM²-menetelmän välineistö



Yleiskatsaus PM²-menetelmän toimiin ja välineisiin



PM²-menetelmän tarjoamat mallit

	Malli	RASCI: R (toteutusvastuussa)
Aloitukset		
Projektikäsikirja	☒	BM
Projektin sidosryhmäkaavio	☒	BM
Projektin työsuunnitelma	☒	PM
Suunnittelu		
Projektikäsikirja	☒	PM
Projektin sidosryhmäkaavio	☒	PM
Projektin työsuunnitelma	☒	PM
Ulkoistussuunnitelma	☒	PM
Tuotosten hyväksymissuunnitelma	☒	PM
Siirtymäsuunnitelma	☒	PM
Toimintamallin toteuttamissuunnitelma	☒	BM
Hallintasuunnitelmat		
Vaatimusten hallintasuunnitelma	☒	PM
Projektin muutoksenhallintasuunnitelma	☒	PM
Riskinhallintasuunnitelma	☒	PM
Ongelmanhallintasuunnitelma	☒	PM
Laadunhallintasuunnitelma	☒	PM
Viestinnän hallintasuunnitelma	☒	PM
Toteutus		
Aloituskokouksen esityslista	☒	PM
Pöytäkirja	☒	PM
Toimeksisaajan tilanneraportti	–	
Yksilölliset ja tilannekohtaiset raportit	–	
Tuotosten hyväksymisilmoitus	–	
Tarkkailu ja valvonta		
Projektin etenemisen tarkkailu		
Projektin tilanneraportti	☒	PM
Projektin etenemisraportti	☒	PM
Ulkoistamisen hallinta		
Allekirjoitetut sopimukset	–	
Allekirjoitetut tilaukset		
Allekirjoitetut työaikatodistukset	–	
Vaatimusten hallinta		
Vaatimusasiakirja	–	PM
Projektin muutosten hallinta		
Muutosehdotuslomake	☒	PM
Muutosloki	☒	PM
Riskinhallinta		
Riskiloki	☒	PM
Ongelmien ja päätösten hallinta		
Ongelmaloki	☒	PM
Päätösloki	☒	PM
Laadunhallinta		
Tarkastusraportit	–	
Laaduntarkastusraportti	–	
Laaduntarkastuksen tarkistuslista	☒	PM
Vaiheen lopun tarkistuslista	☒	PM
Tuotosten hyväksymisen hallinta		
Tuotosten hyväksymisen tarkistuslista	☒	PM

Toimintamallin toteuttaminen		
Toimintamallin toteuttamisen tarkistuslista	☒	BM
Muutoksen hallinta		
Mahdolliset muut näihin toimiin suunnitellut asiakirjat ja raportit	–	
Mahdolliset hyväksymisasiakirjat (allekirjoitettujen sopimusten mukaisesti)	–	
Muutosten tarkistuslista	☒	PM
Päättäminen		
Projektin päättämisen tarkastelukokous	☒	PM
Projektin loppuraportti	☒	PM

PM²-menetelmän käyttöönotto: neuvoja nopeaan aloitukseen

Tämän nopean aloituksen oppaan tarkoitus on helpottaa PM²-menetelmän käyttöönottoa. On luontevaa aloittaa hankkimalla lisää tietoa PM²-menetelmästä ja käydä läpi saatavilla oleva PM²-menetelmän aineisto. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse osata ennen kuin PM²-menetelmän perusteita voi alkaa soveltaa projekteissa. Tarvitaan vain lyhyt johdatus PM²-menetelmään, minkä jälkeen voidaan alkaa soveltaa näitä pikakäynnistyksen kuutta vaihetta:

1. Määritellä projektin hallinto ja laatikaa toimintamalli

- Perustakaa projektin ohjausryhmä.
- Perustelkaa projektin aloittaminen, määritellä sen laajuus ja määritellä talousarvion rajat.



Toimintamalli

2. Yksilöikää sidosryhmät ja laatikaa projektin perustamiskirja

- Määritellä projektin laajuus.
- Selvittää, mitkä sidosryhmät olisi hyvä ottaa mukaan projektin perustamiskirjan laatimiseen.
- Määrittää ja dokumentoida korkean tason vaatimukset, oletukset ja rajoitukset.
- Päättää projektissa noudatettava lähestymistapa ja arvioi tarvittavat voimavarat, kustannukset ja aikataulut.



Projektin perustamiskirja

3. Perustakaa projektin lokikirjat

- Perustakaa riskiloki, ongelmaloki, päätösloki ja muutosloki.
- Näitä käytetään riskien, ongelmien ja projektin laajuuteen liittyvien muutosten hallinnointiin.



Ongelmaloki,
riskiloki,
muutosloki,
pätösloki

4. Käynnistää projektin suunnittelu aloituskokouksella

- Pyytää mukaan oikeat ihmiset.
- Käyää projektin perustamiskirja läpi ja varmistakaa, että kaikilla on yhteinen käsitys asioista.
- Kertokaa projektin suunnittelun seuraavista vaiheista.



Suunnittelun aloituskokous ja pöytäkirjat

5. Räätelöikää projektinhallinnan lähestymistapa

- Valitkaa käytettävät suunnitteluasiakirjat ja päättää, miten niitä pitää räätelöidä.
- Määritellä säännöt, jakakaa ryhmän vastuut ja määritellä ristiriitojen ratkaisuprosessi.



Projektikäsikirja

6. Laatkaa projektin työsuunnitelma

- Osittakaa tehtävä työ pienempiin ja helpommin hallittaviin osiin (eli tehkää projektin ositus).
- Arvioi jokaisen työtehtävän työmäärä ja kustannukset.
- Määrittää tarkat budjetit- ja resurssivaatimukset
- Suunnitella työn aikataulu: tunnistakaa sidonnaisuudet ja määrittää kunkin työtehtävän resurssit ja ajoitus.



Projektin työsuunnitelma

Tyhjä sivu

Liite D: Etiikka ja käytös

PM² Ammatillinen käytösohjeisto

Monet yhteisöt tarjoavat etiikka- ja käytösohjeiston, jota jäsenten vaaditaan noudattavan. Sen tarkoituksena on auttaa ihmisiä suunnistamaan työelämän monimutkaisessa todellisuudessa, ja muistuttaa siitä, millainen käytös ja asenteet ovat linjassa yleisesti hyväksytyjen ammattimaisten arvojen kanssa.

Käytös tarkoittaa ihmisen käyttäytymistä, joka perustuu moraalisiin periaatteisiin. Ammattimaisuus on yhdistelmä taitoa, harkintakykyä ja kohteliaisuutta, jota odotetaan henkilöltä, joka on koulutettu tekemään työnsä hyvin. Tämä osio muistuttaa niistä perusperiaatteista, jotka PM²n harjoittajien (ja projektiryhmän jäsenten) tulisi tuntea ja pitää arvossa.

- **ITSENÄISYYS:** henkilöstön käytöksen ja päätösten tulisi pohjautua haluun palvella yhteistä hyvää ja julkista etua, eikä koskaan muihin intresseihin, sen paremmin yksityisiin etuihin kuin esimerkiksi poliittiseen painostukseen
- **PUOLUEETTOMUUS:** henkilöstön täytyisi olla vapaita ennakoasenteista tehdessään päätöksiä
- **OBJEKTIIVISUUS:** kaikkien projektityössä tehtyjen johtopäätösten tulisi olla tasapainoisia ja perustua huolelliseen tosiasioiden ja lainsäädännöllisen taustan analysointiin
- **USKOLLISUUS:** jäsenten uskollisuus organisaatiota kohtaan on välttämätöntä, jotta se pystyy säilyttämään itsenäisyytensä ja saavuttamaan tavoitteensa. Se on myös välttämätöntä organisaation toiminnan kannalta

Näiden periaatteiden tuominen käytäntöön vaatii:

- **HUOLELLISUUTTA:** eli pysähtymistä arvioimaan, mitkä ovat suunniteltujen toimien mahdolliset seuraukset ja vaikutukset, maltillisuutta ja asioiden mittasuhteiden ja sopivaisuuden arvioimista
- **VASTUULLISUUTTA:** annettujen tehtävien suorittamista niin velvollisuudentuntoisesti kuin mahdollista, ja ratkaisujen etsimistä kohdattuihin ongelmiin. On myös tärkeää tuntea ja noudattaa lain asettamia velvoitteita sekä hallinnollisia sääntöjä ja menettelytapoja.

Keskeiset periaatteet voidaan tiivistää sanaan **RIIPPUMATTOMUUS**, joka tarkoittaa johdonmukaista eettisten periaatteiden noudattamista ja kestävien päätösten tekemistä niiden pohjalta.

Edellä kuvatun eettisen koodiston lisäksi kaikkien PM²-menetelmän harjoittajien tulisi toimia seuraavien arvojen pohjalta:

- **LAILLISUUS** ja **VASTUUNKANTO:** toimi lain mukaisesti ja kanna vastuusi päätöksistä ja teoista
TASAPUOLISUUS: Tasapuolisuus tarkoittaa velvollisuutta tehdä päätöksiä puolueettomasti ja objektiivisesti, ilman omien etujen edistämistä, ennakkoluuloja ja suosimista
SYRJIMÄTTÖMYYS ja **TASA-ARVOINEN KOHTELU:** kunnioita syrjimättömyyden periaatetta ja erityisesti takaa, että kaikki kansalaiset tulevat kohdelluksi tasa-arvoisesti riippumatta kansallisuudesta, sukupuolesta, rodullisesta tai etnisestä taustasta, uskonnosta tai vakaumuksesta, vammasta, iästä tai sukupuolisesta suuntautumisesta.
SUHTEELLISUUS ja **JOHDONMUKAISUUS:** varmista, että kaikki toimenpiteet ovat suhteessa siihen, mitä niillä tavoitellaan, ja ole käytökseltäsi johdonmukainen
KUNNIOITUS ja **JOHTAJUUS:** käytä asemasi antamaa valtaa vastuullisesti, ja edistä eettisiä periaatteita ja ammattimaista käytöstä johtajuudella ja näyttämällä esimerkkiä
REHELLISYYS ja **AVOIMUUS:** ilmoita kaikki yksityiset intressisi, ja kerro avoimesti syyt kaikille päätöksille
TIIMITYÖ ja **RISTIRIITOJEN RATKAISU:** Tee yhteistyötä jaettujen päämäärien saavuttamiseksi löytämällä ratkaisuja paremman yhteisymmärryksen kautta
KOHTELIAISUUS ja **SELKEÄ VIESTINTÄ:** varmista kollegoiden osallistuminen osoittamalla huomaavaisuutta ja edistämällä tehokkuutta selvien ohjeiden antamisen kautta

Henkilökohtaiset ja ammatilliset hyveet

Hyve on sen omaavan henkilön vahvuus tai erinomaisuus, ja sen voi ilmaista vajavaisuuden ja liiallisuuden välisenä terveenä keskitienä. Keskitie ei ole yleismaailmallinen vaan subjektiivinen, ja näin ollen se vaihtelee henkilöistä ja heidän olosuhteistaan riippuen ja se pitäisi määrittää huolellisesti harkiten. Moraalisten hyveiden soveltaminen tarkoittaa sitä, että ihminen hallitsee sopivasti luonteenpiirteitään ja käytöstään löytääkseen oikeat periaatteet joiden tulisi ohjata hänen toimintaansa, ymmärtääkseen mitä kussakin tilanteessa tulisi tehdä, ja näin tavoittelee jonkin suuremman päämäärän toteutumista.

Harkitsevuuden (käytännönläheisen viisauden) hyve viittaa kykyymme harkita tarkasti, miten voimme saavuttaa päämäärämme. Harkitsevuus luokitellaan toimeenpanevaksi taipumukseksi, koska se tuottaa jotakin, mikä voidaan panna käytäntöön. Sitä voidaan tarkastella kahdella tasolla: Tarkoituksen tasolla (kykymme asettaa mielekkäitä tavoitteita) ja harkinnan tasolla (kykymme arvioida huolellisesti toimintaamme ja keinojamme, jotta saavutamme halutun tavoitteen).

Arvostelukyky tarkoittaa kykyämme arvioida, mikä on totta ja mikä ei. Arvostelukyky muodostaa käsityksemme ympäröivästä todellisuudesta. Siten se vaikuttaa vahvasti harkintaamme, joka puolestaan määrää tekomme. Kun arvostelukykyämme on syystä tai toisesta heikentynyt (esimerkiksi emotionaalisten syiden tai aikaisempien kokemusten takia), saatamme sekoittaa toden ja epätoden keskenään (esimerkiksi pitää oikeutettuna tekoa, joka ei sitä ole).

Intuiitiivisen ymmärryksen kautta mieli hahmottaa ne käytöksen periaatteet, jotka johdattavat kohti menestystä ja onnellisuutta. Ymmärryksen hyve viittaa kykyymme havaita asiat oikein, tarkastella olosuhteita riittävästi, ymmärtää asioiden väliset suhteet ja analysoida ja muodostaa kokonaiskäsitys. Se määrää kykymme oppia, millaiset teot ovat oikein ja millaiset eivät, ja siirtää tämä tieto erilaisiin konteksteihin niin, että se edistää hyvinvointiamme.

Rohkeuden hyve viittaa riskien hallittuun ottamiseen, ja sen voi kuvata pelkuruuden (heikkous) ja pelottomuuden tai hurjapäisyyden (liiallisuus) välisenä hyödyllisenä keskitienä. Rohkea henkilö tavoittelee (ei välttämättä ilman pelkoa) oikeita päämääriä, oikeista syistä, oikealla tavalla oikeaan aikaan ja oikean aikaa. Niinpä rohkea henkilö tekee ja sietää sen, mikä loogisesti on tarpeen arvokkaan päämäärän saavuttamiseksi. Rohkeus, (johon aina sisältyy riski) on välttämätöntä, jotta ihminen kykenee jatkuvasti kehittämään omia kykyjään.

Kunniantunnon hyve viittaa taipumukseemme hakea arvostusta ja tunnustusta toisilta. Tämä hyve määritellään keskitienä kunnianhimottomuuden ja ylenmääräisen kunnianhimon välillä (taipumus hakea joko vähemmän tai enemmän arvostusta ja kunnioitusta kun mitä ansaitsisi)

Rehellisyys viittaa kykyymme kertoa totuus itsestämme ja osoittaa toisille, millaisia todella olemme, sen paremmin kieltämättä kuin liioittelematta ominaisuuksiamme. Tämä hyve on keskitie itsensä vähättelyn (heikkous) ja kehuskelun (liiallisuus) välillä.

Tasapuolisuuden hyve viittaa taipumukseemme toimia tavalla joka jakaa edut ja haitat oikeudenmukaisesti niille, jotka ne ansaitsevat, oli sitten kyse jakamisesta itsemme ja muiden kesken tai pelkästään muiden kesken. Tasapuolisuus on kaikkien hyveiden äiti, ja jotta ihminen olisi aidosti oikeudenmukainen, hänen on täytynyt kehittää itselleen kaikki muut hyveet. ("Tasapuolisuus on muita hyveitä ylempi ja erinomainen" – Aristoteles)

Anteliaisuuden hyve viittaa arvokkaiden asioiden (kuten ajan, rahan, ymmärryksen, tiedon ja muiden hyödykkeiden) hallintaan. Se määritellään сайtuuden (heikkous) ja tuhlaavaisuuden (liiallisuus) välisenä hyödyllisenä keskitienä. Esimerkiksi tieto on jaettava oikean henkilön kanssa, oikealla hetkellä, oikeassa määrin ja oikealla tavalla, jotta sitä voidaan käyttää tuottavasti. Niinpä, kun haluamme täyttää jonkun toisen tarpeet, anteliaisuutemme ei tulisi perustua ainoastaan kykyymme antaa, vaan myös siihen, miten antamamme määrä palvelee kohteen etua pitkällä tähtäimellä. Meidän tulisi seurata järkemme ohjeistusta, sillä anteliaisuutta on harjoitettava viisaasti, jotta se edistää omaa ja muiden etua.

Ystävällisyyden hyve viittaa kykyymme käyttäytyä riittävän sovinnollisesti, kun toimimme toisten kanssa. Se määritellään keskitienä töykeyden (vajavaisuus) ja nöyristelyn (liiallisuus) välillä. Töykeä henkilö nauttii

ristiriidoista välttämättä siitä, häiritseekö tai kiusaannuttaako se muita. Nöyristelevä henkilö puolestaan osoittaa alamaisuutta ja välittää eniten siitä, pidetäänkö häntä miellyttävänä. Hän välttelee ristiriitoja, vaikka se vaatisi suuria henkilökohtaisia uhrauksia.

Huumorintajun hyvettä kuvaillaan keskitieksi tympeyden ja ilveilyn välillä. Tympeä ihminen ei nauti huumorista ja saattaa jopa loukkaantua tai ärsyntyä siitä suhteettomasti. Toisaalta ilveilijä nauttii huumorista liikaa, ilmaisee sitä haitallisilla tavoilla, väärällä hetkellä tai liian usein, aiheuttaen näin kenties ärsytystä toisissa.

Rauhallisuuden hyve viittaa suuttumuksen hallintaan. Se on keskitie velttouden ja ärtyisyyden välillä. Velttous tarkoittaa suuttumuksen puutetta (heikkous) kun taas ärtyisyys viittaa suuttumukseen, joka on liiallista kestoaltaan, voimakkuudeltaan ja yleisyydeltään. Rauhallinen ihminen haluaa pysyä rauhallisena eikä antaa intohimon tai raivon viedä häntä mukanaan, vaan toimia aina kohtuullisuuden rajoissa.

Kohtuullisuuden hyve viittaa omien mielihalujen hallintaan ja on keskitie välinpitämättömyyden ja hillittömyyden välillä. Kohtuullinen ihminen haluaa nauttia maltilla ja järjen rajoissa kaikista niistä nautinnoista, jotka edistävät terveyttä ja hyvinvointia.

Arvostettavuuden hyve on keskitie pihistelyn ja mauttomuuden välillä. Pihistelyä on vastahakoinen ja niukka osallistuminen yhteiseen asiaan. Mauttomuutta taas osoittaa henkilö, jonka osallistuminen on paljon suurempaa kuin häneltä vaadittiin tai odotettiin.

Jalomielisyyden hyve määritellään keskitieksi nöyryyden ja turhamaisuuden välillä. Nöyrä ihminen uskoo, ettei hän ansaitse kunnianosoituksia silloin kun itse asiassa olisi niihin oikeutettu, kun taas turhamainen ihminen pitää kunnianosoituksia oikeutenaan, vaikka ei ole millään tavoin ansainnut niitä. Jalomielinen ihminen ajattelee ansaitsevansa hyvää (vaurautta, vaikutusvaltaa, arvostusta, huomionosoituksia) silloin, kun se on todella perusteltua.

Seuraava taulukko esittää edellä mainittujen hyveiden suhteen erilaisiin osaamisen alueisiin:

Osaaminen	Keskeiset hyveet
Johtajuus	Kaikki
Suhteet ja innostaminen	Arvostelukyky, ystävällisyys, anteliaisuus, rehellisyys, kunniantunto, tasapuolisuus
Itsearviointi ja itsensä johtaminen	Rohkeus, arvostelukyky, harkitsevuus, kohtuullisuus, rauhallisuus
Muutos ja muuttaminen	Arvostelukyky, harkitsevuus, rohkeus
Henkilökohtainen viestintäosaaminen	Tasapuolisuus, ystävällisyys, anteliaisuus, rehellisyys, huumorintaju
Kekseliäisyys	Rohkeus, harkitsevuus, anteliaisuus, ymmärrys
Tulossuuntautuneisuus	Harkitsevuus, arvostelukyky, kohtuullisuus, kunniantunto
Ryhmätyökyky	Anteliaisuus, huumorintaju, tasapuolisuus, ystävällisyys
Neuvottelukyky	Harkitsevuus, arvostelukyky, rohkeus, tasapuolisuus, jalomielisyys
Kyky ratkaista ristiriidat ja kriisit	Kaikki
Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus	Harkitsevuus, rohkeus, kunniantunto, tasapuolisuus, rehellisyys
Kulttuuri- ja arvojohtaminen	Tasapuolisuus, arvostelukyky, harkitsevuus, rohkeus

Vaikka kaikki hyveet vaikuttavat kaikkiin osaamisalueisiin, arvostelukyvyn, harkitsevuuden ja ymmärryksen hyveitä pidetään suhteessa tärkeäimpinä näkökulmaosaamisen kannalta, kun taas eettisiä hyveitä pidetään tärkeäimpinä inhimillisen osaamisen kannalta.

Juliste: PM²-ajattelutavatPM²-menetelmän ajattelutavatProjektiryhmät, jotka käyttävät PM²-menetelmää

Tyhjä sivu

Liite E: Sanasto

Asiaankuuluva hallinnon elin (<i>Appropriate Governance Body, AGB</i>)	Asiaankuuluvan hallinnon elimen tehtävää toteuttaa se elin, joka on vastuussa strategisesta suunnittelusta ja projektisalkun hallinnasta organisaation tai instituution tasolla. Se voi käsitellä jotakin tiettyä toimialaa ja osallistua hallintoprosessin eri vaiheisiin.
Välineet (<i>Artefacts</i>)	Välineet ovat projektinhallinnan toimien konkreettisia lopputuloksia. Niitä ovat esimerkiksi projektin hallinnointisuunnitelmat, projektin työsuunnitelma, kokousten pöytäkirjat, lokit, tarkistuslistat, raportit, toimintamalli ja projektin perustamiskirja.
Toimintamalli (<i>Business Case</i>)	Toimintamalli on asiakirja, johon on koottu päättäjille tietoa kontekstista, kuten projektin kustannuksista ja hyödyistä sekä niistä strategisen linjauksen ja/tai toiminnan ongelmista, joita projektilla pyritään ratkaisemaan. Siihen tiivistetään projektin perustelut, kuvataan erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja, perustellaan ajan ja työvoiman käyttö ja kuvataan projektin taloudelliset tarpeet.
Suoritusryhmä (<i>Business Implementation Group, BIG</i>)	Suoritusryhmä koostuu operatiivisen organisaation (projektin pyytäjä/asiakas) ja käyttäjäryhmien edustajista. Suoritusryhmä on vastuussa vastaanottavan organisaation edustamisesta projektin eri vaiheissa, erityisesti silloin, kun toimintamallia toteutetaan ja lopputuotteita hyväksytetään käyttäjillä.
Operatiivinen päällikkö (<i>Business Manager, BM</i>)	Operatiivinen päällikkö on projektin omistajan valtuutettu ja toimii hänen puolestaan päivittäisissä asioissa. Operatiivinen päällikkö myös avustaa projektin omistajaa projektin ja tärkeimpien toimintamallin tavoitteiden erittelyssä ja toimii tiiviissä yhteistyössä projektipäällikön kanssa.
Päättämisvaihe	Päättämisvaihe on projektin viimeinen vaihe. Tässä vaiheessa projektin toimet on saatu valmiiksi, opituista asioista keskustellaan ja ne kirjataan, valmiit tuotokset siirretään projektin omistajan haltuun ja projekti suljetaan hallinnollisesti.
Alakohtaiset välineet	Alakohtaiset välineet ovat ominaisia projektin toimialalle, ja ne ovat usein erottamaton osa projektin suunnittelua ja projektin kokonaisdokumentointia. Näihin välineisiin PM ² -menetelmä ei tarjoa malleja. Ne olisi kuitenkin eriteltävä ja luetteloitava projektikäsikirjassa, koska ne ovat osa projektin suunnittelun (eli suunnitteluvaiheen) tuloksia. Näitä välineitä ovat esimerkiksi järjestelmäsuunnitelmat (tietotekniikan projektit), rakennekaaviot (remontointi- tai muuttoprojektit) ja säädökset tai toimintapolitiikat (politiikkaprojektit).
Toteutusvaihe	Toteutusvaihe on PM ² -projektin kolmas vaihe. Sitä edeltävät aloitus- ja suunnitteluvaiheet. Sen aikana projektin toimet toteutetaan projektin suunnitelmien mukaisesti ja projektin tuotokset tuotetaan.
Aloitussvaihe	Aloitussvaihe on PM ² -projektin ensimmäinen vaihe. Sen tarkoituksena on 1) määritellä, mitä projektilla on määrä tehdä eli muotoilla projektin päämäärä, 2) saada projekti hyvään alkuun alustavalla suunnittelulla ja 3) esittää tarvittavat tiedot, jotta projekti voidaan hyväksyä.
Tarkkailu ja valvonta (<i>Monitor and Control</i>)	Tarkkailu ja valvonta koostuvat joukosta toimia, joita toteutetaan koko projektin ajan. Kaikilla näillä toimilla selvitetään, onko projektin toteutus sovittuihin lähtökohtiin nähden asianmukaista. Tämän mittaamiseen käytetään esimerkiksi kustannusten, ajankäytön ja laadun mittareita. Lisäksi toteutetaan korjaavia toimia, jos toimeenpano poikkeaa suunnitellusta liika.
Vaiheen lopun tarkistuslistat	Vaiheen lopun tarkistuslistat ovat tarkistuslistoja, joita projektipäällikkö käyttää varmistaakseen, että kaikki tarvittavat asiat ovat kohdallaan ennen kuin projektissa siirrytään seuraavaan vaiheeseen tai projekti päätetään. Tarkistuslistoilla tarkistetaan kunkin vaiheen keskeiset tiedot ja kootaan opitut asiat.
Tarkistuspisteet (<i>Phase Gates</i>)	Tarkistuspisteet ovat projektin elinkaareen kuuluvia niin sanottuja hyväksyntäportteja (valmis suunnitteluun, valmis toteutukseen sekä valmis päättämiseen). Tarkistuspisteillä turvataan projektin hyvä hallinta, koska niillä

	varmistetaan, että projektiryhmät hakevat asianmukaisen hyväksynnän ennen projektin seuraavaan vaiheeseen siirtymistä.
PM ² -menetelmän ajattelutavat (PM ² Mindsets)	PM ² -menetelmän ajattelutavat kuvaavat sellaisia asenteita ja sellaista toimintaa, jotka auttavat projektiryhmiä keskittymään siihen, mikä on projektin tavoitteiden saavuttamisessa kaikkein tärkeintä.
Projektin perustamiskirja (Project Charter)	Projektin perustamiskirja on asiakirja, jossa on kuvattu hahmotellun ratkaisun ydinasiat korkean tason tarpeina ja ominaisuuksina. Näiden perusteella lukija saa käsityksen projektin lopullisesta tuotoksesta tai tuotoksista. Se sisältää tiedot projektin laajuudesta, kustannuksista, kestosta ja riskeistä sekä muita tietoja, kuten välitavoitteet, tuotokset, projektin organisaation ja lähestymistavan. Asiakirjan aloittaa toimintamallin tukija, ja se antaa projektin ja projektiryhmän olemassaololle virallisen oikeutuksen sekä valtuuttaa projektipäällikön käyttämään organisaation henkilöstöä projektin toimiin. Projektin perustamiskirjan oikeellisuudesta vastaa viime kädessä projektipäällikkö.
Projektin ydinryhmä (Project Core Team, PCT)	Projektin ydinryhmä on projektin tarjoajapuolen muodostama ryhmä, joka tekee projektin päivittäiset toimet projektipäällikön koordinoimana. Sen toiminta on keskeistä projektin onnistuneelle toteutukselle.
Projektikäsikirja (Project Handbook)	Projektikäsikirjassa määritellään projektin tavoitteiden toteuttamiseen valittu korkean tason lähestymistapa. Se kuuluu ensimmäisiin suunnitteluvaiheessa tehtäviin asiakirjoihin, ja siihen kirjataan projektin normit, tehtävät ja vastuut, lähestymistapa ja käytettävät välineet.
Projektin aloituspyyntö (Project Initiation Request)	Projektin aloituspyyntö käynnistää projektiehdotuksen dokumentoinnin. Se on korkean tason katsaus meneillään olevaan tilanteeseen (sen tarpeisiin, ongelmiin ja mahdollisuuksiin), toivottuihin lopputuloksiin sekä arvioon ratkaisun toteuttamiseen kuuluvasta työmäärästä, vaikutuksista, riskeistä, rajoituksista ja oletuksista.
Projektin elinkaari	Projektin elinkaari on projektin aloituksen ja lopetuksen välinen aika, ja se sisältää aloitus-, suunnittelu-, toteutus- ja päättämisvaiheen. Projektin elinkaari alkaa epävirallisella aloituskokouksella ja päättyy, kun päättämisvaiheen toimet on suoritettu ja projektin omistaja antaa lopullisen hyväksyntänsä. Päätös projektin virallisesta sulkemisesta lopettaa projektin, jolloin mahdollinen toiminnallinen tila voi alkaa.
Projektipäällikkö (Project Manager, PM)	Projektipäällikön nimittää tehtävänsä projektin ohjausryhmä. Projektipäällikkö hallitsee projektin päivittäistä etenemistä, jotta lopputulokset voidaan toimittaa sovittujen rajojen mukaisesti. Projektipäällikkö johtaa myös projektin ydinryhmää päivittäisissä asioissa.
Projektitila (Project Mode)	Projektitilalla viitataan projektin organisaatioon silloin, kun projekti on käynnissä. Kun projekti on saatu päätökseen eli lopetettu, se siirtyy projektitilasta toimenpidetilään.
Projektin omistaja (Project Owner, PO)	Projektin omistaja on projektin eduksi toimija, joka edistää projektin onnistumista. Hän asettaa toiminnan tavoitteet, johtaa projektia ja antaa projektille strategisen suunnan. Projektin omistaja varmistaa, että projekti saavuttaa tavoitteensa, ja hyväksyy projektin tuotokset. Projektin omistaja on yleensä pyytäjäorganisaation pääosaston yksikönpäällikkö tai johtaja.
Projektin vaihe (Project Phase)	PM ² -menetelmässä on neljä peräkkäistä vaihetta: aloitus-, suunnittelu-, toteutus- ja päättämisvaihe. Tarkkailun ja valvonnan vaatimia toimia toteutetaan koko projektin ajan.
Projektin ohjausryhmä (Project Steering Committee, PSC)	Projektin ohjausryhmä on vastuussa projektin asianmukaisen toteutuksen tarkkailusta. Työryhmä tekee päätöksiä ja koordinoi projektin keskeisiä työtehtäviä. Se validoi projektiin kohdennetut henkilöstöresurssit ja varat sekä projektin keskeiset tuotokset. Kaikkien sidosryhmien tulisi olla edustettuina projektin ohjausryhmässä.
Projektitoimisto (Project Support)	Projektitoimisto on hallinnollinen elin tai yksikkö, joka tarjoaa projektinhallintapalveluja, jotka voivat liittyä johonkin tiettyyn projektiin tai olla

Office, PSO)	organisaation tarjoama horisontaalinen palvelu. Projektitoimiston vastualueet vaihtelevat laajasti. Ne voivat olla yksinkertaisia projektinhallinnan tukitoimia tai esimerkiksi eri projektien yhteyden parantamista strategisiin tavoitteisiin tai yrityksen etuihin jakamalla voimavaroja, menetelmiä, välineitä ja tekniikoita. Kaikilla projektiorganisaatioilla ei ole projektitoimistoa.
Projektin tukiryhmä (<i>Project Core Team, PCT</i>)	Projektin tukiryhmään kuuluvat projektitoimisto, projektin laadunvarmistus ja arkkitehtuuritoimisto. Projektin tukiryhmän tehtävät voivat olla projektikohtaisia tai organisaatio voi tarjota ne horisontaalisena palveluna. Ryhmä tarjoaa hallinnollista tukea projektin organisaatiolle ja määrittelee projektien vaatimukset, esimerkiksi raportointiin, menetelmiin, laatuun, rakenteeseen yms. liittyvät vaatimukset.
Projektin työsuunnitelma (<i>Project Work Plan</i>)	Projektin työsuunnitelma määrittää ja järjestää projektin niihin toimiin, työtehtäviin ja työpaketteihin, jotka projektin tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan. Se luo pohjan, jonka avulla voidaan arvioida projektin kestoa, selvittää tarvittavat voimavarat ja aikatauluttaa työ.
Tarjoajapuoli (<i>Provider Side</i>)	Tarjoajapuoli käsittää ne projektin voimavarat, jotka kehittävät ja toteuttavat ratkaisun, eli ratkaisuntarjoajan, projektipäällikön ja projektin ydinryhmän. PM ² -menetelmässä tarjoaja on organisaation sisäinen ja erillään mahdollisista ulkoisista toimeksisaajista.
Valmis päättämiseen (<i>Ready for Closing, RfC</i>)	Valmis päättämiseen on viimeinen tarkistuspiste eli hyväksyntäportti. Se sijoittuu toteutusvaiheen loppuun, ja siinä projektin ohjausryhmä varmistaa, että kaikki suunnitellut toimet on tehty, kaikki vaatimukset täytetty ja että projektin lopputulokset on toimitettu täysimääräisesti ja ne ovat operatiivisen päällikön ja käyttäjien edustajien hyväksymät.
Valmis toteutukseen (<i>Ready for Executing, RfE</i>)	Valmis toteutukseen on järjestyksessä toinen tarkistuspiste eli hyväksyntäportti. Se sijoittuu suunnitteluvaiheen loppuun. Suunnitteluasiakirjojen täytyy olla projektin omistajan hyväksymät, minkä jälkeen päätetään, onko projekti valmis siirtymään toteutusvaiheeseen vai ei.
Valmis suunnitteluun (<i>Ready for Planning, RfP</i>)	Valmis suunnitteluun on ensimmäinen tarkistuspiste eli hyväksyntäportti, ja se sijoittuu aloitusvaiheen loppuun. Siinä projektin ohjausryhmä hyväksyy toimintamallin ja projektin perustamiskirjan.
Pyytjäpuoli (<i>Requestor Side</i>)	Kutsutaan myös <i>asiakaspuoleksi</i> . Pyytjäpuoli sisältää projektia pyytäneen organisaation resurssit – sen, jolle myös ratkaisu toimitetaan. Näihin resursseihin kuuluvat esimerkiksi projektin omistaja, operatiivinen päällikkö ja toimintamalliryhmä.
Ratkaisuntarjoaja (<i>Solution Provider, SP</i>)	Ratkaisuntarjoaja on kokonaisvastuussa projektin omistajan pyytämistä tuotoksista ja palveluista. Hän on yleensä yksikönpäällikkö. Projektipäällikkö raportoi ratkaisuntarjoajalle.
Sidosryhmä (<i>Stakeholder</i>)	Sidosryhmä voi olla mikä tahansa yksilö, ryhmä tai organisaatio, joka voi vaikuttaa projektiin, johon projekti voi vaikuttaa (myönteisesti tai kielteisesti) tai joka kokee projektin vaikuttavan itseensä. Sidosryhmä voi myös käyttää vaikutusvaltaansa projektiin ja sen tuotoksiin.
Räätälöinti (<i>Tailoring</i>)	PM ² -menetelmän räätälöinnillä tarkoitetaan menetelmän sopeuttamista organisaation ympäristöön ja tarpeisiin (esimerkiksi pääjohtajalle, yksikköön, osastoon tai projektiorganisaatioon). Yleensä räätälöintiin kuuluu yhden tai useamman menetelmän pilarin räätälöinti esimerkiksi muuttamalla projektin hallintoa, lisäämällä tai poistamalla PM ² -menetelmässä määriteltyjen prosessien toimia, lisäämällä tai poistamalla PM ² -menetelmän asiakirjojen osia tai lisäämällä vaiheeseen alavaiheita. Menetelmän räätälöinnin tuloksia olisi hyvä pohtia ja ne pitäisi dokumentoida PM ² -menetelmän hallintasuunnitelmiin ja projektikäsikirjaan. Huomattakoon, ettei merkittävien muutosten tekeminen PM ² -menetelmään ole suositeltavaa.

Käyttäjien edustajat (<i>User Representatives</i> , URs)	Käyttäjien edustajien tehtävänä on edustaa projektin käyttäjien etua ja varmistaa, että projektin yksityiskohdat ja tuotokset täyttävät kaikkien käyttäjien tarpeet. Käyttäjien edustajat voivat tehdä käyttäjähyväksynnän testejä ja he ovat projektin ohjausryhmän mahdollinen jäsentaho.
---	---



Projektinhallinnan PM2-menetelmään Yleiskatsaus

