



# The Nordic PMO Reality Report 2026

*Lähes 800 PMO- ja salkunhallinnan ammattilaista vastasi, mikä oikeasti vauhdittaa – ja hidastaa – projektien onnistumista Pohjoismaissa.*

A line graph with an orange area fill and a dashed black line. The graph shows a fluctuating trend with four data points marked by black circles. The highest point is highlighted with a callout box containing the text "↑ 25%".

↑ 25%



# Sisällysluettelo

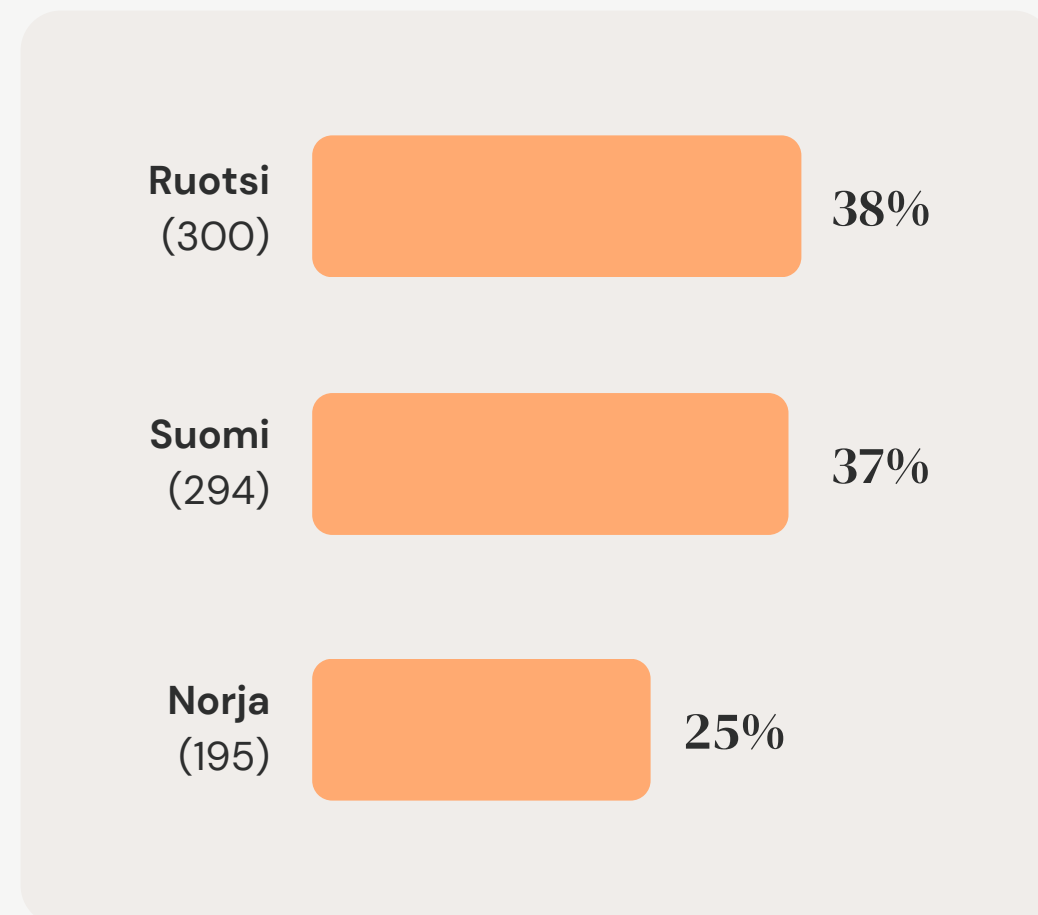
Raportti pähkinänkuoressa	03
Luku 1: Arjen todellisuus	04
Luku 2: Kolme näkökulmaa	05
Luku 3: Johdon todellisuusvaje	11
Luku 4: Kohti parempaa salkunhallinnan tulevaisuutta	12
Yhteenveto	13

# Raportti pähkinäkuoressa

Pohjoismaiset PMO-ammattilaiset toimivat arjessa, jota leimaavat hajanaiset järjestelmät, staattiset raportit ja portfoliot – ja jossa prioriteetit vaihtuvat nopeammin kuin päätöksiä ehditään tehdä.

Tahtotila toimia strategisemmin on todellinen. Sen sijaan rakenteet tukevat sitä harvoin.

## 789 haastattelua Pohjoismaissa:



## Havainnot, joita kukaan ei sano ääneen

**83 % hallinnoi projektisalkkua useamman työkalun yhdistelmällä.** Käytössä on samanaikaisesti erillisiä järjestelmiä, Excel-taulukointia, manuaalisia prosesseja ja väliaikaisratkaisuja. Hajanaisuus ei ole poikkeus – vaan pohjoismaisen projektijohtamisen oletusrakenne.

**Vain 17 %:lla on käytössään erillinen projektisalkunhallintajärjestelmä.** Tällöin järjestelmän vaikutus on merkittävä ja rakenteellinen – vaikutukset näkyvät kaikilla kyselyn osa-alueilla.

**Jopa puolikas työviikko joka kuukausi kuluu raportointiin.** Aika, joka käytetään näkyvyyden ylläpitoon, on pois suorituskyvyn parantamisesta.

**34 % vastaajista kaikissa maissa (FI, SE, NO) mainitsi toisistaan tietämättä saman asian:** johto aliarvioi, kuinka paljon aikaa ja resursseja projektit todellisuudessa vaativat. Yhtä moni sanoo samaa. Jokaisessa kolmessa maassa.

## LUKU 1

# Arjen todellisuus

Pohjoismaissa projektisalkunjohtamiseen ei käytetä salkunhallintaan kehitettyä järjestelmää. PMO:t käyttävät vieläkin taulukkolaskentaa.

### 83 %

vastaajista toimii hybridiympäristöissä — omat työkalut yhtäällä, taulukot kaikkeen muuhun ja manuaaliset prosessit sitomassa kokonaisuutta yhteen. Vain 17 %:lla on käytössään varsinainen, projektien seuraamiseen tarkoitettu salkunhallintajärjestelmä.



### 53 %

käyttää kolmea tai useampaa työkalua. Tarkastelusta tulee hajanaista, versiot saattavat sisältää ristiriitaista dataa ja raportoinnista tulee taakka, joka voi viedä päiviä — ei pelkästään tunteja — kuukaudesta toiseen.



### Raportointi verottaa

Jopa puoli työviikkoa kuukaudesta kuluu tilannepäivityksiin, seurantaan ja raporttien kokoamiseen.

Se vie johdolta kaistanleveyttä, joka näin kuluu näkyvyyden ylläpitämiseen — ei sen luomiseen.

Eikä taakka pienene skaalautuessaan, vaan se kasvaa — monimutkaisuuden, portfolion koon ja ennen kaikkea integroitujen järjestelmien puutteen myötä.

### Mitä PMO-ammattilaiset tekisivät 10 lisätunnilla kuukaudessa?

Hukkatunnit käytettäisiin mieluummin parempaan resurssisuunnitteluun, syvempään yhteistyöhön sidosryhmien kanssa, skenaariosuunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen. Yksikään vastaajista ei toivonut voivansa tehdä lisää raportointia.

## LUKU 2

# Kolme näkökulmaa

### Näkökulma 1: Suomi

**Suomalaiset toteuttavat projekteja. Norjassa ja Ruotsissa hallitaan projektisalkkua.** Suomalaiset PMO-ammattilaiset tekevät töitä ahkerasti, ovat laatutietoisia ja kertovat useammin kuin pohjoismaiset kollegansa, että edeltävä työvuosi on antanut virtaa omaan tekemiseen.

Sen sijaan he ovat kauempana strategisesta päätöksenteosta ja istuvat paremminkin lähempänä toteutusta kuin pohjoismaiset kollegansa.

Sama kuvio Suomi vs muut toistuu vastauksissa kaikkiin kysymyksiin:

➔ **Päätösvalta:** 46 % suomalaisista vastaajista tekee päätöksiä tai tekee niitä yhdessä, vs. 52 % ruotsalais- ja norjalaisvastaajista istuu päättämässä asioista. 35 % toimii neuvoa-antavissa tukirooleissa vs. 26 % naapurimaissa – he valmistelevat tietoa muille sen sijaan, että toimisivat itse sen perusteella.

➔ **Portfolion hallinta:** Vain 3 %:lla on vastuu koko yritystason portfoliosta vs. 8 % Ruotsissa ja Norjassa.

➔ **Ennustettavuus:** Vain 10 % kuvaa salkun tilaa erittäin ennustettavaksi – samalla tapaa vastasivat kyselyyn ne, jotka kokivat edeltäneen työvuotensa olleen uuvuttava. Ennustettavuus "erittäin ennustettavan tasolla" on Ruotsissa ja Norjassa tuplat, eli 22 % prosenttia vastaajista arvioi salkun tilaa erittäin ennustettavaksi.

➔ **Organisaatiomuutos:** 28 % kuvaa muutoksen johtuvan paremminkin ulkoisista lähteistä kuin olevan strategisesti johdettua – suomalaisvastaajista ajattelee näin 8 prosenttiyksikköä enemmän kuin vastaajista Ruotsissa ja Norjassa. Suomessa koetaan reaktiivisuutta siellä, missä muut näkevät enemmän strategista tarkoituksellisuutta.

## LUKU 2

# Kolme näkökulmaa

### Näkökulma 1: Suomi

- ➔ **Pääsy johtoon:** 40 % suomalaisvastaajista mainitsee rajallisen ajan ohjausfoorumeissa keskeiseksi pullonkaulaksi verrattuna muunmaalaisiin kollegoihin (30 %).
- ➔ **Menestyksen määritelmä:** Suomessa mitataan projektien onnistumista sillä, mitä toimitettiin. Norjassa ja Ruotsissa mittaamisessa korostuu vahvemmin, mitä muuttui – 27 % norjalaisista ja ruotsalaisista mittaa menestyksen liiketoimintavaikutuksina vs. 16 % Suomessa.

Suomi ei ole jäljessä kehityksessä, mutta meillä ollaan samalla kehityskaarella eri kohdassa. Vielä on kiinniotettavaa suomalaisten PMO:den tämän päivän arjesta tilaan, jossa pystytään paremmin näyttämään missä portfolion arvo syntyy.



# Kolme näkökulmaa

## Näkökulma 2: Erillinen PMO-järjestelmä

### Käytössä oleva järjestelmä määrittää paikan pöydässä.

Ne, joilla on käytössään erillinen projektisalkunhallintajärjestelmä, toimivat painavammassa roolissa.

Ne **17 %**, joilla on käytössään erillinen projektisalkunhallintajärjestelmä, eivät ole vain tehokkaampia. He toimivat rakenteellisesti täysin erilaisessa roolissa, lähellä strategista johtoa:

➔ **Päätösvalta:** salkunhallintajärjestelmää käyttävistä 66 % tekee päätöksiä tai omistaa niitä yhdessä vs. kun vastaavissa päätöksissä mukana on vain 47 % ilman järjestelmää toimivista – lisäksi ilman järjestelmää toimivat ovat 50 % todennäköisemmin puhtaissa tukirooleissa (31 % vs. 21 %).

➔ **Ennustettavuus:** 37 % kuvaa projektiportfoliotaan erittäin ennustettavaksi – yli kaksinkertainen osuus verrattuna samoin vastaaviin 14 %:iin, jotka eivät käytä salkunhallintaratkaisua.

➔ **Yhteinen totuus:** 59 % kokee, että organisaatiolla on yhteinen, luotettava tietolähde projektien tilasta. Vain 34 % vastaajista, joilla ei ole salkkujärjestelmää, ajattelee samoin.

➔ **Strateginen asema:** Kun salkunhallintaa seurataan dedikoidun järjestelmän avulla, 39 % vastaajista kuvaa PMO:ta johdon päätösten strategiseksi tueksi. Vain 18 % ilman järjestelmää toimivista on samaa mieltä. Lisäksi ne, jotka eivät hyödynnä salkunhallinnan ratkaisua, pitävät PMO:ta lähes kaksi kertaa todennäköisemmin pääsääntöisesti hallinta- ja valvontafunktiona (31 % vs. 16 %).

## LUKU 2

# Kolme näkökulmaa

### Näkökulma 2: Erillinen PMO-järjestelmä

- **Luottamus dataan:** 25 % PPM-ratkaisua käyttävistä pitää käytettävissä olevaa dataa erittäin luotettavana. Vain 16 % niistä, joilla ei ole ao. järjestelmää, arvioi datan olevan erittäin luotettavaa.
- **Strateginen selkeys:** 47 % salkunhallintajärjestelmää käyttävistä kokee prioriteettimuutokset selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi vs. vain 32 % ilman järjestelmää toimivista vastaa samoin. 63 % salkunhallintajärjestelmää käyttävistä näkee selkeän yhteyden projektien ja organisaation strategian välillä vs. peräti 53 % ilman järjestelmää toimivista pitää yhteyttä epäselvänä.

Havaittavissa on johdonmukainen ja merkittävä kuvio. Erillinen salkunhallintajärjestelmä ei vain paranna tehokkuutta – se siirtää koko PMO-toiminnon raportointimekanismista strategiseksi ajuriksi. Käytössä oleva järjestelmä määrittää paikan päättäjien pöydässä.



# Kolme näkökulmaa

## Näkökulma 3: Kuluttava vs. ei-kuluttava työrooli

Vahvin uupumuksen ennustaja ei ole työmäärä vaan näkymätön rooli organisaatiossa.

Ne, jotka kuvaavat kulunutta vuottaan töissä "kuluttavaksi", vastasivat kautta linjan johdonmukaisesti koko kyselyn aineistossa:

- He tukeutuvat **yli kaksi kertaa todennäköisemmin** staattisiin raportteihin (40 % vs. 28 %)
- Heillä on **alle puolet todennäköisemmin** reaaliaikainen näkyvyys projektisalkun kokonaistilanteeseen (8 % vs. 18 %)
- He kohtaavat **kolme kertaa todennäköisemmin** epäselviä tai ristiriitaisia prioriteetteja (15 % vs. 5 %)

→ Heistä **14 prosenttiyksikköä** vähemmän tunnistaa organisaation selkeää strategista suuntaa (45 % vs. 59 %)

→ He luottavat **12 prosenttiyksikköä** vähemmän yhteiseen tietolähteeseen (30 % vs. 42 %)

→ Heidät todennäköisemmin nähdään ennemminkin hallintavastuussa kuin strategisena päätöksentekijänä (33 % vs. 26 %)

## LUKU 2

# Kolme näkökulmaa

### Näkökulma 3: Kuluttava vs. ei-kuluttava työrooli

Syy-seurausketju näkyy datassa selvästi:

**Ei salkunhallinnan järjestelmää → Ei yhteistä totuutta → Ei strategista selkeyttä → Staattiset raportit → Uupumus**

Uupumus ei liity työmäärään.

Eniten kuormittuvat ne, jotka toimivat ilman näkyvyyttä, ilman päätösvaltaa ja ilman yhteistä todellisuutta. Rakenteen korjaaminen vähentää kuormitusta — ja data osoittaa sen johdonmukaisesti.

**Jos ja kun PMO jää hallinta- & valvontatasolle, se vaikuttaa ihmisiin.**

**Jos ja kun PMO ohjautuu strategisesti, ihmiset voivat hyvin.**



## LUKU 3

# Johdon todellisuusvaje

*"Jos johdossa todella ymmärrettäisiin projektitodellisuutta, siellä tajuttaisiin, että..."*

Tämä avoin kysymys tuotti tutkimuksen pysäyttävimmän tuloksen. Kaikilla kolmella markkinalla — itsenäisesti, kolmella kielellä — vastaajat antoivat saman vastauksen.

# 34%

**jokaisessa maassa nimesi saman asian:** resurssi- ja aika-arviomme ovat realistisia. Ei siis pessimismia, eikä tekosyitä. Todellisuutta.

Kolme toistuvinta teemaa **yli 650** avoimesta vastauksesta:

**Resursseja ja aikaa on liian vähän — kaikkialla**

"Työmäärä ylittää resurssit."

"Nykyiset aikataulut ovat epärealistisia ilman lisäresursseja."

"Viikossa on rajallinen määrä tunteja."

**Monimutkaisuus on suurempaa kuin johto olettaa**

"Yllätykset ovat sääntö, eivät poikkeus."

"Käytännössä asiat eroavat merkittävästi paperisuunnitelmista."

"Muutos tapahtuu hitaasti ja sitkeyden kautta — ei tiukentamalla aikatauluja."

**Esteet eivät saavuta johtoa reaaliajassa**

"Esteet eivät nouse johdon tietoisuuteen ajoissa."

"Hyviä päätöksiä ei synny hetkessä."

Yleisin tunne ei ollut kiukku, vaan toive tulla ymmärretyksi oikein — sekä turhautuminen siihen, ettei järjestelmä mahdollista projektitodellisuuden välittymistä niille, joiden pitäisi toimia ja tehdä päätöksiä.

**Johdon todellisuusvaje ei ole viestintäongelma – vaan näkyvyysongelma.**

## LUKU 4

# Kohti parempaa salkunhallinnan tulevaisuutta

Markkina ei kaipa parempia dashboardeja. Se kaipa hallittavuutta.

Neljä rakenteellista investointia, joilla olisi mitattava vaikutus:

1

**Korvaa hybridimalli integroidulla salkunhallinnan älykkyydellä**

Vallitseva malli — taulukko + järjestelmä + manuaalinen workaroundit — ei ole ohimenevä vaihe vaan juurtunut toimintatapa. Siksi sen korvaamiseksi on tehtävä tietoinen päätös.

2

**Automatisoii raportoinnin kustannukset**

Puoli työviikkoa kuukaudessa hurahtaa manuaaliseen raportointiin. Sen automatisointi ei ole tehokkuustoimenpide — vaan henkilöstön resurssien strategista uudelleenkohdistamista.

3

**Rakenna näkyvyydestä reaaliaikaista — tai hyväksy päätösten viive**

Vain 13–17 %:lla on reaaliaikainen näkymä projektisalkkuunsa. Takautuvaan tarkasteluun rakennetuilla dashboardeilla ei tueta päätöksiä, jotka on tehtävä nyt.

4

**Kohtelee uupumusta hallinnan signaalina**

Kun ihmiset kokevat kuormitusta, syynä on useimmiten näkyvyyden, päätösvallan ja yhteisen totuuden puute. Rakenne aiheuttaa kuormituksen. Rakenteen korjaaminen poistaa sen.

# Yhteenveto

**789** ammattilaista.

**Kolme** markkinaa.

**Yksi** yhteinen,  
jaettu havainto.



Pohjoismainen PMO-haaste ei liity tekijöihin. Ihmiset ovat kokeneita, sitoutuneita ja selkeitä siinä, mitä he tarvitsevat.

Ongelma liittyy rakenteisiin — se koostuu hajanaisista työkaluista, manuaalisista prosesseista ja järjestelmistä, jotka tekevät projektisalkun todellisesta tilanteesta näkymättömän niille, joiden pitäisi toimia sen pohjalta.

Organisaatiot, jotka investoivat oikeaan rakenteeseen, saavat aikaan PPM-toiminnot, jotka ovat ennustettavampia, strategisempia ja joissa yhä harvempi uupuu.

**Ne, jotka eivät investoi, jatkavat taulukoilla, staattisilla raporteilla ja ihmisillä, joiden hyvä tahto — ja energia —hiipuvat.**

# Tietoa raportista

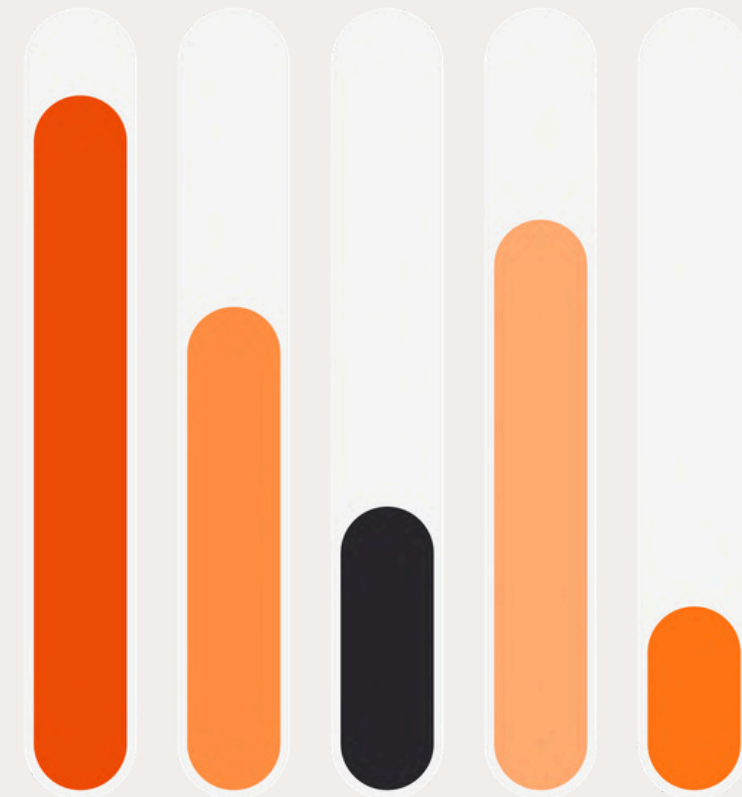
**The Nordic PMO Reality Report 2026** on laajin koskaan Pohjoismaissa toteutettu PMO-kyselytutkimus. 789 PMO-ammattilaista, portfoliopäällikköä ja projekti-/ohjelmapäällikköä Ruotsista, Norjasta ja Suomesta osallistui anonymisti – jakaen todellisuuskuvaa, joka harvoin nousee esiin ohjausryhmissä tai tilannepalavereissa.

Mikä ohjaa suorituskyyä.

Mikä tappaa sen.

Ja mikä rakenteellisesti erottaa ne, jotka menestyvät niistä, jotka uupuvat.

- Vastaajat toimivat PMO-, portfoliopäällikkö- tai projekti-/ohjelmapäällikkörooleissa tai vastaavissa vastuutehtävissä
- Vastaajat toimivat yrityksissä, joissa on vähintään 100 työntekijää
- 789 haastattelua Pohjoismaissa: Ruotsi (300), Norja (195), Suomi (294)



# Tämä on Hypergene

**Hypergene** tarjoaa tehokkaita pilvipohjaisia ratkaisuja projektien salkunhallintaan (PPM) sekä taloussuunnitteluun ja ennustamiseen (FP&A). Ratkaisumme auttavat sinua työskentelemään strategisemmin, tehokkaammin ja tietoon perustuen – varmistaen hallinnan, läpinäkyvyyden ja laadun jokaisessa päätöksessä. Tavoittemme on auttaa sinua tekemään parempia päätöksiä.

Ratkaisujamme käyttävät sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatiot, ja niitä kehitetään tiiviissä yhteistyössä asiakkaidemme kanssa.

## Haluatko tietää lisää?

Ota meihin yhteyttä.

### Suomi

**Sähköposti:** myynti@hypergene.com

**Puhelin:** +358 (0) 50502 3525 [TE1.1]

### Ruotsi

**Sähköposti:** business@hypergene.se

**Puhelin:** +46 (0)70 864 28 63

Lue lisää [hypergene.com/fi](https://hypergene.com/fi)





[hypergene.com/fi](https://hypergene.com/fi)