

1.1. Projektinhallinta ja johtaminen		
Tarjoajan projektipäällikön ja ryhmän arviointi kehitystyöpajoissa. Ryhmään kuuluvat kehitystyöpajoihin kutsuttavat tarjoajan nimeämät avainhenkilöt sekä muut kehitystyöpajaan osallistuvat tarjoajan hankkeeseen esittämät henkilöt. Arvioinnin painoarvot ovat projektipäällikkö (60 %) ja ryhmä (40 %).		
1.1.1 Kyky organisoida työskentelyä (30 %)		
LUJATALO	FIRA	NCC
Projektipäällikkö (PP) 35 1. työpajassa PP osallistui aktiivisesti ryhmänsä työskentelyyn. Päivän varsinaisesta organisoinnista vastasi nimetyn ryhmän ulkopuolinen. Toisessa päivässä PP osallistui paremmin koko työpäivän työskentelyn organisointiin, ryhmien ohjeistamiseen ja organisointiin. Osin ohjeistus ja tavoitteet jäivät ryhmille epäselviksi, samoin eri osapuolien osallistaminen jätti toivomisen varaa. Ryhmien työskentelyn ja tavoitteiden saavuttamisen varmistaminen ei aina ollut systemaattista. Omassa ryhmässä työskentely oli aktiivista ja jämäkkää. Ryhmä (R) 45 Ryhmä osallistui työskentelyyn pääosin aktiivisesti. Ryhmä määritteli työskentelyä ja ajankäyttöä, mutta osin käytössä olevaa aikaa ei käytetty tehokkaasti. Osalle ryhmän jäsenistä asetetut tavoitteet ja työskentelytapa jäivät epäselviksi. Annettujen tehtävien tulosten kiteyttämistä ja arviointia ei tehty, mutta koko työpäivän onnistumisesta pidettiin lyhyt yhteinen keskustelu.	Projektipäällikkö (PP) 85 PP ohjeisti, määritteli ja vastuutti ryhmien työskentelyä erinomaisesti. Tavoitteet asetettiin selkeästi ja eri osaamista hyödynnettiin tehokkaasti. PP seurasi ryhmien edistymistä, huolehti aikataulusta ja tarvittaessa tuki ryhmiä edistymisen varmistamiseksi. Ryhmien jäsenten osallistaminen oli erinomaista. Ryhmä (R) 80 Ryhmä määritteli työskentelyn tavoitteet, toimintatavat ja vastuut erinomaisesti. Työskentely oli sujuvaa ja eri asiantuntemusta hyödyntävää. Töiden aikataulutusta arvioitiin ja tarvittaessa tiivistettiin PPN tuella. Ryhmä arvioi ja kehitti lopputuloksia osin vielä tauotusten aikaanakin.	Projektipäällikkö (PP) 85 PP ohjeisti, määritteli ja vastuutti ryhmien työskentelyä erinomaisesti. Tavoitteet asetettiin selkeästi ja eri osaamista hyödynnettiin tehokkaasti. PP seurasi ryhmien edistymistä, huolehti aikataulusta ja tarvittaessa tuki ryhmiä edistymisen varmistamiseksi. Ryhmien jäsenten osallistaminen oli erinomaista. Ryhmä (R) 80 Ryhmä määritteli työskentelyn tavoitteet, toimintatavat ja vastuut erinomaisesti. Työskentely oli sujuvaa ja eri asiantuntemusta hyödyntävää. Töiden aikataulutusta arvioitiin ja tarvittaessa tiivistettiin PPN tuella. Ryhmä arvioi onnistumisia ja kehityskohteita työskentelyn päätteeksi.
1.1.2 Kyky tehdä päätöksiä (30 %)		
LUJATALO	FIRA	NCC
Projektipäällikkö (PP) 30 Etenkin toisessa työpajassa PP ohjasi työtä jämäkästi päätöksiin. Tällöin osallistava keskustelu sekä tilaajan osaamisen hyödyntäminen jäi vajaaksi. PP tunnisti ja edellytti päätöksiä keskeisiin asioihin ja pystyi ratkaisuihin. Kaikkien päätösten perustelut eivät olleet selkeitä ja osin ne perustuivat muutamien henkilöiden näkemyksiin.	Projektipäällikkö (PP) 75 PP johti monipuolista keskustelua päätettävästä asiasta. PP osallisti ryhmässä eri asiantuntemusta hyödyntävää keskustelua ja asioiden käsittelyä monesta näkökulmasta ratkaisujen löytämiseksi. PP varmisti pienryhmissä päätösten syntymisen aikataulussa ja antoi tarvittaessa tukea ja ohjausta. Purkutilanteissa päätöksiä verrattiin tilaajan tavoitteisiin, mutta ei varmistanut päätösten toteutumisen arvioinnista sopimista.	Projektipäällikkö (PP) 75 PP seurasi ryhmien työskentelyä ja varmisti että vaihtoehtojen vertailu tukee tavoitteiden täyttymistä. Osallistumalla PP varmisti myös monipuolisen keskustelun ja eri näkökulmien saamisen asioiden käsittelyyn. PP varmisti päätösten syntymisen aikataulussa. Tilaajan tavoitteiden saavuttamista korostettiin, mutta päätösten toteutumisen arvioinnista ei varsinaisesti sovittu. Yhteisissä purkutilanteissa PP ohjasi keskustelun jämäkästi päätökseen..

Ryhmä (R) 40 Ryhmä ei tunnistanut kaikkia päätöksentekoa vaativia kohtia, mutta pystyi tutkimaan muutamia vaihtoehtoja useasta eri näkökulmasta. Osa pienryhmistä pystyi muita tehokkaampaan työskentelyyn ja päästen pidemmälle kohti asetettuja tavoitteita. Ryhmä ei käyttänyt resurssejaan tasaisesti eikä avoin keskustelu ollut aina päätösten pohjana. Osaa päätöksiä dominoi yksittäisten henkilöiden näkemykset.	Ryhmä (R) 75 Ryhmä käsitteli päätettäviä asioita monipuolisen keskustelun kautta. Eri asiantuntijoiden osaamista hyödynnettiin tehokkaasti. Aina ei kuitenkaan edellytetty vaihtoehtoratkaisujen tuottamista. Ryhmä huomioi päätöksissään tilaajan tavoitteet, käsitteli myös riskejä ja mahdollisuuksia, mutta päätökset eivät aina olleet systemaattisesti perusteltuja. Päätökset dokumentoitiin osaksi tuotoksia, mutta ei sopinut tehtyjen päätösten toteutumisen seurannasta.	Ryhmä (R) 75 Ryhmä käsitteli päätettäviä asioita pääosin monipuolistesti keskustellen. Keskustelu oli pääosin avointa ja osallistavaa, mutta välillä yksittäisten henkilöiden näkemykset pyrkivät dominoimaan päätöksentekoa. Ryhmä teki oikea-aikaisesti perusteltuja päätöksiä huomioiden tilaajan tavoitteet. Myös vertaillen vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tehtyjen päätösten toteutumisen seurannan menettelyistä ei sovittu.
1.1.3 Kyky tuottaa tavoitteen mukaisia tuloksia ja arvioida niitä (40 %)		
LUJATALO	FIRA	NCC
Projektipäällikkö (PP) 30 PP toi esiin työskentelyn tavoitteet, mutta ei varmistanut niiden huomioimista työskentelyssä. PP ei varmistanut ryhmien tuotosten valmistumista työskentelyn aikana eikä tuotosten arviointia suhteessa tavoitteeseen tehty. Toisessa työpajassa PP teki yhden tehtävän pääasiallisesti itsenäisesti eikä varmistanut ryhmän osallistamista. Ryhmä (R) 40 Ryhmä tuotti monia tavoitteen mukaisia ratkaisuja työpajojen aikana. Ryhmä ei analysoinut tuotoksia suhteessa tavoitteisiin. Ryhmä ei ehtinyt suorittaa loppuun yhtä annettua tehtävää käydyissä työpajoissa.	Projektipäällikkö (PP) 85 PPn ohjasi työskentelyä ja analysoi tuotoksia tilaajan tavoitteisiin ja hankekokonaisuuteen nähden. PP osallistui tarvittaessa aktiivisesti ryhmässä ongelmatilanteiden selvittämiseen, edistymisen varmistamiseen sekä välitulosarviointiin. PPn kiteytykset ohjasivat ryhmien työskentelyä ja PP tuki työryhmiä analyysien kiteyttämisessä. PP toi esiin yhteyksiä eri tuotosten välillä muodostaen niistä yhtenäistä kokonaisuutta jatkotyöskentelyn tueksi. Ryhmä (R) 85 Ryhmä tuotti vaaditut tulokset määrällisesti ja muodollisesti. Työskentelyn aikana niitä arvioitiin tavoitteisiin ja kokonaisuuteen nähden. Eri asiantuntijoiden osaamista hyödynnettiin tehokkaasti. Ryhmä kiteytti lopputulokset purkutilanteissa. Esitykset muodostivat eri ryhmien työstä yhteenvedon. Ryhmä tuotti konkreettisia ratkaisuja, havaitsi ongelmakohtia ja suuntaviivoja työn eteenpäin viemiseksi.	Projektipäällikkö (PP) 80 PPn ohjasi työskentelyä ja osallistui tuotosten arviointiin tilaajan tavoitteisiin ja hankekokonaisuuteen nähden. PP osallistui tuotosten tuottamiseen ja arviointiin. PP johti työskentelyn purkutilanteita ja kiteytti tuotosten sisältöä, esitteli niiden yhteyksiä ja osallisti eri asiantuntijoita tuotosten kehittämiseen. Ryhmä (R) 80 Ryhmä tuotti vaaditut tulokset määrällisesti ja muodollisesti. Työskentelyn aikana niitä arvioitiin tavoitteisiin ja kokonaisuuteen nähden. Eri asiantuntijoiden osaamista hyödynnettiin tehokkaasti. Purkutilanteissa ryhmä PPn johdolla analysoi eri ryhmien työskentelyn lopputuloksia. Keskustelun osia hyödynnettiin tuotosten parantamiseen.

1.2. Yhteistoimintakyvykyys ja ratkaisukyky Tarjoajan projektipäällikön ja ryhmän arviointi kehitystyöpajoissa. Ryhmään kuuluvat kehitystyöpajoihin kutsuttavat tarjoajan nimeämät avainhenkilöt sekä muut kehitystyöpajaan osallistuvat tarjoajan hankkeeseen esittämät henkilöt. Arvioinnin painoarvot ovat projektipäällikkö (60 %) ja ryhmä (40 %).		
1.2.1 Kyky toimia integroituna tiiminä (30%)		
LUJATALO	FIRA	NCC
Projektipäällikkö (PP) 30 PP toimi pääosin omassa työryhmässään, eikä siten aktiivisesti edistänyt työryhmien integroitumista. Samoin hän jossain kodin toi korostetusti julki oman organisaationsa näkökulmaa. Toisessa työpajassa PP osallistui enemmän ryhmien työskentelyn ohjeistukseen ja yhteistyön synnyttämiseen tilaajatahon kanssa. Ryhmä (R) 30 Ryhmä hyödynsi pienryhmissä tilaajan asiantuntemusta. Purkutilanteissa ryhmä ei tehnyt yhteenvedoa tuloksista tai osallistanut tilaajan edustajia näkökulmien arviointiin. Ryhmän jäsenet osallistuivat työskentelyyn, mutta osa toi omia näkemyksiään korostetusti esille jättäen tilaajan osaamisen hyödyntämisen käyttämättä. Ryhmä kokonaisuutena ei systemaattisesti onnistunut luomaan yhteistyön henkeä osapuolien välille.	Projektipäällikkö (PP) 80 PP huolehti vahvasti ohjeistuksessaan ja esimerkillään eri osapuolisen monipuolisen osallistamisen ja tilaajan tavoitteisiin suuntaan työskentelyn hyvässä yhteistyöhengessä. PP varmisti, että pienryhmää johtaa osa-tehtävän asiantuntija. PP toimi vahvana esimerkkinä tiimien työskentelylle yli organisaatorajojen, tukemalla ryhmien vetäjiä kehittämällä tilaajan asiantuntijoiden ideoita eteenpäin. Ryhmä (R) 85 Ryhmä toimi tilaajan kanssa systemaattisesti ja tehokkaasti organisaatorajat häivyttämällä. Ryhmä tuotti tavoitellut tulokset yhdessä ja eri asiantuntijoiden osaamista hyödyntäen. Ryhmä tuotti ratkaisuehdotuksia ja kehitti niitä eteenpäin ilman valmiita ehdotuksia tai suunnitelmia. Keskustelu oli erittäin avointa ja rakentavaa yli organisaatorajojen ja toimittiin integroituna tiiminä. Kaikki ryhmän jäsenet eivät olleet aivan yhtä aktiivisia tai osallistuvia.	Projektipäällikkö (PP) 75 PP huolehti organisoinnissa, että tilaajan asiantuntijoiden osaamista hyödynnetään monipuolisesti. PP toi esille myös osaamistaan työryhmien työskentelyn yhteydessä. PP toimi esimerkkinä tiimien työskentelylle. Mutta ei systemaattisesti varmistanut eri asiantuntijoiden osaamisen hyödyntämistä. Ryhmä (R) 75 Ryhmä tunnisti ja hyödynsi eri asiantuntijoiden osaamista. Ryhmä pyrki aktiiviseen yhteistyöhön tilaajaorganisaation asiantuntijoiden kanssa, hyödyntäen eri asiantuntijarooleja. Jossain määrin osa ryhmästä toi korostetummin esille omia näkemyksiään, mutta pääosin ryhmä toimi tilaajan kanssa integroituna tiiminä. Kaikki ryhmän jäsenet toimivat aktiivisesti osallistuen.
1.2.2 Kyky viestiä ja kommunikoida (30 %)		
LUJATALO	FIRA	NCC
Projektipäällikkö (PP) 30 PP kommunikointi oli selkeää ja ymmärrettävää, mutta se ei ollut kovinkaan vuorovaikutteista. PP toi esille työskentelyn tavoitteita, mutta ei varmistanut niiden ymmärtämistä keskustelun avulla.	Projektipäällikkö (PP) 80 PP kommunikointi oli selkeää ja ymmärrettävää. PP varmisti viestien ymmärtämisen kiertämällä pienryhmissä tarvittaessa tarkentaen. PP seurasi työskentelyä ja huolehti avoimesta keskustelusta ja tarkoituksen mukaisesta kommunikoinnista osapuolien välillä huolehtien tehtävän edistymisestä tavoitteisiin. PP:n kiteytykset ohjasivat työtä eteenpäin.	Projektipäällikkö (PP) 75 PP viesti yksiselitteisesti ja ymmärrettävästi. PP varmisti viestien ymmärtämisen kiertäen pienryhmissä PP huolehti pienryhmien vuorovaikutuksesta purkutilanteissa, joissa esitteli keskeiset tulokset ja yhteenvedot. Tulosten visualisointi oli hyvää. PP ei jatkuvasti huolehtinut pienryhmien kommunikoinnista tehtävien aikana, joten ryhmät eivät systemaattisesti työstäneet aiheuta eteenpäin.

Ryhmä (R) 30 Ryhmä kommunikoi yhteisissä tilanteissa pääosin selkeästi. Jois-sain tehtävistä osalle osallistujista tehtävänanto jäi myös epä-selväksi. Kaikkien osapuolien vuorovaikutus jäi melko niukaksi. Pienryhmissä viestintä oli pääosin selkeää. Viestinnässä hyödynnettiin eri välineitä mm. valmiita kaavak-keita, esitteitä. Osin ne kuitenkin jäivät hyödyntämättä.	Ryhmä (R) 80 Ryhmä viestitti ja vuorovaikutti selkeästi ja ymmärrettävästi ilman näky-viä organisaatiorajoja. Pienryhmissä avoin ja monipuolinen keskustelu tuki päätöksenteon laa-tua ja tilaajan tavoitteisiin pääsyä. Ryhmä hyödynsi monipuolisesti viestinnän välineitä. Lähes kaikkea mate-riaalia hyödynnettiin johdonmukaisesti.	Ryhmä (R) 75 Ryhmä viestitti selkeästi ja ymmärrettävästi. Kaikki osapuolet osallistuivat pienryhmätyöskentelyyn ja viestien ymmärtäminen varmistettiin. Ryhmä hyödynsi monia viestinnän välineitä. Lähes kaikkea materiaalia hyö-dynnettiin.
1.2.3 Kyky kehittää ja innovoida ratkaisuja (40 %)		
LUJATALO	FIRA	NCC
Projektipääällikkö (PP) 20 PP esitti pääosin valmiita näkemyksiä ja kannustamisen osallis-tavaan keskusteluun ja ratkaisujen kehittymiseen jäi vajaaksi. PP ohjeisti pienryhmiä kommentoimaan tarjoajan esityksiä ja uusien näkökulmien syntyminen jäi vajavaiseksi. Ryhmä (R) 30 Ryhmä toi työpajapäiviin muutamia valmiita ehdotuksia tilaaja-tahon arvioitavaksi, mutta ei työskentelyn kuluessa juurikaan pystynyt niistä uudenlaisia ratkaisuja. Osa jäsenistä kuitenkin tarkisteli esityksiä eri näkökulmista ja vertaili niitä keskenään. Osa jäsenistä kävi avointa keskustelua, mutta ratkaisuisissa ei ehditty kiteytykseen.	Projektipääällikkö (PP) 80 PP ohjasi ja rohkaisi ryhmää tarkastelemaan ratkaisua avoimesti ja eri näkökulmista. PP korosti ryhmälle ja pienryhmien tukemisessa tilaajan tavoitteiden saavuttamista. PP osallistui pienryhmien ideointiin ja keskusteluihin samalla rohkaisten eri näkökulmien tutkimiseen. Tuki pienryhmien tavoitteiden saavutta-mista rohkaisten ja avoimilla kysymyksillä. PP organisoii ryhmälle osateh-täviä ideoiden toimivuuden ja käyttökelpoisuuden arvioimiseksi. Ryhmä (R) 80 Ryhmä arvioi ratkaisuja ei näkökulmista ja hyödynsi arvioinnissa eri osa-puolien asiantuntemusta. Pienryhmissä ryhmä innovoi ja kehitti ratkaisuja ennakkoluulottomasti yhdessä tilaajan kanssa. Ryhmän asiantuntijat osallistuivat aktiivisesti, mutta eivät esittäneet valmiita päätelmiä. Pienryhmissä hyödynnettiin tilaajan asiantuntijoita ja ratkaisuja vertail-tiin ja kehitettiin yhdessä eteenpäin	Projektipääällikkö (PP) 75 PP ohjasi ryhmää hakemaan ratkaisuja eri näkökulmista suhteessa tilaajan tavoitteisiin. PP tarkasteli ratkaisuja eri näkökulmista ja vertaili niitä keskenään etenkin purkutilanteissa. PP seurasi pienryhmien työskentelyä ja ohjasi ryhmien etenemistä erilaisten ratkaisujen arviointiin. Ryhmä (R) 75 Ryhmä tarkasteli ratkaisuja eri näkökulmista. Pienryhmätyöskentelyssä ratkaisuja etsittiin järjestelmällisesti ja tavoitteelli-sesti yhdessä tilaajan kanssa. Tarjoajan valmiit ehdotukset eivät olleet liian pitkälle vietyjä ja ryhmä sekä tilaajan asiantuntijat keskustelivat ehdotuksista avoimesti. Ryhmä pyrki viemään ratkaisuja eteenpäin, mutta ei käyttänyt ennakkoluu-lottomasti luovuutta. Ryhmä vertaili ratkaisuja perustellusti keskenään.