

Opinnäytetyö (AMK)

Kestävä kehitys

2012

Sanna Paloposki

HANKESUUNNITTELU JA  
ULKOINEN HANKERAHOITUS  
TURUN  
AMMATTIKORKEAKOULUN  
TEKNIikka, YMPÄRISTÖ JA  
TALOUS -TULOSALUEELLA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kestävä kehitys

Syksy 2012 | 51 sivua + 9 liitesivua

Ohjaajat: Sirpa Halonen ja Piia Leskinen

Sanna Paloposki

## HANKESUUNNITTELU JA ULKOINEN HANKERAHOITUS TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN TEKNIikka, YMPÄRISTÖ JA TALOUS -TULOSALUEELLA

Tutkimus- ja kehitystyö on yksi ammattikorkeakoulujen laissa määritelty tehtävä. Turun ammattikorkeakoulussa tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta on vilkasta ja perustuu pitkälti ulkoiseen hankerahoitukseen.

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin hankesuunnittelun ja rahoitushaun prosesseja sekä niiden vahvuuksia ja kehitysmahdollisuuksia haastattelemalla kahta TKI-toiminnan asiantuntijaa. Lisäksi projektipäälliköille tehdyllä kyselyllä kartoitettiin millaisia kokemuksia heillä on hankesuunnittelusta ja rahoituksen hakemisesta, millaisia tukitoimia he käyttävät ja millaisia tukitoimia he kaipaisivat. Tämän pohjalta selvitettiin, miten hankesuunnittelua ja ulkoisen hankerahoituksen hakemista voitaisiin kehittää Turun ammattikorkeakoulun Tekniikka, ympäristö ja talous – tulosalueella.

Tekniikka, ympäristö ja talous -tulosalueella hanketoiminta perustuu tiimeihin, jotka hoitavat oman tieteenalansa hankesuunnitteluun, rahoituksen hakemiseen ja hankkeiden toteuttamiseen liittyviä tehtäviä. Jokaisella tiimillä on useita hankkeita, joita johtavat projektipäälliköt. Koska rahoitusohjelmia on jopa satoja, ei hanketoimintaa toteuttavilla projektipäälliköillä ole mahdollisuuksia tuntea laaja-alaisesti eri rahoitusohjelmia ja niiden vaatimuksia. TKI-toiminnassa onkin mukana myös rahoitusohjelmien ja hanketoiminnan asiantuntijoita, jotka osaltaan avustavat hankesuunnittelussa ja hankerahoituksen hakemisessa. Kuitenkin useat projektipäälliköt kokevat resurssien olevan riittämättömiä ja toivovat työnjaon uudelleen organisointia niin, että hankeasiantuntijat kantaisivat suuremman vastuun hakemusteknisistä seikoista ja substanssiosaajat hankesuunnittelun sisällöllisistä puolista.

Opinnäytetyössä päädyttiin suosittelemaan työnjaon uudelleen organisointia ja lisäkoulutuksen järjestämistä, jotta jo olemassa olevia tukitoimia voitaisiin hyödyntää entistä tehokkaammin. Lisäksi pidettiin tärkeänä keskeisten tukitoimien kuten Projektori-tietokannan laajentamista ja päivittämistä.

ASIASANAT:

Hankesuunnittelu, rahoitusohjelmat, Euroopan unioni, projektipäälliköt, ammattikorkeakoulu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sustainable development

Autumn 2012 | 51 pages + 9 appendices

Instructors: Sirpa Halonen and Piia Leskinen

Sanna Paloposki

## PROJECT PLANNING AND EXTERNAL FUNDING IN THE FACULTY OF TECHNOLOGY, ENVIRONMENT AND BUSINESS AT TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

The law defines research and development as one of the tasks of the universities of applied sciences. At Turku University of Applied Sciences, research, development and innovations operate actively. They are largely based on external funding.

This thesis investigated the processes taking place in project planning and applying for external funding, including their strengths and possibilities for development. This research was carried out by interviewing two R&D experts. In addition, a survey was completed in order to determine project managers' experiences in project planning and project funding, and the kind of support and assistance they have used and they would like to use. According to the results, suggestions were made for enhancing and developing project planning and external funding procedures in the faculty of Technology, Environment and Business.

In the faculty of Technology, Environment and Business, the projects are planned, funding is applied for and projects are completed by teams concentrating in their own fields of science. In each team there are several projects run by project managers. As there are hundreds of possible financial instruments, it is not possible for a project manager to be familiar with all of them and their requirements. Thus, there are experts who assist in project planning and different tasks related to external funding. Still, many project managers feel that they do not have enough time for all tasks. They hope for a better division of different tasks so that the financial experts would have a greater responsibility in the technical part of applications and the substance experts would be responsible for the contents of the applications.

This thesis suggests that the division of tasks would be re-organized. There should also be more training so that the existing supportive systems could be used more efficiently. Another important issue is to widen and update the central supportive systems such as the Projektori database.

### KEYWORDS:

Project planning, financial instruments, European Union, project managers, university of applied sciences

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 EUROOPAN UNIONIN YMPÄRISTÖPOLITIIKKA</b>	<b>9</b>
<b>3 EU:N HANKERAHOITUS YMPÄRISTÖALALLA</b>	<b>11</b>
3.1 Tutkimuksen puiteohjelmat	12
3.2 Euroopan unionin rakennerahasto-ohjelmat	14
3.2.1 Euroopan aluekehitysrahasto EAKR	14
3.2.2 Euroopan sosiaalirahasto ESR	15
3.3 Life-rahoitusohjelma	15
3.4 Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto	16
<b>4 PROJEKTINHALLINTA</b>	<b>17</b>
4.1 Projektisyklimenetelmä	18
4.2 Loogisen viitekehyksen lähestymistapa	20
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>22</b>
5.1 Tutkimuksen tarkoitus	22
5.2 Tutkimusmenetelmät	23
5.2.1 Aineiston kerääminen haastatteluilla	23
5.2.2 Aineiston kerääminen kyselylomakkeella	23
5.2.3 Aineiston analysointi	24
5.3 Tutkimuksen luotettavuus	24
<b>6 HANKESUUNNITTELU JA HANKERAHOITUKSEN HAKEMINEN TURUN AMMATTIKORKEAKOULUSSA</b>	<b>27</b>
6.1 Hanketoiminta lukuina	27
6.2 Hankesuunnittelun ja rahoitushaun nykytilanne	28
6.3 Hankesuunnittelun ja rahoitushaun ongelmat ja kehittämisideat	29
6.4 Kansainvälinen hanketoiminta Turun ammattikorkeakoulun TYT-tulosalueella	31
<b>7 PROJEKTIPÄÄLLIKÖIDEN KOKEMUKSET</b>	<b>32</b>
7.1 Projektipäälliköiden työurat Turun ammattikorkeakoulussa	32
7.2 Projektipäälliköiden kertomukset hankesuunnittelusta Turun ammattikorkeakoulussa	34

7.2.1 Hankesuunnitteluprosessi	34
7.2.2 Turun ammattikorkeakoulun tarjoamat tukitoimet projektien suunnittelussa	35
7.2.3 Hankesuunnittelun tehostaminen	37
7.3 Ulkoisen hankerahoituksen hakeminen Turun ammattikorkeakoulussa	40
7.3.1 Ulkoisen hankerahoituksen lähteet	40
7.3.2 Ulkoisen rahoituksen hakemiseen saatu tuki	43
7.3.3 Ulkoisen rahoituksen hakemisen tehostaminen	44

## **8 PÄÄTELMÄT** **45**

## **LÄHTEET** **49**

## **LIITTEET**

Liite 1. Asiantuntijahaastattelujen runko.

Liite 2. Projektipäälliköille tehty kysely hankesuunnittelusta ja ulkoisen rahoituksen hakemisesta Turun ammattikorkeakoulussa.

## **KUVAT**

Kuva 1. Hankesuunnittelun vaiheet (Silfverberg 2007, 45).	18
Kuva 2. Projektisykli etenee ohjelmoinnista idean tunnistamisen kautta projektin suunnitteluun, jonka jälkeen projekti voidaan toteuttaa. Toteutuksen jälkeen projektin onnistumista arvioidaan ja tuloksia käytetään hyväksi ohjelmoinnissa. (Euroopan komissio 2004, 16).	19

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Projektipäälliköiden työuran kesto Turun ammattikorkeakoulussa.	32
Kuvio 2. Projektipäälliköiden tämänhetkisten hankkeiden lukumäärä.	33
Kuvio 3. Hankkeiden suunnitteluun ja hallinnointiin kuluvan työajan ja hankkeiden lukumäärän välinen suhde.	33
Kuvio 4. Tyypilliset hankesuunnitteluprosessien etenemisreitit Turun ammattikorkeakoulun TYT-tulosalueella.	34
Kuvio 5. Projektorista löytyvien lomakepohjien, mallien, oppaiden ja ohjeiden hyödyntäminen projektien suunnittelussa.	36
Kuvio 6. Työt, joihin projektipäälliköt erityisesti kaipaavat tukea.	38
Kuvio 7. Rahoituslähteet, joista projektipäälliköt olivat Turun ammattikorkeakoulussa hakeneet ulkoista hankerahoitusta.	41

Kuvio 8. Rahoituslähteet, joista projektipäälliköt uskoivat tulevaisuudessa hakevansa hankerahoitusta.	42
Kuvio 9. Lähteet, joista projektipäälliköt kokivat saaneensa ulkoisen hankerahoituksen hakemiseen liittyvää apua ja neuvoja.	44

## TAULUKOT

Taulukko 1. Ympäristöalan hankkeille soveltuvat Euroopan unionin rahoitusohjelmat sekä niiden Suomeen kohdistuneet rahoitusosuudet ohjelmakaudella 2007–2013. Koontitaulukko, lähteet mainittu alla.	11
Taulukko 2. Loogisen viitekehityksen malli (Euroopan komissio 2004; Turun ammattikorkeakoulu 2012b).	21

# 1 JOHDANTO

Ammattikorkeakoululain mukaan ammattikorkeakoulujen yhtenä tehtävänä on ”harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä” (Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351). Turun ammattikorkeakoulussa tutkimus-, kehitys- ja innovaatio- eli TKI-toiminta on vilkasta. Sitä toteutetaan pääasiassa erilaisten hankkeiden ja projektien kautta. TKI-toiminta on Turun ammattikorkeakoulun historian aikana kasvanut merkittävästi vuosittain ja nykyään noin 20 % kaikista ammattikorkeakoulun toiminnoista kuuluu projektitoiminnan piiriin. (Turun ammattikorkeakoulu 2011, 5.)

Hankesuunnittelu työllistää niin projektipäälliköitä kuin muutakin TKI-toiminnan henkilöstöä Turun ammattikorkeakoulussa. Huolellisella suunnittelulla on suuri merkitys projektin onnistumiselle – hanketoiminnassa vanha sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” osuu naulan kantaan. Siihen tulee varata riittävästi resursseja.

Lähes kaikkien Turun ammattikorkeakoulun TKI-projektien rahoituksesta osa haetaan ulkopuolisilta rahoittajilta. Hakuprosessi on usein työläs ja aikaa vievä. TKI-toiminnan henkilöstön työajasta iso osa kuluu usein hankesuunnitteluun ja rahoitushakemusten tekemiseen. Ammattikorkeakoulun Projektoritietokannassa on saatavilla erilaisia oppaita ja ohjeita projektin suunnitteluun ja toteutukseen sekä rahoituksen hakemiseen. Myös ammattikorkeakoulun TKI-keskus osaltaan avustaa hankerahoituksen hakemisessa. Kuitenkin ammattikorkeakoulu voisi edelleen tehostaa hankesuunnittelua ja erityisesti ulkoisen rahoituksen hakemista, jolloin hankkeissa työskenteleviltä säästyisi työaikaa hankkeiden suunnittelusta niiden toteuttamiseen.

Euroopan unioni on merkittävä rahoituslähde eri alojen hanketoiminnassa. Euroopan unioni myöntää rahoitusta pääasiassa sellaisille hankkeille, jotka edistävät EU:n politiikan tavoitteiden etenemistä, minkä vuoksi EU-politiikan tuntemus on tärkeää hankkeita suunniteltaessa ja hankerahoitusta haettaessa. Koska

tämä opinnäytetyö tehdään kestävän kehityksen koulutusohjelmassa, keskitytään tässä opinnäytetyössä tarkastelemaan Euroopan unionin ympäristöpolitiikkaa ja -lainsäädäntöä sekä Euroopan unionin tarjoamia rahoitusohjelmia ympäristöalalla. Sen jälkeen kuvaillaan projektinhallintaa ja hanketoimintaa Turun ammattikorkeakoulun Tekniikka, ympäristö ja talous (TYT) -tulosalueella. Työssä pyritään kuvailemaan hankesuunnittelun ja rahoitushaun nykytilaa ja etsimään keinoja, joilla Turun ammattikorkeakoulu voisi tehostaa hankerahoituksen hakemista etenkin EU:n tarjoamista rahoituslähteistä.



## 2 EUROOPAN UNIONIN YMPÄRISTÖPOLITIikka

Euroopan unionin ympäristöpolitiikka pohjautuu Euroopan unionin toiminnasta tehtyyn sopimukseen. Sen XX osaston artiklassa 191 määritellään unionin ympäristöpolitiikan keskeiset tavoitteet, joita ovat ympäristön laadun säilyttäminen, suojeleminen ja parantaminen, ihmisten terveyden suojeleminen, luonnonvarojen harkittu ja järkevä käyttö sekä puuttuminen alueellisiin tai maailmanlaajuisiin ympäristöongelmiin kansainvälisellä tasolla ja erityisesti ilmastonmuutoksen torjuminen. (Euroopan unioni 2010, 132.) Käytännön tasolla Euroopan unionin ympäristöpolitiikkaa toteutetaan ympäristöä koskevien toimintaohjelmien kautta. Toimintaohjelmilla ohjataan Euroopan komission toimintaa EU:n lakialoitteiden tekijänä ja lainsäädännön toimeenpanoa valvovana elimenä. Elämme juuri toimintaohjelmien siirtymäkautta, kun vuonna 2002 alkanut EU:n kuudes ympäristöä koskeva toimintaohjelma, *Ympäristö 2010: Tulevaisuutemme valinta*, on päättynyt heinäkuussa 2012. Uuden toimintaohjelman luominen alkaa Euroopan komission ehdotuksesta ja käy läpi koko Euroopan unionin lainsäädäntöprosessin. Seuraava ympäristöä koskeva toimintaohjelma on tällä hetkellä valmisteltavana. (Euroopan ympäristötoimisto 2010, 4.)

Kuudennen ympäristöä koskevan toimintaohjelman mukaan Euroopan unionin ympäristöpolitiikan keskeisiä painopisteitä ovat ilmastonmuutoksen torjuminen, luontotyyppien ja luonnonvaraisten lajien suojeleminen, luonnonvarojen vastuullinen käyttö sekä ympäristön ja terveyden välisen suhteen hallitseminen. Toimintaohjelman päämääränä on varmistaa korkeatasoinen ympäristönsuojeleminen unionin alueella huomioiden alueelliset erot. Ohjelman keskeisinä periaatteina mainitaan saastuttajan maksuvelvollisuus, ennalta varautuminen ja ennalta ehkäisy sekä ympäristövahinkojen korjaaminen niiden lähteellä. Ohjelman mukaan ympäristönäkökulma pyritään sisällyttämään kaikkeen EU-politiikkaan. (Euroopan parlamentin ja neuvoston päätös 1600/2002/EY.)

Euroopan unioni käyttää lainsäädäntöä ympäristöpolitiikan toteuttamiseksi. EU:n lainsäädäntövälineitä ovat asetukset, direktiivit, päätökset, suositukset ja lausunnot. Näistä asetukset ja direktiivit ovat tärkeimpiä. EU-asetukset ovat sellaisinaan sitovia kaikissa unionin jäsenvaltioissa, eivätkä jäsenvaltiot voi kieltäytyä niiden soveltamisesta tai muokata niitä oman lainsäädäntönsä mukaan. Direktiivit taas asettavat tietyt tavoitteet, joiden saavuttamiseksi tarvittavat keinot jäsenvaltiot voivat määritellä itse omassa kansallisessa lainsäädännössään. Jäsenvaltioilla on velvollisuus muokata kansallisia säädöksiään vastaamaan direktiivien säännöksiä. EU:n päätökset osoitetaan jäsenvaltioille, yrityksille, järjestöille tai kansalaisille ja ne velvoittavat niitä, joille ne on osoitettu. Päätöksiä käytetään yksittäistapauksissa täydentämään asetuksia ja direktiivejä. Suositukset ja lausunnot taas eivät ole sitovia lainsäädäntövälineitä. (Borchardt 2011, 091.)

Euroopan unionin ympäristöpolitiikan toteutusta jäsenvaltioissa edistetään lainsäädännön lisäksi taloudellisilla ohjaukeinoilla. Taloudellisia ohjaukeinoja voivat olla erilaiset sanktiot ja rangaistukset, joita Euroopan unionin tuomioistuimella on vuodesta 1993 alkaen ollut oikeus määrätä jäsenvaltioille, mikäli ne ovat jättäneet noudattamatta EU:n ympäristölainsäädännön velvoitteita (Jack 2010, 73). Toinen Euroopan unionin käyttämä taloudellisen ohjauksen muoto on erilaiset rahoitusohjelmat, joilla ohjataan taloudellisia resursseja paikallisille tutkimus- ja kehityshankkeille. Hankkeiden rahoittamisen päämääränä on uusien ympäristön kannalta edullisten toimintatapojen ja menetelmien kehittäminen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään taloudellisten ohjaukeinojen osalta EU:n hankerahoituskanaviin.

### 3 EU:N HANKERAHOITUS YMPÄRISTÖALALLA

Euroopan unionin hankerahoitusta jaetaan rahoitusohjelmien kautta. Euroopan unionin ympäristöalan keskeiset rahoitusohjelmat on koottu taulukkoon 1 ja kuvailtu tarkemmin tulevissa alaluvuissa. Jokaisella rahoitusohjelmalla on omat ohjelmapoliittiset tavoitteensa, joiden asettamien kriteerien mukaan ne valitsevat rahoituskohteensa. Rahoitettavien hankkeiden pitää täyttää hakukriteerit ja vastata kyseessä olevan ohjelman tavoitteisiin.

Taulukko 1. Ympäristöalan hankkeille soveltuvat Euroopan unionin rahoitusohjelmat sekä niiden Suomeen kohdistuneet rahoitusosuudet ohjelmakaudella 2007–2013. Koontitaulukko, lähteet mainittu alla.

Ohjelma	Suomalaisille hankkeille suunnattu EU-rahoitus	Ympäristöalan hankkeiden osuus kokonaisrahoituksesta (arvio)	Rahoituskohteet ympäristöalalla
Tutkimuksen 7. puiteohjelma <sup>1)</sup>	558 milj. €*	n. 5 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>yritysten, yliopistojen ja tutkimuslaitosten kansainväliset tutkimus- ja kehitysprojektit</li> <li>verkottuminen ja tutkijoiden koulutus ja liikkuvuus</li> </ul>
Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) <sup>2)</sup>	974 milj. €	n. 20 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>ympäristölle suotuisat tuotteet ja tuotantomenetelmät</li> <li>ympäristönsuojeluinvestoinnit</li> <li>ilmastonmuutoksen hillintä</li> </ul>
Euroopan sosiaalirahasto (ESR) <sup>2)</sup>	615 milj. €	ei tiedossa	<ul style="list-style-type: none"> <li>työelämän tarpeisiin vastaava ympäristökoulutus</li> <li>ympäristöosaamisen kehittäminen ja verkostoituminen</li> </ul>
Life+ -ohjelma <sup>3)</sup>	25 milj. €**	100 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>EU:n ympäristöpolitiikan ja lainsäädännön toteutusta ja kehittämistä edistävät kehitys- ja demonstraatiohankkeet</li> </ul>
Maaseudun kehittämisen maatalousrahas- to <sup>4)</sup>	n. 550 milj. €***	ei tiedossa	<ul style="list-style-type: none"> <li>luonnonympäristön ja maiseman säilyttämistä ja luonnonvarojen suojelua edistävät maankäyttömenetelmät</li> <li>julkisen ja yksityissektorin yhdessä toteuttamien paikallisten kehittämisstrategioiden täytäntöönpano</li> </ul>

\* Tilanne kesäkuuhun 2012 mennessä.

\*\* Tilanne vuoden 2011 loppuun mennessä.

\*\*\* Arvioitu vuoden 2013 talousarvioin perusteella (Valtiovarainministeriö 2012).

<sup>1)</sup> Lähde: EU:n tutkimus- ja innovaatio-ohjelmat 2012.

<sup>2)</sup> Lähde: Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.

<sup>3)</sup> Lähde: Life Program 2012a.

<sup>4)</sup> Lähde: Euroopan unioni 2012.

Euroopan unionin rahoitusohjelmat toimivat ohjelmakausittain. Ympäristöalan keskeisten rahoitusohjelmien, tutkimuksen puiteohjelman, rakennerahastojen ja Life-ohjelman nykyinen ohjelmakausi on alkanut vuonna 2007 ja päättyy vuonna 2013. Ohjelmakausien vaihtuessa rahoituslähteissä tapahtuu muutoksia, joihin toimijoiden on syytä valmistautua jo hyvissä ajoin etukäteen. Ohjelmakauden vaihtuminen aiheuttaa yleensä hankerahoituksen tilapäisen vähenemisen. Vuoden 2013 aikana ei juuri ole odotettavissa uusia ehdotuspyyntöjä päättymässä olevista ohjelmista. Sen sijaan toimijoiden on syytä hankkia tietoa uudesta ohjelmakaudesta ja sen vaatimuksista. Ohjelmakausien vaihtuminen onkin otollista aikaa uusien hankeideoiden kehittelylle ja tulevan toiminnan suunnittelulle.

### 3.1 Tutkimuksen puiteohjelmat

Tutkimuksen puiteohjelmat ovat Euroopan unionin tärkein tieteellisen tutkimuksen rahoitusohjelma. Tutkimuksen puiteohjelmilla on kaksi keskeistä strategista tavoitetta, jotka ovat eurooppalaisen teollisuuden tieteellisen ja teknologisen pohjan vahvistaminen ja sen kansainvälistä kilpailukykyä edistäminen tukien samalla EU:n politiikkoja tukevaa tutkimusta (Euroopan komissio 2007, 7). Tällä hetkellä on voimassa tutkimusta ja teknologian kehittämistä koskeva seitsemäs puiteohjelma (PO7), joka on alkanut vuonna 2007 ja jatkuu vuoteen 2013. PO7 on suunnattu tutkimus-, teknologian kehittämis- ja esittelyhankkeiden rahoitukseen ja sen budjetti on yli 50 miljardia euroa. PO7:n kriteerien mukaan siitä rahoitettavien tutkimushankkeiden on tuotettava ”eurooppalaista lisäarvoa”. Tämän vuoksi hankkeiden on pääasiassa oltava ylikansallisia eli sellaisia, joita toteuttavat Euroopan eri maiden edustajista kootut yhteenliittymät. Lisäksi PO7:n apurahojen edellytyksenä on kansalliset rajat ylittävä liikkuvuus. (Euroopan komissio 2007, 6.)

PO7 rakentuu viidestä erityisohjelmasta, jotka ovat yhteistyö, ideat, ihmiset, valmiudet ja ydintutkimus. Jokaisella erityisohjelmalla on oma budjettinsa ja omat tavoitteensa. Yhteistyö-ohjelman tavoitteena on edistää tutkimusyhteistyötä koko Euroopassa ja muissa kumppanimaissa eri toimijoiden toteuttamien

hankkeiden kautta. Yhteistyö-ohjelma kattaa 2/3 PO7:n kokonaisbudjetista. Ideat-ohjelman tarkoituksena on tukea tieteen eturintamassa olevaa yksittäisten tutkimusryhmien toteuttamaa tieteen tai teknologian tutkimusta yksinomaan tieteellisen laadun perusteella. Ihmiset-ohjelmalla taas tuetaan tutkijoiden liikkuvuutta ja urakehitystä Euroopan unionissa ja sen ulkopuolella. Valmiudet-ohjelmalla vahvistetaan tutkimusvalmiuksia tukemalla tutkimusinfrastruktuureja ja tieteen asemaa yhteiskunnassa. Ydintutkimuksen ja -koulutuksen ohjelmaan sisältyy tutkimusta, teknologian kehittämistä, kansainvälistä yhteistyötä sekä teknisen tiedon levittämistä ja hyödyntämistä koskevia toimia ja koulutusta. (Euroopan komissio 2007, 14–16.)

PO7:ää toteutetaan erilaisten rahoitusjärjestelyjen kautta. PO7:n rahoitusjärjestelyjä ovat yhteistyöhankkeet, huippuosaamisen verkostot, koordinointi- ja tukitoimet, yksittäiset hankkeet, tutkijoiden koulutuksen ja urakehityksen tukeminen sekä tutkimus, joka hyödyttää erityisryhmiä, etenkin pk-yrityksiä. Rahoitusta haetaan vuosittain julkaistavien ehdotuspyyntöjen kautta, joihin vastataan jättämällä niihin ehdotus. (Euroopan komissio 2007, 20–26.)

Seuraava tutkimuksen ja innovaatioiden puiteohjelma on Horisontti 2020, joka kattaa vuodet 2014–2020, jonka budjetti tulee olemaan n. 80 miljardia euroa. Sen tavoitteena on edistää kasvua ja lisätä työllisyyttä Euroopassa. Horisontti 2020 -puiteohjelmassa korostetaan kansainvälisyyttä sekä Euroopan sisällä että sen ulkopuolella. (Euroopan komissio 2012a.)

## 3.2 Euroopan unionin rakennerahasto-ohjelmat

### 3.2.1 Euroopan aluekehitysrahasto EAKR

Euroopan aluekehitysrahaston EAKR:n tarkoituksena on tukea Euroopan alueellisen tasa-arvoisuuden kehitystä. EAKR:n kautta rahoitetaan

- pysyvien työpaikkojen luomista yrityksille jaettavan suoran investointituen kautta
- tutkimukseen ja innovaatiotoimintaan, televiestintään, ympäristöön, energiaan ja liikenteeseen liittyvien rakenteita
- alueellisen ja paikallisen kehityksen tukemista ja kaupunkien ja alueiden välisen yhteistyön lisäämistä rahoitettavina rahoitusvälineinä

EAKR:n toiminnassa korostetaan alueellista lähentymistä, kilpailukykyä ja työllisyyttä sekä Euroopan alueellista yhteistyötä. Lisäksi alueelliset erityispiirteet huomioidaan EAKR:ssä niin, että maantieteellisistä ja luonnonhaitoista kärsiviä alueita ja erittäin syrjäisiä alueita voidaan erityisesti tukea. (Euroopan komissio 2012b.)

EAKR osarahoittaa Euroopan alueellinen yhteistyö -tavoitteen ohjelmia, joilla tuetaan yhteistyötä erityisesti EU:n sisärajoilla. Yksi tällainen ohjelma on Central Baltic INTERREG IV A 2007–2013, jonka teemoja ovat terveellinen ja turvallinen ympäristö, taloudellisesti kilpailukykyinen ja innovatiivinen alue sekä veto-voimaiset ja dynaamiset yhdyskunnat. Central Baltic -ohjelma sisältää kolme kokonaisuutta: Central Baltic -ohjelman, Etelä-Suomi–Viro-alaohjelman ja Saariston ja saarten alaohjelman. (Central Baltic INTERREG IV A Programme 2010, 4–5.) Central Baltic INTERREG IV A 2007–2013 on yleinen rahoitusohjelma ympäristöalalla. Myös Turun ammattikorkeakoulussa on toteutettu useita sen rahoittamia hankkeita.

### 3.2.2 Euroopan sosiaalirahasto ESR

Euroopan sosiaalirahaston ESR:n tavoitteena on työllisyyden ja työllistymismahdollisuuksien parantaminen Euroopan unionin alueella. ESR:stä jaetaan jäsenvaltioille tukea työntekijöiden ja yritysten sopeutumiskyvyn parantamiseen liittyviin toimenpiteisiin, työnhakijoiden, työmarkkinoiden ulkopuolella olevien henkilöiden sekä naisten ja maahanmuuttajien työllistymisen helpottamiseen, epäedullisessa asemassa olevien henkilöiden sosiaalisen osallisuuden vahvistamiseen ja työmarkkinoilla tapahtuvan syrjinnän torjumiseen sekä inhimillisen pääoman lisäämiseen koulutusjärjestelmien uudistamisen ja koulutuslaitosten verkottumisen avulla. (Euroopan komissio 2012c.)

ESR:n jakama rahoitus kulkee jäsenvaltioiden kautta siten, että ESR jakaa rahoitusta jäsenvaltioille, jotka jakavat sitä edelleen tuensaajille. Jäsenvaltio sopii yhteistyössä Euroopan komission kanssa ESR:n toimenpideohjelmasta, jota osallistujaorganisaatiot toteuttavat projektiensa kautta. Osallistujaorganisaatiot saavat projektiensa toteuttamiseen ESR-rahoitusta, jonka jakamisesta päättää jäsenvaltion ESR-hallintoviranomainen. (Euroopan komissio 2012d.)

### 3.3 Life-rahoitusohjelma

Ympäristöalan hankerahoituksessa keskeinen rooli on Euroopan komission Life-rahoitusohjelmalla. Sen kautta on jaettu vuodesta 1992 alkaen yli 2 miljardia euroa. Rahoitusta on tähän mennessä saanut yli 3000 EU:n alueella toimivaa hanketta. Life-rahoitusohjelman tarkoituksena on edesauttaa EU:n ympäristöpolitiikan ja -lainsäädännön toteutusta, päivittämistä ja kehittämistä rahoittamalla jäsenvaltioissa tehtäviä demonstraatiohankkeita. Life-ohjelman sääntöjen mukaan rahoitettavien hankkeiden tulee tuottaa lisäarvoa EU:lle. Life-rahoitusohjelmassa on sen 20-vuotisen historian aikana ollut useita eri ohjelmakausia. Nykyinen ohjelmakausi, Life+, alkoi vuonna 2007 ja kestää vuoteen 2013. Life+ -rahoitusta haetaan ohjelmakauden aikana vuosittaisilla hakukierroksilla. Life+ on jaettu kolmeen osaan, jotka ovat Luonto ja biodiversiteetti,

Ympäristöpolitiikka ja hallinto sekä Tiedotus ja viestintä. Jokaiselle osalle on määritelty omat hakukriteerinsä. (Life Program 2012a.)

Suomessa on toteutettu kaikkiaan 125 Life-rahoitteista hanketta, joiden yhteenlaskettu budjetti on ollut 208 miljoonaa euroa. Turun ammattikorkeakoulun tois-  
taiseksi ainoa Life+ -hanke on vuonna 2010 käynnistynyt SAMBAH - Static Acoustic Monitoring of the Baltic Sea Harbour Porpoise (LIFE08 NAT/S/000261), jossa kehitetään seurantamenetelmiä pyöriäisten havaitsemiseksi Itämeren alueella. (Life Program 2012b.) Koska Life-ohjelma on Euroopan unionin tärkein ympäristöalan rahoitustyökalu, on todennäköistä, että Turun ammattikorkeakoulun luonnonvara- ja ympäristöalan TKI-toiminnassa tehdään tulevaisuudessa uusia Life-rahoitushakemuksia.

### 3.4 Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto

Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahaston yhtenä tavoitteena on edistää ympäristön ja maiseman parantamista maaseutualueilla. Sen toimintalinjan 2, Ympäristön ja maaseudun tilan parantaminen, tarkoituksena on edistää kestävästä kehityksestä kannustamalla viljelijöitä ja metsänomistajia soveltamaan luonnonympäristön ja maiseman säilyttämistä ja luonnonvarojen suojelua edistäviä maankäyttömenetelmiä. Maatalousrahasto huomioi erityisesti luonnon monimuotoisuuteen, Natura 2000 -alueiden hoitoon, vesistöjen ja maaperän suojeluun ja ilmastonmuutoksen lieventämiseen liittyvät toimet. Maatalousrahastosta jaetaan maa- ja metsätalouden ympäristötukia. Maatalousrahaston Leader-toimintalinjasta taas myönnetään tukea julkisen ja yksityissektorin yhdessä toteuttamaan paikallisten kehittämisstrategioiden täytäntöönpanoon. Myös Maaseuturahaston nykyinen ohjelmakausi kattaa vuodet 2007–2013. (Euroopan unioni 2012.)



## 4 PROJEKTIHALLINTA

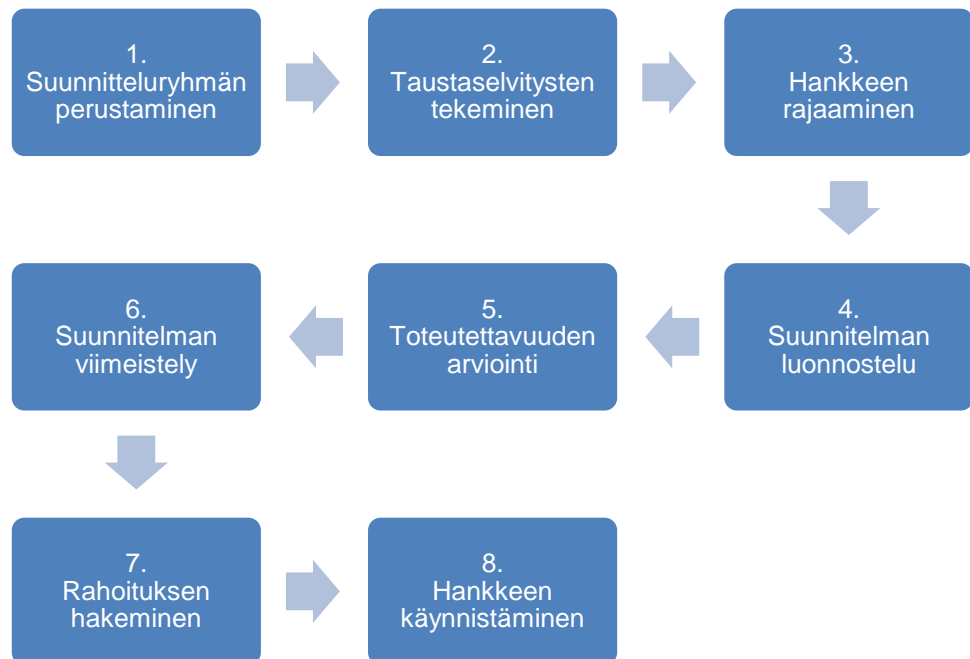
Määritelmän mukaan “projekti on sarja toimintoja, jotka tähtäävät selkeästi määriteltujen tavoitteiden saavuttamiseen määrättyssä ajassa ja määrättyillä resursseilla” (Euroopan komissio 2004, 8). Projektilla on selkeät tavoitteet ja oma organisaatio ja sillä on käytössään määrätty resurssit. Myös projektin kohderyhmä ja muut sidosryhmät tulee olla määriteltynä. Projekti on kertaluonteinen ja se kestää määrätyn ajan, minkä jälkeen se loppuu. Siitä huolimatta projektilla pyritään saavuttamaan pysyviä tuloksia, jolloin projektissa luodut prosessit voivat jatkua itse projektin jo päätyttyä. Projektin etenemisen ja tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseksi projektille tulee luoda evaluaatiojärjestelmä. (Euroopan komissio 2004, 8; Silfverberg 2007, 21–22.)

Projektin suunnitteluvaiheessa tulisi tarkkaan pohtia, miksi projekti toteutetaan, mitä sillä on tarkoitus saavuttaa ja mitä resursseja sen toteuttaminen vaatii. Perinpohjainen suunnittelu parantaa projektin onnistumismahdollisuuksia. (Kettunen 2003, 47.)

Projektisuunnittelussa esiintyy yleisesti ongelmia, jotka voitaisiin välttää hyvällä perehtyneisyydellä ja huolellisella suunnittelulla. Silfverbergin (2007, 28–29) mukaan projektisuunnitelmissa tavoitteet asetetaan usein liian yleiselle tasolle tai epärealistisen korkeiksi, jolloin projektin voi olla mahdoton saavuttaa tavoitteitaan. Lisäksi projektin tulosten levittäminen ja saavutettujen hyvien käytäntöjen jatkaminen projektin jälkeen jää usein projektisuunnitelmissa vajavaiseksi, minkä vuoksi projektin vaikutukset jäävät lyhytaikaisiksi. Jo projektin suunnitteluvaiheessa tulisi aina kiinnittää huomiota siihen, mitä tapahtuu projektin päätymisen jälkeen ja miten projektin tuloksia voidaan hyödyntää projektin päätyttyä. Tulosten kestävä hyödyntämistä edesauttaa myös sidosryhmien huolellinen sitouttaminen hankkeeseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Projektisuunnittelu voi käytännössä edetä erilaisten prosessien kautta eikä opikirjoissa esitettyjä projektisuunnittelun vaiheita aina ole mahdollista noudattaa

esimerkiksi ajan puutteen vuoksi. Kuitenkin on hyvä pitää mielessä, miten projektisuunnittelun tulisi ideaalitulanteessa edetä (Kuva 1).



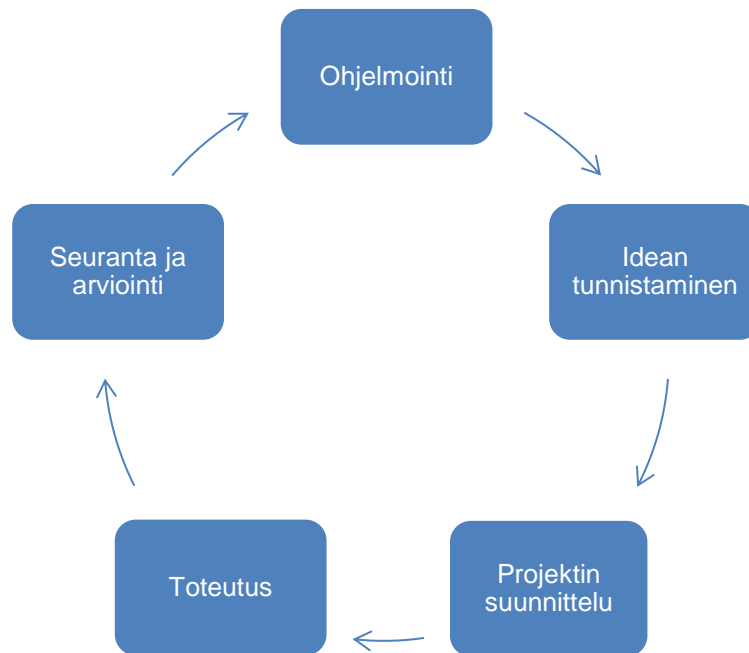
Kuva 1. Hankesuunnittelun vaiheet (Silfverberg 2007, 45).

Silfverbergin (2007, 47) mukaan projektin suunnittelua varten kannattaa perustaa suunnitteluryhmä, jonka jäsenillä on riittävä ammattitaito ja tietämys hankkeen sisältöalueilla. Huolellisesti toteutettu hankesuunnittelu on aikaa vievä prosessi, joka saattaa kestää jopa kuukausia.

#### 4.1 Projektisyklimenetelmä

Keskeisenä ohjeena EU-rahoitteisten hankkeiden suunnittelussa voidaan pitää Euroopan komission julkaisua Project Cycle Management Guidelines. Siinä esitellään ns. projektisyklimenetelmä, joka on Euroopan komission käyttämä menetelmä projektin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Projektisyklimenetelmässä kuvaillaan projektihallintaan liittyvät toimintamallit projektin koko elinkaaren ajalta. Sen avulla on mahdollista varmistaa, että projekti vastaa sen toiminnan kohteena olevien tarpeisiin, projekti on toteuttamiskelpoinen eli sen tavoitteet on mahdollista saavuttaa käytettävissä olevilla resursseilla ja projektin tuottamat

tulokset ovat kestäviä. (Euroopan komissio 2004, 17.) Projektisyklimenetelmä on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Projektisykli etenee ohjelmoinnista idean tunnistamisen kautta projektin suunnitteluun, jonka jälkeen projekti voidaan toteuttaa. Toteutuksen jälkeen projektin onnistumista arvioidaan ja tuloksia käytetään hyväksi ohjelmoinnissa. (Euroopan komissio 2004, 16).

Projektisyklin ensimmäinen vaihe on **ohjelmointi**, jolla tarkoitetaan EU:n ja kansallisten strategioiden ja ohjelmien vaatimuksia ja tavoitteita toteuttavien rahoitusohjelmien kehittämistä. Projektin tasolla projektisyklin ensimmäinen vaihe on rahoitusohjelman vaatimukset täyttävän **idean tunnistaminen** ja muotoilu. EU-rahoitteisten hankkeiden tehtävänä on edistää EU:n päämäärien saavuttamista ja EU-politiikan ja lainsäädännön käytännön toteutusta sekä tuottaa niiden kehittämisessä tarvittavaa tietoa. Niinpä hankeidean on vastattava ohjelmointivaiheessa asetettuja kriteerejä. Idean kehittäminen jatkuu **projektin suunnittelu- vaiheessa**. Projektille laaditaan projektisuunnitelma, jota tulee arvioida kriittisesti ja mahdollisesti muokata arvioinnin perusteella. Kun projektisuunnitelma on hyväksytty ja projektille on myönnetty rahoitusta, on projektin **toteutuksen** aika. Projektin aikana ja sen jälkeen sen toimintaa tulee **seurata ja arvioida**. EU-rahoitteisten projektien ulkoisen arvioinnin menettelyt on määritelty rahoitusohjelmien ohjeissa. Projektin arviointi tuottaa arvokasta tietoa sekä rahoitus-

ohjelman että sitä määrittävien strategioiden ja ohjelmien muokkaamiseksi, jolloin projektisykli voi käynnistyä uudelleen (Turun ammattikorkeakoulu 2012a, 3).

Projektisyklin tulisi olla oppiva prosessi, jonka eri vaiheet sisältävät seuranta ja arviointia. Arviointimenettelyt pitää suunnitella jo projektin suunnitteluvaiheessa. Suunnitelmaan tuleekin kirjata projektin tavoitteet ja niiden saavuttamista kuvaavat mittarit, joiden avulla projektia voidaan arvioida. Lisäksi suunnitelman tulee olla sillä tavalla joustava, että sitä voidaan arviointitulosten perusteella tarvittaessa muokata, mikäli huomataan, ettei alkuperäisen suunnitelman mukaisella toteutuksella ei olekaan mahdollista saavuttaa projektin tavoitteita. (Silverberg 2007, 34–35.)

#### 4.2 Loogisen viitekehyksen lähestymistapa

Yhtenä keinona tavoitteiden saavuttamiseksi projektisyklin hallinnassa käytetään ns. loogisen viitekehyksen lähestymistapaa (Logical Framework Approach, LFA), jota voidaan käyttää hyväksi projektisyklin eri vaiheissa. Se on analyyttinen prosessi, joka käyttää useita erilaisia keinoja projektin toimintojen arvioimiseen. (Euroopan komissio 2004, 57.)

LFA kehitettiin 1960-luvulla kehityshankkeiden suunnittelun, hallinnan ja arvioinnin työkaluksi. Sittemmin sitä on käytetty laajasti erityyppisissä hankkeissa. LFA:ta käytettäessä luodaan ns. looginen viitekehys, joka on yksinkertainen 4 x 4 ruudukko. Ruudukon riveillä kuvataan hankkeen tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Ruudukon eri sarakkeilla taas esitetään keinot tavoitteiden saavuttamisen todentamiseksi. (Coleman 1987, 251–252.) Loogisen viitekehyksen malli on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Loogisen viitekehysten malli (Euroopan komissio 2004; Turun ammattikorkeakoulu 2012b).

	Tiivistelmä tavoitteista ja toimenpiteistä	Mittarit	Keinot ja lähteet vahvistamiselle	Tärkeitä edellytyksiä ja oletuksia
<b>Hankkeen yleinen tavoite</b>	Yleinen tavoite johon hankkeella halutaan vaikuttaa. Tapahtuu hankkeen jälkeen.	Millä voidaan mitata yleisen tavoitteen saavuttamista?	Miten mittareiden oikeellisuus voidaan tarkistaa?	Onko olemassa tekijää, joka vaikuttaa yleisen tavoitteen aikaansaamaan muutokseen?
<b>Hankkeen päämäärä</b>	Hankkeen välitön tavoite, joka on saavutettu, kun hanke on päättynyt.	Millä voidaan mitata projektin päämäärän saavuttamista?	Miten mittareiden oikeellisuus voidaan tarkistaa?	Onko olemassa ulkopuolista tekijää, joka vaikuttaa yleisen tavoitteen toteuttamiseen?
<b>Tulokset</b>	Tulokset / tuotokset, jotka on saavutettava hankkeen aikana.	Miten voidaan todeta, että tulokset tai tuotokset on saavutettu?	Miten mittareiden oikeellisuus voidaan tarkistaa?	Onko olemassa ulkopuolista tekijää, joka vaikuttaa yleisen tavoitteen saavuttamiseen?
<b>Toimenpiteet</b>	Toimenpiteet, jotka on tehtävä hankkeen aikana.	Mitä keinoja on olemassa pannonen käyttämiseksi?	Millä panoksilla toimenpiteet voidaan suorittaa?	Onko olemassa ulkopuolista tekijää, joka vaikuttaa tuloksien tai tuotosten saavuttamiseen?

Loogisen viitekehysten mallia hyödynnetään yleisesti projektien suunnittelussa. Sen käyttö on suositeltavaa kaikissa EU-hankkeissa.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella hankesuunnittelun vaiheita ja etsiä mahdollisia ongelmakohtia, joita ratkaisemalla Turun ammattikorkeakoulussa voitaisiin huomattavasti tehostaa EU-hankkeiden suunnittelu- ja rahoitushakuprosessia. Koska Turun ammattikorkeakoulun – kuten useimpien muidenkin suomalaisten julkisen sektorin toimijoiden – tutkimus- ja kehitystoiminta on pitkälti ulkopuolisen rahoituksen varassa, on tärkeää, että rahoituksen hakemista ulkopuolisista rahoituslähteistä kehitetään ja parannetaan niin, että mahdollisimman suuri osa hakemuksista täyttää rahoittajan asettamat kriteerit ja saa myönteisen rahoituspäätöksen. Opinnäytetyössä on tarkoitus esittää konkreettisia ideoita toimista, joilla Turun ammattikorkeakoulussa voitaisiin tukea hankesuunnittelua ja tehostaa EU-rahoituksen saamista tutkimus- ja kehityshankkeille.

Tämä opinnäytetyö pyrkii löytämään keinoja Turun ammattikorkeakoulun hankesuunnittelun ja ulkoisen hankerahoituksen hakemisen parantamiseen. Hankesuunnittelu tehostumisesta saadaan monia hyötyjä. Se edesauttaa ulkoisen rahoituksen saamista, vapauttaa resursseja hankesuunnittelusta ja rahoitushausta muihin tehtäviin ja helpottaa hankkeen toteutusta ja raportointia. Tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä palveluja ja millaista tukea hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvat henkilöt saavat nykyään Turun ammattikorkeakoululta hankesuunnittelun avuksi?
2. Minkälaisia ongelmakohtia toimijat tunnistavat hankesuunnittelun ja rahoitushaun prosessissa Turun ammattikorkeakoulussa?
3. Miten Turun ammattikorkeakoulu voisi parantaa hankesuunnitteluun ja ulkoisen rahoituksen hakemiseen tarjottavaa tukea?

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

### 5.2.1 Aineiston kerääminen haastatteluilla

Tätä opinnäytetyötä varten kerättiin aineistoa haastattelemalla kahta Turun ammattikorkeakoulun TYT-tulosalueen TKI-toiminnassa mukana olevaa asiantuntijaa. Asiantuntijahaastattelujen tarkoituksena oli hankkia tietoa tutkittavasta aiheesta eli hankesuunnittelusta ja hankerahoituksen hakemisesta Turun ammattikorkeakoulun TYT-tulosalueella. Haastateltaviksi valittiin hanketoiminnan asiantuntijoita, jotka työssään kouluttavat, opastavat, neuvovat ja avustavat hankkeita suunnittelevia ja ulkoista hankerahoitusta hakevia henkilöitä. Asiantuntijahaastattelulle on tyypillistä, että potentiaalisten haastateltavien joukko on pieni, sillä haastateltavien pitää olla tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tai ongelman asiantuntijoita, joita haastatellaan nimenomaan heidän asiantuntemuksensa vuoksi (Alastalo & Åkerman 2010, 373–374).

Toinen haastattelu tehtiin Turun ammattikorkeakoulussa marraskuussa 2012 ja toinen puhelimitse joulukuussa 2012. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joissa ei käytetty valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä, mutta käsiteltävät aihepiirit oli valittu ennalta. Haastattelun kuluessa kysyttiin tarkentavia kysymyksiä ja haastattelu muistuttiinkin avointa keskustelua. Tällainen haastattelumuoto sopii hyvin pienen henkilömäärän haastattelemiseen. Sillä on mahdollista saada strukturoitua haastattelua syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 38; Smith & Bowers-Brown 2010, 119.)

### 5.2.2 Aineiston kerääminen kyselylomakkeella

Aineistoa kerättiin myös Turun ammattikorkeakoulun TYT -tulosalueella toimiville projektipäälliköille lähetetyllä kyselylomakkeella (liite 1). Lomake lähetettiin yhteensä 66 projektipäälliköille sähköpostitse marraskuussa 2012. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä tietoa projektipäälliköiden näkemyksistä ja ajatuksista liit-

tyen projektien suunnitteluun ja ulkoisen rahoituksen, etenkin EU-raham, hakemiseen Turun ammattikorkeakoulussa. Kyselyllä on mahdollista saada nopeasti vastauksia laajalta joukolta ihmisiä ja melko monista aiheista. Kyselyn ongelmana voi kuitenkin olla alhainen vastausprosentti, joka usein jää noin 30–40 prosenttiin. (Hirsjärvi ym. 1998, 192.)

Kyselylomakkeessa käytettiin pääasiassa avoimia kysymyksiä, joiden avulla on mahdollista selvittää, mitkä ovat vastaajien mielestä keskeisimpiä seikkoja hankesuunnittelussa ja hankerahoituksen hakemisessa. Avoimiin kysymyksiin vastatessaan vastaajat voivat kuvailla asioita omin sanoin. Avointen kysymysten käyttö on perusteltua myös siksi, että vastauksia oli odotettavissa sen verran vähän, ettei tulosten tilastollinen tarkastelu ole mielekäästä. Toisaalta avoimiin kysymyksiin vastaaminen on työläämpää kuin monivalintakysymyksiin vastaaminen, mikä voi vaikuttaa vastausinnostukseen. (Hirsjärvi ym. 1998, 192–197.)

### 5.2.3 Aineiston analysointi

Haastattelujen avulla kerätyn aineiston avulla pyrittiin ensin muodostamaan kokonaiskuva Turun ammattikorkeakoulun TYT-tulosalueella käytössä olevista hankesuunnittelun menetelmistä ja toimintatavoista. Kyselyllä kerätystä aineistosta taas koottiin projektisuunnittelua toteuttavien henkilöiden kokemuksia projektisuunnittelusta, hankerahoituksen hakemisesta ja niihin saadusta tuesta. Sen jälkeen kerättiin yhteen heidän toiveitaan ja tarpeitaan tuen suhteen. Tämän pohjalta muodostettiin suosituksia toimista, joilla Turun ammattikorkeakoulu voisi avustaa, parantaa ja tehostaa hankesuunnittelua ja rahoituksen hakemista.

## 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksella pyritään tuottamaan oikeaa ja luotettavaa tietoa tutkimuskohteesta. Tutkimuksen luotettavuutta pitääkin arvioida, sillä sen voidaan nähdä kuvaavan suoraan myös tutkimuksen laatua. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan



sen reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen tulosten pysyvyyttä eli sitä, saataisiinko samat tulokset, jos tutkimus toistettaisiin. Validiteetti taas kuvaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita eli ovatko tutkimustulokset yleistettävissä muihin vastaaviin tilanteisiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arvioiminen on huomattavasti hankalampaa kuin kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen. (Kananen 2012, 161; 172–173.)

Tutkimuksen reliabiliteetti voi liittyä käytettyyn menetelmään tai ajanjaksoon. Menetelmään liittyen haastattelujen reliabiliteettiin eli toistettavuuteen vaikuttavat esimerkiksi haastateltavan ja haastattelijan ominaisuudet ja käyttäytyminen haastattelutilanteessa. Yksi haastatteluissa esiintyvä reliabiliteettia alentava ongelma on haastateltavien pyrkimys vastata sosiaalisesti hyväksyttävästi tai tavalla, jolla he uskovat haastattelijan odottavan heidän vastaavan (Hirsjärvi ym. 1998, 202–203). Tämä ongelma on tähän opinnäytetyöhön liittyvissä haastatteluissa kuitenkin pieni, sillä haastateltavat olivat alansa asiantuntijoita eikä heillä oletettavasti ollut tarvetta käyttäytyä haastattelijan odotusten mukaisesti. Lisäksi reliabiliteettia lisää se, että haastatteluissa pyrittiin välttämään johdattelevia kysymyksiä. Haastattelujen luotettavuutta lisää myös niiden nauhoittaminen, jolloin äänitteestä on mahdollista tarkistaa epäselviä asioita. Toisaalta asiantuntijahaastattelujen reliabiliteettia arvioitaessa on muistettava, että ne kuvaavat haastateltavien asiantuntijoiden näkemyksiä, jolloin mukana voi olla myös ns. ”väärä” vastauksia (Alastalo & Åkerman 2010, 374).

Toisin kuin haastattelussa, kyselytutkimuksessa äänensävyt, tutkijan eleet ja ilmeet tai muut vastaavat seikat eivät vaikuta saatuihin vastauksiin. Lisäksi vastausten vertailtavuutta lisää se, että kysymykset esitetään täsmälleen samoin kaikille tutkittaville. (Valli 2001, 101.) Kyselytutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin tutkimuksen aikana lisäämään laajentamalla kyselyn kohteena olevaa projekti-päälliköiden joukkoa. Mitä suurempi joukko ihmisiä kyselyyn vastaa, sitä luotettavampana tutkimusta voidaan pitää – siihen saakka, kunnes saavutetaan aineiston saturaatio eli piste, jossa uudet havaintoyksiköt eivät enää tuo tutkimukseen uutta tietoa (Kananen 2012, 174).

Reliabiliteettiin voidaan viitata myös ajallisessa mielessä, jolloin se kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimus olisi toistettavissa jonain toisena ajankohtana. Koska tutkimuskohteena on jatkuvasti kehitettävänä oleva toiminta, tämä tutkimus on tiettyyn ajankohtaan sidottu eikä todennäköisesti toisi samanlaisia tuloksia jonnain muuna ajankohtana.

Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa haastattelun ja lomakekyselyn osalta mm. se, ovatko haastateltavat ja kyselylomakkeen täyttäjät ymmärtäneet kysymykset niin kuin tutkija on ne tarkoittanut ja ymmärtääkö tutkija heidän vastauksensa oikein (Valli 2001, 102). Haastattelujen validiteettia pyrittiin lisäämään tarkennuksilla ja täydentävillä kysymyksillä. Kyselylomake taas tarkistettiin huolellisesti ja sen toimivuutta ja ymmärrettävyyttä testattiin ennen lomakkeen lähettämistä. Etenkin kyselyn kohdalla validiteetti saattaa kärsiä, jos vastaajat eivät vastaa kysymyksiin huolellisesti (Valli 2001, 102).

## 6 HANKESUUNNITTELU JA HANKERAHOITUKSEN HAKEMINEN TURUN AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Turun ammattikorkeakoulun hankesuunnittelun ja hankerahoituksen hakemisen prosesseja kartoitettiin haastatteleamalla kahta TYT-tulosalueen TKI-toiminnan asiantuntijaa. Haastatteluiden pohjalta luotiin kuva hanketoiminnan tyypillisistä käytännöistä, onnistumisista, kompastuskivistä ja kehitysehdotuksista.

### 6.1 Hanketoiminta lukuina

Turun ammattikorkeakoulussa oli vuonna 2011 kaikkiaan 295 käynnissä olevaa projektia. Niiden yhteenlaskettu ulkoinen rahoitus oli 6,1 miljoonaa euroa, joka vastasi noin 50 % hankkeiden kokonaisrahoituksesta. Hankkeissa tuotettiin yhteensä 350 julkaisua ja niissä tehtiin töitä 199 henkilötyövuotta. Opiskelijat suorittivat Turun ammattikorkeakoulun hankkeissa vuonna 2011 kaikkiaan 67 500 opintopistettä. Nämä luvut kuvaavat hyvin sitä, kuinka laajaa ja merkittävää hanketoiminta on Turun ammattikorkeakoulussa. (Turun ammattikorkeakoulu 2012c, 13.)

Turun ammattikorkeakoulun TKI-toiminta perustuu ohjelmiin, jotka nojaavat ammattikorkeakoulun strategiassa esitettyihin painoaloihin (Turun ammattikorkeakoulu 2011, 5). Näitä painoaloja ovat bio- ja liiketoimintaosaaminen, hyvinvointipalvelut elämäntaissa, taidealan työelämälähtöinen osaaminen, merellisen ympäristön ja rakentamisen osaaminen, lääkehoito- ja terveysosaaminen sekä soveltava ICT (Turun ammattikorkeakoulu 2010, 8).

Turun ammattikorkeakoulun TYT-tulosalueen TKI-hanketoiminnan vuosittainen kokonaisbudjetti on noin kolme miljoonaa euroa. Tulosityksikössä on käynnistetty Ympäristöosaamisohjelma, jonka painopisteenä on merellisen ympäristön ja rakentamisen osaaminen. Ympäristöosaamisohjelmassa on kolme osiota: ympäristöteknologia, vastuullinen liiketoiminta ja ympäristöviestintä. Ympäristöteknologiassa on vesien tilan seurantamenetelmiin, vesistökuunnostuksiin, vähä-

päästöisiin moottoreihin, biopolttoaineisiin, ekotehokkaaseen rakentamiseen ja energiantuotantotekniikkaan liittyvää hanketoimintaa. Vastuullinen liiketoiminta käsittää hankkeita, joilla edistetään korkeakoulujen ja yritysten verkottumista ja yhteistyötä vastuullisessa liiketoiminnassa, sisällytetään vastuullisen liiketoiminnan näkökulma kaikkeen hanketoimintaan, kehitetään pk-sektorin ympäristöosaamista ja järjestetään seminaareja, koulutusta ja tiedotusta. Ympäristöviestinnän osiossa taas edistetään ympäristötiedon saatavuutta ja ympäristötietoisuutta kehittämällä innovatiivisia tiedonvälitystekniikoita. (Turun ammattikorkeakoulu 2012d, 2.)

## 6.2 Hankesuunnittelun ja rahoitushaun nykytilanne

TYT-tulosalueen TKI-tukihenkilön mukaan hankesuunnittelu voi saada alkunsa pääasiassa kolmella tavalla. Hankeidea voi olla peräisin jostain toisesta organisaatiosta, joka hankesuunnitelman edetessä pyytää Turun ammattikorkeakoulussa toimivaa tiimiä partneriksi suunnitteilla olevaan hankkeeseen. Hankeidea voi myös pohjautua Turun ammattikorkeakoulun TKI-henkilöiden tai opettajien havaitsemiin tarpeisiin, joiden pohjalta hanketta aletaan kehitellä. Kolmannessa hankeidean syntymekanismissa jonkin rahoitusohjelman ehdotuspyyntö saa aikaan hankeideoinnin, jolloin avoinna olevaan rahoitushakuun luodaan sopiva hankeidea. Näitä kolmea mekanismia käytetään rinnakkain eikä niitä ole syytä laittaa paremmuusjärjestykseen.

Turun ammattikorkeakoulun TYT-tulosalueen TKI-toiminnan toteutus perustuu tiimityöskentelyyn. Tiimit vastaavat tiiminvetäjän johdolla oman tutkimusalansa hankkeiden suunnittelusta ja toteutuksesta. Tiimien avulla hankesuunnittelua ja hankerahoituksen hakemista voidaan tehostaa hyödyntämällä tiimin jäsenten osaamisalueita suunnittelutyössä. Nykytilanteessa projektipäälliköt ja muut tiimien jäsenet ideoivat hankkeita, kirjoittavat hankesuunnitelmia, laativat rahoitushakemuksia ja toteuttavat hankkeita. Lisäksi tiimejä avustaa hankesuunnitteluun, rahoituksen hakemiseen ja muihin taloushallintoon liittyvissä toiminnoissa

TKI-tukihenkilöitä, joilla on etenkin rahoituslähteisiin liittyvää laajempaa osaamista.

Turun ammattikorkeakoulu tukee tiimejä hankesuunnittelutyössä taloudellisesti myöntämällä hankesuunnitteluun valmistelurahoitusta. Valmistelurahan tarkoituksena on mahdollistaa riittävä työvoima hankkeen suunnitteluun ja rahoitushakemuksen kirjoittamiseen. Tämä järjestelmä on koettu toimivaksi ja se on osaltaan parantanut Turun ammattikorkeakoulun menestystä rahoitusohjelmisissa, kun hakemusten laatimiseen on ollut mahdollista irrottaa henkilöstöä.

Hanketoiminnan tukipalveluihin lukeutuu Turun ammattikorkeakoulun TKI-keskus, joka koordinoi koko ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystoimintaa. TKI-keskus tarjoaa erilaisia koulutuksia ja muita TKI-toiminnan tukipalveluja. Toinen ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan tukipalvelu on Projektori-tietokanta, johon on kerätty kootusti tiedot Turun ammattikorkeakoulun hankkeista. Lisäksi Projektorissa on tarjolla erilaisia lomakepohjia, malleja, ohjeita ja oppaita hankesuunnittelun ja ulkoisen rahoituksen hakemisen tueksi. (Turun ammattikorkeakoulu 2012e.)

Sopivan rahoitusohjelman etsimisessä ja valinnassa keskeinen apukeino on EURA-rahoitustietokanta, johon Turun ammattikorkeakoulu on hankkinut käyttöoikeuden. EURA-rahoitustietokantaan on koottu tiedot kaikista suomalaisille toimijoille haettavissa olevista rahoituslähteistä, mukaan luettuna EU-rahoitus ja kansalliset rahoituslähteet. Tietokannassa on saatavilla rahoituksen hakumateriaaleja, tietoa hakuajoista, hakuoppaita ja -ohjeita, hakulomakkeita, yhteystietoja sekä tietoja valmisteilla olevista ohjelmista. (Euragroup 2012.)

### 6.3 Hankesuunnittelun ja rahoitushaun ongelmat ja kehittämisideat

Hankesuunnittelun keskeinen ongelma Turun ammattikorkeakoulun TYT-tulosalueella on asiantuntijoiden mukaan suunnittelutyön lyhytjänteisyys. Suunnitelmia pitäisi tehdä pidemmälle aikavälille ja nykyistä systemaattisemmin. Suunnitelmallisen suunnittelutyön tuloksena olisi teemoja, linjauksia, ja hankkeideoita, joita voitaisiin kehittää nopeammallakin aikataululla sopivan rahoitus-

ohjelman auetessa. Tällöin hankesuunnittelua yleisesti vaivaava kiire saattaisi hellittää ja hankkeiden suunnittelu olisi entistä helpommin kytkettävissä aikaisempaan tutkimukseen ja osaamiseen.

Toinen vahvasti esille tullut kehittämiskohde on työnjaon uudelleenjärjestely. Nykyisessä järjestelmässä rahoitusohjelmien kokonaisvaltainen tuntemus on keskittynyt vain muutamille henkilöille. Mahdollisia rahoitusohjelmia on tarjolla paljon ja niillä jokaisella on omat tavoitteensa ja vaatimuksensa, joten kaikkien rahoitusohjelmien laaja-alainen tunteminen on mahdotonta muun työn ohessa. Rahoitushakemusten laadintaa hankaloittaa myös rahoitushakemusten kirjoittajien suppea käsitys rahoitusohjelmien taustalla olevista ohjelmapoliittisista päämääristä, jotka ohjaavat rahoitusohjelman toimintaa. Olisikin tärkeää, että tulosalueella olisi riittävästi erityisesti rahoitusohjelmiin erikoistuneita asiantuntijoita ja lisäksi tiimien jäsenillä olisi hyvä perustuntemus oman tutkimusalansa rahoitusohjelmista.

Erytyisesti rahoitusohjelmien tuntemusta voidaan kasvattaa hyvällä ja riittävällä koulutuksella. Tiimit voisivat keskuudestaan valita henkilön, jonka vastuulla olisi olla selvillä tiimin tutkimusalaan liittyvistä rahoitusohjelmista ja niiden erityispiirteistä. Tälle henkilölle tulisi myös varata riittävästi työaikaa koulutuksia ja muuta perehtymistä varten. Tällöin rahoituksen hakeminen tehostuisi ja tiimien olisi hakuvaiheessa helpompi yhdistää substanssi- ja rahoitusosaaminen.

Nykyisistä tukipalveluista etenkin Projektori-tietokanta kaipaa kehittämistä ja päivittämistä. Projektoria voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin tulosalueiden ja tiimien välisen yhteistyön tukemisessa, jos sinne lisättäisiin kaikkien tulosalueiden, tiimien ja avainhenkilöiden kuvaukset sekä tiedot suunnitteilla ja meneillään olevista hankkeista. Monialaisuuden lisääminen on tärkeää tulevaisuuden hanketoiminnassa ja yksi keino sen lisäämiseen on tulosaluerajat ylittävä yhteistyö.

#### 6.4 Kansainvälinen hanketoiminta Turun ammattikorkeakoulun TYT-tulosalueella

Kansainvälisen hanketoiminnan kehittäminen on keskeisessä osassa Turun ammattikorkeakoulun TYT-tulosalueen TKI-toiminnassa. Tällä hetkellä TKI-tukihenkilön mukaan Turun ammattikorkeakoulua pyydetään partneriksi kansainvälisiin hankkeisiin, mutta pyynnöt tulevat hankesuunnittelun loppuvaiheessa, jolloin Turun ammattikorkeakoulu ei pääse mukaan itse hankesuunnitteluun ja ideointivaiheeseen tuomaan esille omia päämääriään ja tarpeitaan. TKI-tukihenkilö piti kuitenkin hyvänä askeleena sitä, että Turun ammattikorkeakoulu on noteerattu eurooppalaisissa tutkimuspiireissä ja partneripyyntöjä tulee, joskin hieman liian myöhäisessä vaiheessa.

Kansainvälisen hanketoiminnan kehittämiseksi Turun ammattikorkeakoulu on mukana Carpe-verkostossa (Consortium on Applied Research and Professional Education), johon Turun ammattikorkeakoulun lisäksi kuuluvat Hampurin ammattikorkeakoulu, Utrechtin ammattikorkeakoulu, Valencian ammattikorkeakoulu, Manchesterin Metropolitan-yliopisto. Carpe-verkosto on perustettu vuonna 2008. Sen tarkoituksena on luoda yhteinen tutkimuskonsortio, joka keskittyy etenkin koulutuksen kehittämiseen. Carpe-verkoston toimintatapoihin kuuluvat mm. johtoryhmätason tapaamiset mutta myös henkilökunta- ja opiskelijavaihdot sekä erilaiset koulutukset. (Carpe-verkosto 2012.) Turun ammattikorkeakoulun kannalta Carpe-verkostoa voidaan hyödyntää kansainvälisen hanketoiminnassa EU:lta saatavan ulkoisen rahoituksen lisäämiseen.

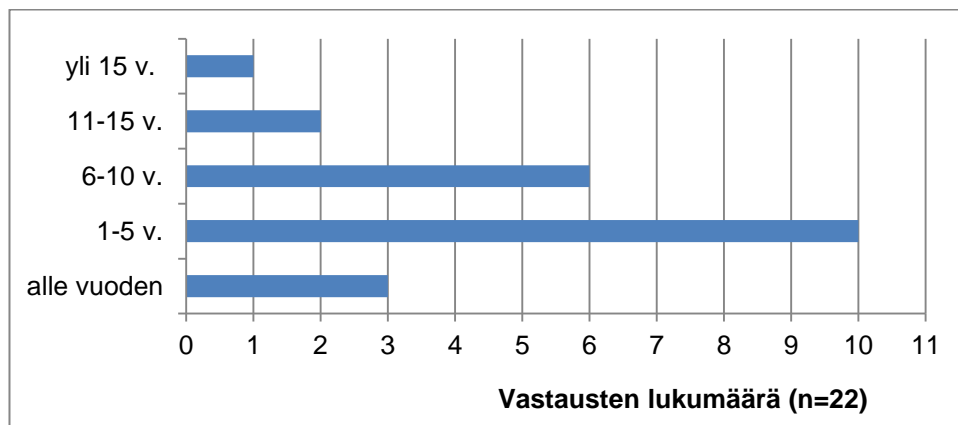
Tulevaisuudessa kansainvälistä hanketoimintaa pyritään osaltaan edistämään hakeutumalla EU:n tutkimuksen puiteohjelman rahoittamiin hankkeisiin ensin partneriksi ja myöhemmässä vaiheessa myös koordinaattoriksi johtamaan kansainvälisiä hankkeita. Tämä vaatii aktiivista esillä oloa eurooppalaisilla tutkimusfoorumeilla.

## 7 PROJEKTIPÄÄLLIKÖIDEN KOKEMUKSET

Turun ammattikorkeakoulun TYT-tulosalueella toimiville projektipäälliköille lähetettiin sähköpostitse kysely, jonka tarkoituksena oli kartoittaa projektipäälliköiden kokemuksia ja ajatuksia hankesuunnittelusta ja ulkoisen hankerahoituksen hakemisesta ja Turun ammattikorkeakoulussa tarjolla olevista tukipalveluista sekä projektipäälliköiden toiveita hankesuunnittelun rahoitushaun tukipalveluiksi. Kysely lähetettiin 66 projektipäällikölle. Heille annettiin noin viikko aikaa vastata kyselyyn. Kaksi päivää ennen kyselyn sulkeutumista lähetettiin muistutus-sähköposti. Kyselyyn vastattiin täyttämällä internetlomake. Kyselyyn saatiin 22 vastausta ja vastausprosentti oli 33. Vastaajista 12 oli naisia ja 10 miehiä.

### 7.1 Projektipäälliköiden työurat Turun ammattikorkeakoulussa

Kyselyyn vastanneista projektipäälliköistä 59 % oli työskennellyt Turun ammattikorkeakoulussa viisi vuotta tai sitä lyhyemmän ajan. Yli 10 vuotta Turun ammattikorkeakoulussa oli työskennellyt vain 14 % vastaajista (Kuvio 1). Työuran pituus antaa kuvan vastaajien työkokemuksesta, joka osaltaan voi vaikuttaa heidän tarvitsemaansa avun ja tuen määrään.

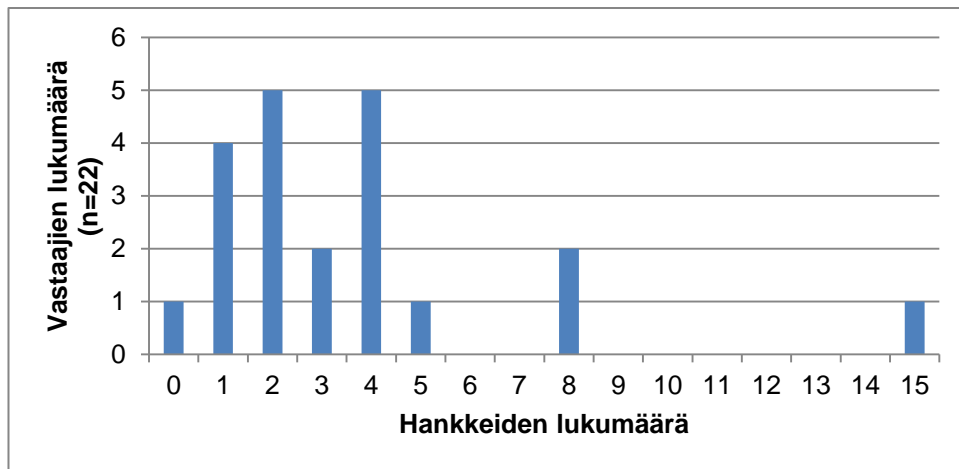


Kuvio 1. Projektipäälliköiden työuran kesto Turun ammattikorkeakoulussa.

Kyselyhetkellä projektipäälliköt työskentelivät tyypillisesti muutamassa hankkeessa. Vastanneista 72 % kertoi työskentelevänsä samaan aikaan 1–4 hank-

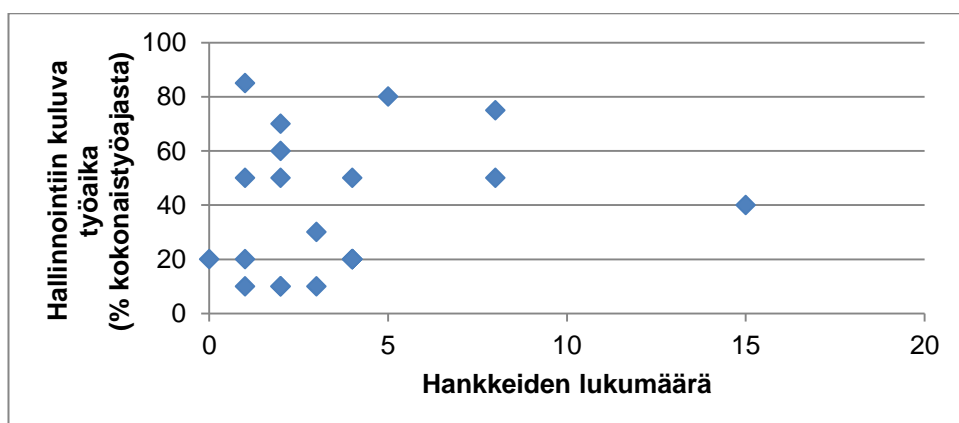


keessa. Yksi vastaaja kertoi työskentelevänsä samanaikaisesti 15 eri hankkeessa (Kuvio 2).



Kuvio 2. Projektipäälliköiden tämänhetkisten hankkeiden lukumäärä.

Projektipäälliköitä pyydettiin arvioimaan, kuinka suuren osan työajastaan he käyttävät hankkeiden suunnitteluun ja hallintaan liittyviin työtehtäviin. Vastaukset vaihtelivat paljon. Pienimmillään suunnittelu- ja hallinnointityöhön kului vain 10 % työajasta, suurimmillaan 85 %. Projektipäällikön hankkeiden lukumäärä ei näytä olevan suorassa yhteydessä projektien hallintaan käytettyyn työaikaan (Kuvio 3). Suunnittelu- ja hallinnointityöhön kuluva aika voikin riippua projektipäällikön roolista hanketoiminnassa tai hänen projektinsa luonteesta.

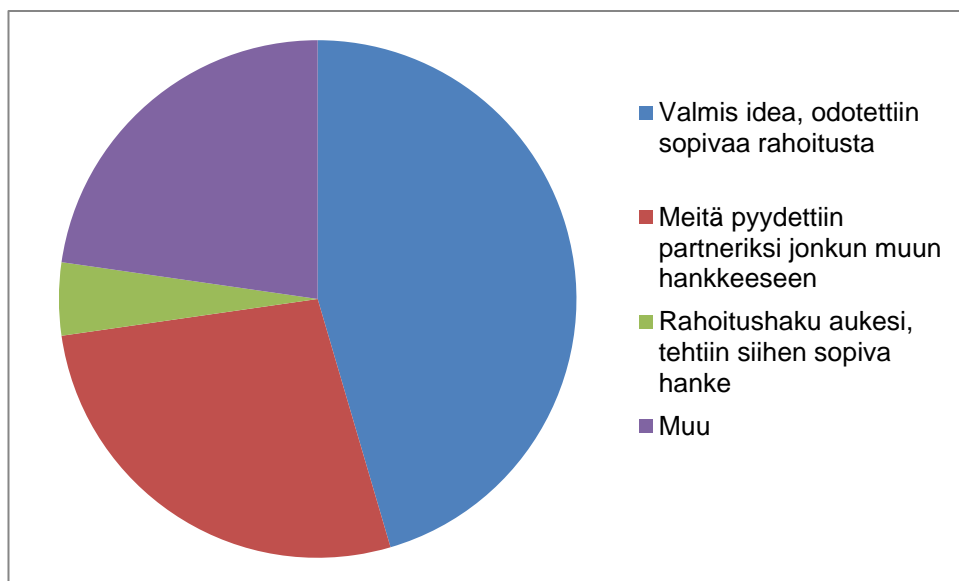


Kuvio 3. Hankkeiden suunnitteluun ja hallintaan kuluvan työajan ja hankkeiden lukumäärän välinen suhde.

## 7.2 Projektipäälliköiden kertomukset hankesuunnittelusta Turun ammattikorkeakoulussa

### 7.2.1 Hankesuunnitteluprosessi

Tyypillistä hankesuunnittelun etenemistä ideasta hankkeeksi pyrittiin selvittämään pyytämällä projektipäälliköitä kuvaamaan viimeisimmän hankkeensa suunnitteluprosessia sekä prosessin onnistumista. Vastausten perusteella hankesuunnitteluprosessit jaettiin kolmeen päätyyppiin: a) *Valmis idea, johon sopivan rahoitushaun aukeamista odotettiin*, b) *Meitä pyydettiin partneriksi jonkun muun alulle panemaan hankkeeseen* ja c) *Rahoitushaku aukesi, jolloin luotiin siihen sopiva hanke*. Yli 75 % projektipäälliköiden kuvailemista hankkeista voitiin ryhmitellä johonkin näistä päätyypeistä (Kuvio 4).



Kuvio 4. Tyypilliset hankesuunnitteluprosessien etenemisreitit Turun ammattikorkeakoulun TYT-tulosalueella.

Päätyyppi a:n mukaan etenevä hankesuunnitteluprosessi oli selvästi yleisin – sen mukaisesti oli edennyt lähes puolet projektipäälliköiden kuvailemista hankesuunnitteluprosesseista. Näissä hankkeissa lähtökohtana oli hankesuunnittelua tekevän henkilön oma, usein havaittuun tarpeeseen perustuva idea, jota kehiteltiin yleensä muutaman hengen tiimissä. Kun hankeideaan sopiva rahoitus

tushaku aukeni, haettiin hankkeelle siitä rahoitusta. Tällaisen hankesuunnittelu-prosessin etuna mainittiin väljempi aikataulu kuin muunlaisissa hankesuunnitteluprosesseissa yleensä on käytössä. Toisaalta välillä vaikeutena oli rahoittajan tai muiden sidosryhmien vakuuttaminen hankeidean toimivuudesta.

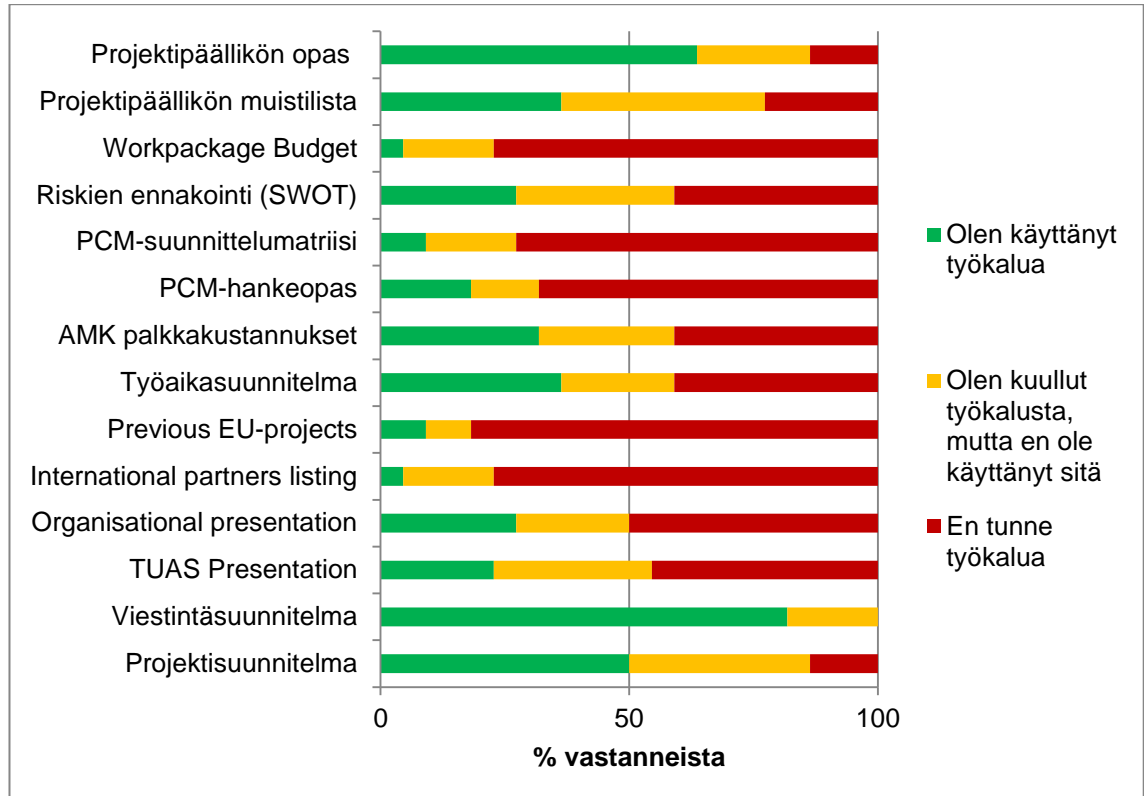
Seuraavaksi yleisin hankesuunnitteluprosessi eteni päätyypin b mukaisesti, jolloin jokin ulkopuolinen taho kutsui Turun ammattikorkeakoulun partneriksi omaan hankkeeseensa. Näissä tapauksissa aikataulu koettiin yleensä kireäksi, jolloin hankesuunnitteluun ei ehditty kunnolla paneutua ja laatu saattoi kärsiä. Tällä tavalla eteni 27 % hankesuunnitteluprosesseista. Pieni osa hankkeista oli saanut alkunsa rahoitushaun auettua, jolloin hanke suunniteltiin rahoitusohjelman kriteereiden mukaisesti. Vaikka tämä suunnittelutapa oli harvinaisin, sekin koettiin onnistuneeksi prosessiksi.

Suurimmiksi kompastuskiviksi hankesuunnittelussa projektipäälliköt kokivat liian kireän aikataulun, joka sotkee muita töitä ja heikentää lopputulosta. Osa projektipäälliköistä olisi kaivannut useampia henkilöitä mukaan hankesuunnitteluun. Suunnittelutiimin laajentaminen voisi lisätä asiantuntemusta ja auttaa aikatauluongelmissa. Yksi vastaaja koki hankesuunnittelun kärsivän byrokratiasta ja yksi olisi toivonut esimiehen olevan kiinnostuneemman hankkeesta. Lisäksi vastauksissa tuli esiin toive, että samat ihmiset osallistuvat sekä hankkeen suunnitteluun että sen toteuttamiseen, jolloin hankkeen toteuttaminen on huomattavasti helpompaa. Pääosin projektipäälliköt olivat tyytyväisiä hankesuunnitteluprosessiin riippumatta siitä, mitä reittiä prosessi oli edennyt.

### 7.2.2 Turun ammattikorkeakoulun tarjoamat tukitoimet projektien suunnittelussa

Yksi Turun ammattikorkeakoulun tarjoama työkalu projektin suunnitteluun on Projektori-tietokanta, johon on kerätty runsaasti erilaisia lomakepohjia, malleja, ohjeita ja oppaita, joita mm. projektipäälliköt voivat hyödyntää työssään. Projektipäälliköiltä kysyttiin, kuinka hyvin he tuntevat erilaisia Projektorista löytyviä työkaluja. Projektipäälliköt saivat kunkin työkalun kohdalla valita vaihtoehtoista ”Olen käyttänyt työkalua”, ”Olen kuullut työkalusta mutta en ole käyttänyt sitä” ja

”En tunne työkalua”. Vastausten perusteella osaa työkaluista projektipäälliköt hyödyntävät ahkerasti, kun taas osa työkaluista oli suurimmalle osalle tuntemattomia (Kuvio 5).



Kuvio 5. Projektorista löytyvien lomakepohjien, mallien, oppaiden ja ohjeiden hyödyntäminen projektien suunnittelussa.

Viestintäsuunnitelmapohja oli kyselyssä mainituista työkaluista ainoa, joka oli kaikille vastaajille tuttu. Sitä oli työssään käyttänyt 18 vastaajaa ja lopuille neljällekkin se oli tuttu, vaikka he eivät olleet käyttäneet sitä. Myös projektipäällikön opas ja projektisuunnitelmapohja olivat melko hyvin tunnettuja. Niistä projektisuunnitelmapohjaa oli käyttänyt 18 vastaajaa ja kahdeksan vastaajaa oli kuullut siitä, mutta ei käyttänyt. Kolme vastaajaa ei tuntenut projektisuunnitelmapohjaa lainkaan. Projektipäällikön opasta oli käyttänyt 14 vastaajaa, viisi oli siitä kuullut ja kolmelle se oli tuntematon työkalu.

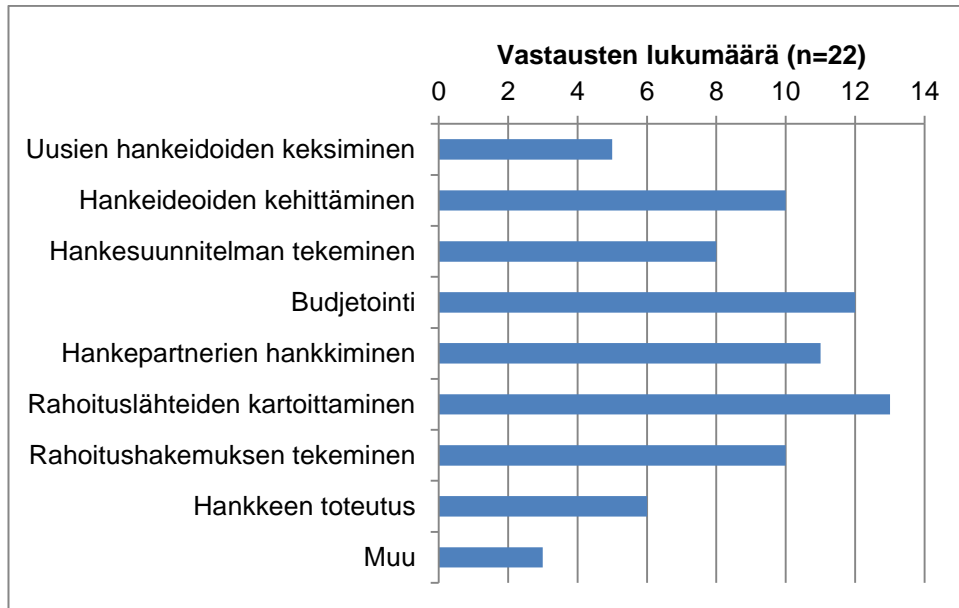
Listaus aikaisemmista EU-hankkeista oli vastaajille tuntemattomin kyselyssä mainituista työkaluista. Vain kaksi vastaajaa oli käyttänyt sitä työssään. Täysin tuntematon se oli 18 vastaajalle. Lähes yhtä tuntemattomia olivat kansainvälis-

ten hankekumppanien listaus ja budjettipohja, joita kumpaakaan 17 vastaajaa ei tuntenut lainkaan. Vain yksi vastaaja oli hyödyntänyt näitä työkaluja työssään. Myöskään projektisyklimenetelmään liittyvät työkalut PCM-suunnittelumatriisi ja PCM-hankeopas eivät olleet vastanneiden keskuudessa tunnettuja. PCM-suunnittelumatriisi oli tuntematon 16:lle ja PCM-hankeopas 15 vastaajalle. Tämä tulos ei kuitenkaan kerro siitä, kuinka hyvin projektipäälliköt tuntevat projektisyklimenetelmän tai kuinka ahkerasti he käyttävät sitä työssään, vaan ainoastaan siitä, etteivät he hyödynnä siihen liittyviä työkaluja Projektorista.

Projektipäällikköjä pyydettiin mainitsemaan muita lähteitä, joista he ovat saaneet tukea, apua tai koulutusta projektisuunnitteluun liittyvään työhönsä Turun ammattikorkeakoulussa. Useat vastaajat mainitsivat osallistuneensa TKI-keskuksen järjestämään hankesuunnittelu-, taloushallinto- tai viestintäkoulutukseen. Useimmissa vastauksissa tärkeimpinä tuen lähteinä mainittiin kuitenkin TKI-tukihenkilöt, oma tiimi ja omat työkaverit. Yhdessä vastauksessa nostettiin esille Turun ammattikorkeakoulun tarjoaman valmistelurahoituksen merkitys. Näiden vastausten perusteella henkilökohtaisesti suusta suuhun kulkeneet neuvot koettiin tärkeimmäksi tueksi hankesuunnittelussa.

### 7.2.3 Hankesuunnittelun tehostaminen

Kyselyyn antamiensa vastausten mukaan projektipäälliköt kaipaavat apua ja tukea moniin hankesuunnitteluun liittyviin toimintoihin. Vain kaksi projektipäällikköä ei kaivannut lainkaan tukea hankesuunnitteluun. Yleisimmin tukea kaivattiin rahoituslähteiden kartoittamiseen, budjetointiin, rahoitushakemuksen tekemiseen, hankeideoiden kehittämiseen ja hankesuunnitelman tekemiseen (Kuvio 6).



Kuvio 6. Työt, joihin projektipäälliköt erityisesti kaipaavat tukea.

Muita toimintoja, joihin projektipäälliköt kertoivat kaipaavansa tukea tai apua, olivat hankkeen jalostaminen, hankkeisiin pääsy partneriksi ja paperisodan hoitaminen. Tulosten perusteella projektipäälliköt toivovat saavansa tukea hyvin laaja-alaisesti hankesuunnitteluun eri vaiheisiin.

Projektipäälliköille annettiin mahdollisuus kuvailla omin sanoin, millaista tukea he kaipaavat projektin suunnitteluun Turun ammattikorkeakoulussa. Ehdottomasti eniten kaivattiin lisää resursseja: niin aikaa kuin työvoimaakin. Useissa vastauksissa toivottiin, että hankesuunnitteluun voisi varata enemmän työaika, jolloin suunnitelmista tulisi laadukkaampia. Monet vastaajat toivoivat myös henkilöstöä, joka hoitaisi käytännön byrokratian, jolloin substanssiosaajat voisivat keskittyä enemmän omiin osaamisalueisiinsa liittyviin työtehtäviin.

”Projektien suunnitteluun ja erityisesti hallinointiin (käytännön byrokratia) osoitettu henkilöresurssi. Voisi olla yhteinen joidenkin muiden projektien kanssa, jos töitä ei riittävästi.”

”Substanssiosaajan tulisi päästä irti tarpeettomien kaavakkeiden täyttämisestä. Osaavaa sihteerivoimaa lisää.”

Aika- ja henkilöresurssien lisäksi hankesuunnitteluun toivottiin yleisesti apua taloushallintoon liittyviin tehtäviin. Konkreettisista tukitoimista mainittiin ns. tieto-

pankki, johon voitaisiin kootusti kerätä valmiita tekstejä rahoitushakemuksia varten. Projektipäälliköt kokivat, että ammattikorkeakoulun yleiskuvauksen kirjoittamiseen kuluu turhaa työaikaa, jos se tehdään jokaisen hakemuksen kohdalla uudelleen.

”Valmiit tekstikuvaukset suomeksi ja englanniksi koulusta, TYT-tulosalueesta, koulun ja tulosalueen TKI-puolesta ym. olisivat hyödyllisiä. Muuten erityisesti budjetointiin liittyvä apu ja ohjeistus olisi tarpeen.”

Yhdessä vastauksessa mainittiin suunnitelmien vertaisarviointi hyvänä tukitoimenä hankesuunnittelussa. Myös muissa kommentteissa kaivattiin tiimien parempaa yhteistyötä.

Projektipäälliköt saivat myös ideoida, miten hankesuunnittelu pitäisi ideaalitilanteessa toteuttaa Turun ammattikorkeakoulussa. Vastauksissa pidettiin tärkeänä, että hankesuunnittelu perustuu hyviin, Turun ammattikorkeakoulun toimintaan sopiviin ideoihin, eikä tarjolla oleva rahoitus ole määräävässä asemassa hankkeita suunniteltaessa. Hyvien ideoiden linkittyminen aikaisempiin hankkeisiin koettiin tärkeäksi. Ideapankki ja monialaiset ideariihet saivat kannatusta osalta vastaajista.

”Mielestäni amk:ssa pitäisi järjestää monialaisia ideariihä, joissa tarkasteltaisiin jo käynnissä olevia hankkeita jatkohankkeiden ja monialaisuuden kannalta sekä ideoitaisiin uusia hankkeita.”

”Joku, kenellä sytyttää, voisi heitellä ideoita, joista toiset voisi ryhtyä kehittämään hanketta. Fakta on kuitenkin niin, että ideat lähtee kehittymään vasta ideaalisen rahoituslähteen myötä, joten rahoitusmahdollisuudet voisi olla listattuna jossain.”

Rahoituksen hakeminen aiheuttaa projektipäälliköille runsaasti päänvaivaa. Useissa vastauksissa toivottiinkin lisää tietoa rahoitusmahdollisuuksista. Rahoitusvaihtoehdoista toivottiin selkeää listausta. Lisäksi ehdotettiin ideariihen yhteyteen jo rahoitusta saaneiden hankkeiden läpikäymistä, jotta tieto rahoitusvaihtoehdoista leviäisi. Osa vastaajista toivoi, että rahoituksen hakemiseen ja taloushallintoon olisi tarjolla nykyistä enemmän asiantuntija-apua.

”Ehdottomasti tulevat hankerahoitusmahdollisuudet koottuna. Nyt tiedossa vain muutamat eikä aikaa ole etsiä uusia. Ideoinnille tulisi varata enemmän resursseja ja toimivia ryhmiä. Tiimien välinen yhteistyö!”

Ideoinnin lisäksi monet kaipasivat lisää monialaisuutta ja tiimien välistä yhteistyötä. Yhteistyöllä varmistettaisiin mm. se, ettei Turun ammattikorkeakoulussa tehdä päällekkäisiä hankehakemuksia. Tämän lisäksi tärkeänä kehityskohteenä nähtiin uudenlainen työnjako hanketoiminnassa. Monissa vastauksissa toivottiin hakemusten tekemiseen erikoistuneita henkilöitä, jolloin substanssiosajat voivat keskittyä hankkeen toteuttamiseen. Myös opetustehtävät haluttiin erottaa hanketoiminnasta.

"Homma lähtee kokonaisvaltaisesta organisoinnista. Nykyjärjestelmä ei ole optimaalinen. Kaikkien halutaan tekevän kaikkea (opetus, T&K, palvelutoiminta), ja mitään hommia ei pysty tekemään kunnolla."

"Hankesuunnitteluun kaivataan tukihenkilöä, joka auttaa suunnittelussa hankkeen alussa ja myöhemmin raportoinnissa."

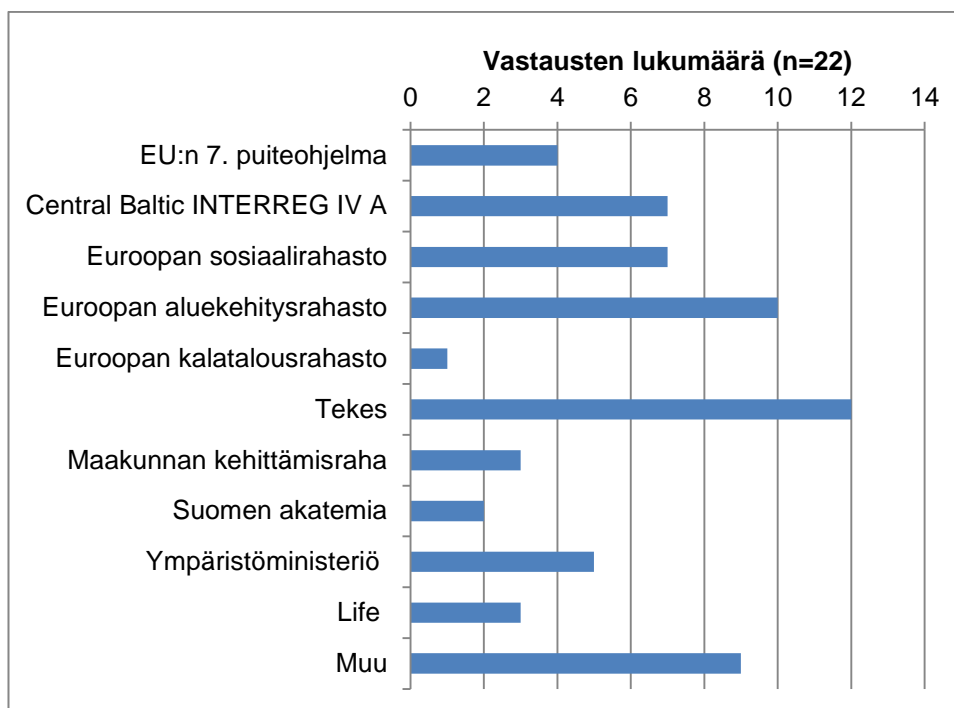
"Olennaista on, että hankkeessa on mukana substanssiasiantuntija ja hankemaa ilman tunteva asiantuntija."

## 7.3 Ulkoisen hankerahoituksen hakeminen Turun ammattikorkeakoulussa

### 7.3.1 Ulkoisen hankerahoituksen lähteet

Kyselyyn vastanneita projektipäällikköjä pyydettiin nimeämään kaikki rahoituslähteet, joista he ovat hakeneet Turun ammattikorkeakoulussa hankkeilleen ulkoista rahoitusta. Yleisin rahoituslähde oli Tekes, josta rahoitusta oli hakenut 12 vastaajaa. EU:n rahoitusohjelmista suosituin oli ollut aluekehitysrahasto (EAKR), jonka puoleen oli kääntynyt kymmenen vastaajaa (Kuvio 7).





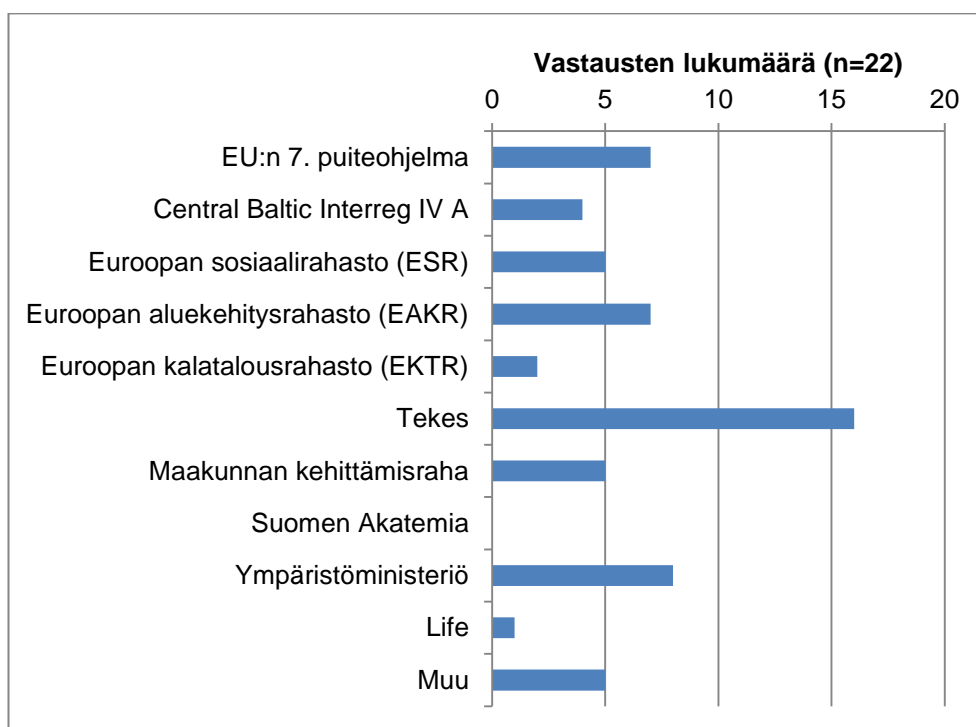
Kuvio 7. Rahoituslähteet, joista projektipäälliköt olivat Turun ammattikorkeakoulussa hakeneet ulkoista hankerahoitusta.

Kysymyksessä mainittujen rahoituslähteiden lisäksi vastaajat olivat hakeneet rahoitusta ulkoasiain- ja liikenne- ja viestintäministeriöltä, maaseudun toimintaryhmiltä, Ely-keskukselta, VTT:ltä, erilaisilta säätiöiltä, yhdistyksiltä, rahastoilta, ja yrityksiltä, SHOK (strategisen huippuosaamisen keskittymä) -yhtiöiltä sekä EU:n Erasmus Lifelong Learning (LLP) -ohjelmasta.

Rahoitusohjelmia arvioitaessa on syytä muistaa, että kyselyyn osallistui projektipäällikköjä Turun ammattikorkeakoulun TYT-tulosalueen eri koulutusaloilta. Osa kyselyssä mainituista rahoituslähteistä soveltuu huonosti luonnonvara- ja ympäristöalan hankkeiden rahoittamiseen. Osa mainituista rahoituslähteistä taas on kansallisia. Tämän vuoksi kaikkia kyselyssä mainittuja rahoituslähteitä ei ole esitelty tämän opinnäytetyön luvussa 3, jossa kerrottiin EU:n ympäristöalalle soveltuvista rahoitusohjelmista.

Projektipäällikköjä pyydettiin arvioimaan, mistä rahoituslähteistä he uskovat tulevaisuudessa hakevansa ulkoista rahoitusta. Myös tulevaisuuden rahoituslähteistä Tekes oli tämän kyselyn mukaan suosituin ulkoisen hankerahoituksen

lähde tulevaisuudessa. Jopa yli 70 % vastaajista uskoi tulevaisuudessa hakevansa hankerahoitusta Tekesiltä. Myös Euroopan sosiaalirahasto ja Euroopan aluekehitysrahasto saivat kannatusta siitä huolimatta, että niiden nykyinen ohjelmakausi päättyy vuonna 2013. Tosin harvemmat vastaajat aikoivat tulevaisuudessa hakea niistä rahoitusta kuin tähän asti oli niitä hyödyntänyt. Sen sijaan Central Baltic INTERREG IV A -ohjelmasta aikoi rahoitusta hakea vain alle 20 % vastaajista, vaikka ennen kyselyä siltä oli hakenut rahoitusta yli 30 % vastaajista. Myös Central Baltic INTERREG IV A -ohjelma päättyy vuonna 2013. Euroopan tutkimuksen 7. puiteohjelmasta oli tähän mennessä hakenut rahoitusta alle 20 % vastaajista, mutta tulevaisuudessa sitä aikoi hyödyntää yli 30 % vastaajista. Koska Euroopan 7. puiteohjelma päättyy vuonna 2013, voidaan olettaa, että vastaajat ajattelivat jo seuraavaa Euroopan tutkimuksen puiteohjelmaa, Horisontti 2020:ä.



Kuvio 8. Rahoituslähteet, joista projektipäälliköt uskoivat tulevaisuudessa hakevansa hankerahoitusta.

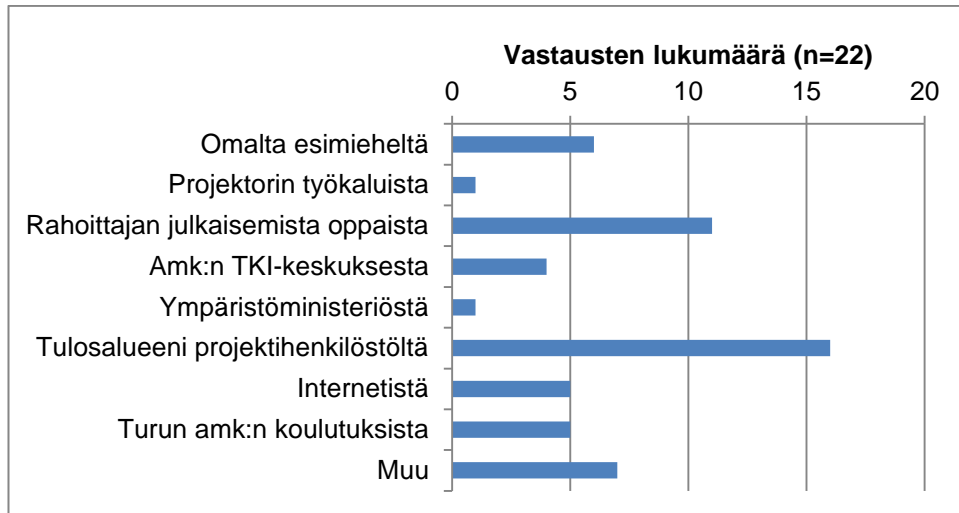
Kyselyssä mainittujen rahoituslähteiden lisäksi vastaajat aikoivat tulevaisuudessa hakea hankerahoitusta Maaseudun toimintaryhmiltä, Liikenne- ja viestintä-

ministeriöltä, säätiöiltä, rahastoilta, SHOK-yhtiöiltä, VTT:ltä ja EU:n Erasmus LLP-ohjelmasta. Tulevaisuudessa projektipäälliköt siis uskoivat hakevansa hankerahoitusta suurin piirtein samoilta rahoittajilta, joilta he tähänkin mennessä olivat hakeneet rahoitusta.

Projektipäällikköjä pyydettiin arvioimaan, kuinka suuri osuus heidän tekemistään hankerahoitushakemuksista on hyväksytty eli hankkeelle on myönnetty rahoitusta. Yli 40 % vastaajista arvioi 50–80 prosentin hänen tekemistään hakemuksista tulleen hyväksytyksi. Vajaa 20 % arvioi yli 80 % hakemuksista tulleen hyväksytyksi. Yhteensä 59 % vastaajista arvioi, että yli 50 % hänen tekemistään hakemuksista oli tuonut rahoitusta hankkeelle. Tämä hyväksymisprosentti on verrattain korkea. Mikäli se vastaa totuutta, Turun ammattikorkeakoulun hankesuunnittelun voidaan ainakin tältä osalta sanoa onnistuneen hyvin.

### 7.3.2 Ulkoisen rahoituksen hakemiseen saatu tuki

Kyselyllä kartoitettiin projektipäälliköiden Turun ammattikorkeakoulussa saamaa tukea ulkoisen rahoituksen hakemiseen. Ehdottomasti tärkeimmäksi avun lähteeksi vastaajat arvioivat oman tulosalueensa projektihenkilöstön, eli saman lähteen, joka arvioitiin tärkeimmäksi tuen antajaksi hankesuunnittelussa. Rahoittajan julkaisemat oppaat koettiin myös tärkeäksi tiedon lähteeksi. Muina tuen ja avun lähteitä mainittiin etenkin kollegat, oma kokemus ja rahoitusilmoitukset lehdissä.



Kuvio 9. Lähteet, joista projektipäälliköt kokivat saaneensa ulkoisen hankerahoituksen hakemiseen liittyvää apua ja neuvoja.

### 7.3.3 Ulkoisen rahoituksen hakemisen tehostaminen

Suurimpana ongelmana ulkoisen hankerahoituksen hakemisessa esiin tuli ajan puute. Joillain projektipäälliköillä oli ollut ongelmia löytää hankkeeseen sopivia partnereita. Myös rahoitussääntöjen täyttäminen oli joissain tapauksissa osoittautunut ongelmalliseksi.

Ulkoisen rahoituksen hakemista projektipäälliköt kehittäisivät ennen kaikkea keräämällä yhteen paikkaan tiedot erilaisista rahoitusohjelmista, niiden aikatauluista, rahoittajien vaatimuksista ja painopistealueista. Joidenkin vastaajien mielestä tämä tieto voisi olla myös erityisellä tukihenkilöllä, jolla olisi tarpeeksi aikaa avustaa rahoitushakemuksen teossa. Toive rahoitushakemuksiin erikoistuneiden henkilöiden resurssien lisäämisestä toistui useissa vastauksissa.

”On henkilöitä jotka painottuvat enemmän rahoitushakuihin, hallinnointiin ja ohjelmiin, ja toisaalta ihmisiä jotka painottuvat enemmän sisällön tuottoon. Molempien ryhmien pitää tietysti olla mukana ja perillä toistensa toimista.”

Myös koulutuspäiviä toivottiin lisää. Yhdessä vastauksessa toivottiin selkeää tavoitteiden määrittelyä niin ammattikorkeakoulun, tulosalueiden kuin koulutusohjelmienkin tasolla. Yksi vastaaja taas ehdotti byrokratian karsimista vähentämällä ammattikorkeakoulun sisäisten lomakkeiden käyttöä.

## 8 PÄÄTELMÄT

Turun ammattikorkeakoulun TYT-tulosalueen projektipäälliköt kertovat olevansa pääosin tyytyväisiä hankesuunnitteluprosessien etenemiseen Turun ammattikorkeakoulussa. He myös arvioivat hyväksytyjen rahoitushakemustensa osuuden melko korkeaksi suhteessa rahoitusohjelmien yleiseen hyväksymisprosenttiin. Näiltä osin hankesuunnittelun ja hankerahoituksen hakemisen voidaankin katsoa onnistuneen hyvin TYT-tulosalueella.

Huolimatta siitä, että projektipäälliköt ovat tyytyväisiä hankesuunnitteluprosessiinsa, he kaipaavat hankesuunnitteluun laaja-alaisesti tukea eri työvaiheisiin. Turun ammattikorkeakoulu tarjoaakin projektipäälliköille erilaisia tukitoimia hankesuunnitteluun ja hankerahoituksen hakemiseen. Keskeisiä tukitoimia ovat valmistelurahoitus, TKI-keskuksen koulutukset, Projektori-tietokanta, EURA-rahoitustietokanta ja hankevalmistelussa avustavat TKI-tukihenkilöt.

Projektipäälliköiden mukaan he saavat eniten tukea omilta kollegoiltaan ja oman tulosalueensa TKI-tukihenkilöiltä. Vain harva projektipäällikkö tuntuu käyttävän aktiivisesti esimerkiksi Projektorin työkaluja. Samaan aikaan projektipäälliköt toivovat ammattikorkeakoululta hankesuunnittelun ja rahoituksen hakemisen tueksi listausta mahdollisista rahoituslähteistä ja niiden hakukriteereistä sekä valmiita ammattikorkeakoulun ja tulosalueiden esittelytekstejä liitettäväksi rahoitushakemuksiin. Tällaisia tukitoimia kuitenkin on jo olemassa – rahoituslähteiden kuvaukset löytyvät EURA-rahoitustietokannasta ja esittelytekstit Projektorista. Projektipäälliköt eivät näytä olevan tietoisia heille tarjolla olevista tukitoimista ja työkaluista.

Projektipäälliköiden tietoisuutta tarjotuista tukitoimista tulisi parantaa koulutuksella ja tehokkaammalla tiedon kululla. Uusien työntekijöiden perehdytystä ja vanhojen työntekijöiden koulutusta lisäämällä voidaan helposti parantaa hankesuunnittelua ja helpottaa siihen osallistuvien henkilöiden työtaakkaa.

Turun ammattikorkeakoulun tavoitteena on lisätä hankerahoitusta ja hanketointaan onkin panostettu. Kuitenkin resurssit ovat edelleen riittämättömät. Pro-

jektipäälliköt kokevat ajanpuutteen keskeiseksi ongelmaksi niin hankesuunnittelussa kuin rahoituksen hakemisessakin. Monet projektipäälliköt ovat sitä mieltä, että liian kireä aikataulu heikentää hankesuunnittelun laatua. Myös TKI-toiminnan asiantuntijoiden mukaan hankesuunnittelua tulisi kehittää pitkäjänteisempään suuntaan, jolloin suunnittelua voitaisiin tehdä syvällisemmin ja pidemmällä tähtäimellä. Samalla hankeideoita olisi mahdollista kehitellä pidemmälle ja odottaa niille sopivan rahoitusohjelman ehdotuspyyntöä.

Projektipäälliköt toivovat myös selkeämpää työnjakoa hankeasiantuntijoiden ja substanssiosaajien välille. Useat projektipäälliköt kaipaavat apua etenkin taloushallintoon liittyviin tehtäviin, kuten rahoitusmahdollisuuksien kartoittamiseen, rahoitushakemuksen tekemiseen ja budjetointiin. He toivovat suunnittelutiimiin erityisesti taloushallintoon ja byrokraatiaan liittyviin toimiin erikoistuneita henkilöitä, jolloin substanssiosaajat voisivat keskittyä paremmin oman osaamisalueensa toteuttamiseen. Nykyisten TKI-tukihenkilöiden työpanosta arvostetaan suuresti ja heille toivotaan tulevaisuudessa entistä paremmin aikaa avustaa hankesuunnittelussa ja hankerahoituksen hakemisessa.

Myös asiantuntijat uskovat uudenlaisen työnjaon tehostavan hankesuunnittelua ja rahoituksen hakemista. Heidän näkemyksensä tehokkaasta hankesuunnittelutiimistä poikkeaa kuitenkin siinä mielessä projektipäälliköiden näkemyksestä, että he eivät kannata hankesuunnittelun eri tehtävien radikaalia eriyttämistä eri henkilöille. Sen sijaan asiantuntijat ovat sitä mieltä, että jokaisesta tiimistä voitaisiin kouluttaa yhdestä kahteen henkilöä rahoitusohjelmien asiantuntijoiksi, jolloin tiimit voisivat selviytyä hankesuunnittelusta ja ulkoisen rahoituksen hakemisesta itsenäisesti. Erillisten hankeasiantuntijoiden palkkaamista he eivät pidä realistisena vaihtoehtona etenkin nykyisen taloustilanteen vuoksi.

Projektipäälliköt ja TKI-asiantuntijat tunnistavat siis saman ongelman: hankesuunnitteluun osallistuvilla henkilöillä ei usein ole riittävää taloushallinnon osaamista ja rahoitusohjelmien tuntemusta. He kuitenkin pyrkivät ratkaisemaan ongelman eri tavoin, projektipäälliköt eriyttämällä taloushallintoon liittyvät tehtävät niiden alojen osaajille ja TKI-asiantuntijat kouluttamalla projektipäälliköitä

niin, että he selviytyvät itse taloushallinnon tehtävistä. TKI-asiantuntijoiden näkemys asiaan lienee realistisempi ja helpommin toteutettavissa.

Turun ammattikorkeakoulun TYT-tulosalue on menestynyt erittäin hyvin tietyissä rahoitusohjelmissa. EU:n Lifelong Learning -ohjelmassa Turun ammattikorkeakoulun opetuksen kehittämisen hankkeet ovat menestyneet paremmin kuin mikään muu suomalainen korkeakoulu. Samoin Central Baltic INTERREG IV A -ohjelmassa Turun ammattikorkeakoulun hankkeet ovat olleet hyvin edustettuna. Menestyksen takana on varmasti monia eri syitä, joista Turun ammattikorkeakoulun myöntämän valmistelurahan osuus lienee merkittävä.

Myös muissa rahoitusohjelmissa menestymistä on mahdollista parantaa kehittämällä hankesuunnittelua ja rahoitushakua. Jo tehtyihin parannuksiin lukeutuu se, että hankesuunnitelmia tehtäessä ja rahoitushakemuksia kirjoitettaessa on opittu esittelemään selkeästi, miten aihetta on jo tutkittu ja millaista uutta tietämystä suunniteltu hanke voi aiheeseen tarjota. Hankkeen uutuusarvo on yksi keskeisimpiä kriteerejä arvioitaessa hankehakemuksia EU:n rahoitusohjelmissa. Uutuusarvon selvittämiseen sisältyy tärkeänä osana etenkin EU-rahoitteisten samasta aiheesta tehtyjen aikaisempien tutkimusten kartoittaminen. (Suomen EU-T&K-sihteeristö 2003, 15.)

Luvun 3 mukaisesti EU:n rahoitusohjelmat ovat tiiviissä yhteydessä niin EU-tason kuin kansallisenkin tason strategioihin ja erilaisiin toimintaohjelmiin. Hankesuunnittelussa nämä strategiat on syytä tuntea, sillä suunnitellun hankkeen tulee vastata strategioissa asetettuihin tavoitteisiin. Myös alueelliset ja paikalliset toimintaohjelmat ja strategiat pitää huomioida hankesuunnittelussa. Lisäksi jokaisella rahoitusohjelmalla on oma tarkoituksensa ja omat ohjelmapoliittiset tavoitteensa, joiden tunteminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta voi ymmärtää, mitä kyseisessä ohjelmassa ja kyseisellä hakukierroksella haetaan ja vastata rahoitusohjelman taustalla oleviin tavoitteisiin. Turun ammattikorkeakoulun hanketoiminnassa pitkään työskennelleen asiantuntijan mukaan tässä asiassa on viimeisten viiden vuoden aikana tapahtunut selvää edistystä.

Tällä hetkellä rahoitusohjelmien syvälinen tuntemus on TYT-tulosalueella harvoissa käsissä. Eri rahoitusohjelmien tavoitteiden ja vaatimusten tuntemusta olisikin hyvä laajentaa kouluttamalla uusia ihmisiä. Jos jokaiseen tiimiin koulutetaan yhdestä kahteen tiimin oman tutkimusalan rahoitusohjelmiin erikoistunutta asiantuntijaa, selviytyvät tiimit itsenäisemmin rahoituksen hakemisesta. Samalla hakemusten laatu paranee, kun rahoitusohjelman vaatimuksiin osataan vastata entistä paremmin.

Keskeisten EU:n rahoitusohjelmien kuten Tutkimuksen puiteohjelman, Rakennerahastojen ja Life-ohjelman nykyinen ohjelmakausi päättyy vuonna 2013, minkä vuoksi vuoden 2013 aikana ei näistä ohjelmista ole odotettavissa uusia esityspyyntöjä. Tämä väliaika on hyvä hyödyntää uusien hankeideoiden kehittelyyn ja ennen kaikkea sisäisten prosessien kehittämiseen ja parantamiseen. Ennen uuden ohjelmakauden alkamista olisikin hyvä tarkentaa Turun ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan työnjakoa. Mikäli päädytään laajentamaan rahoitusohjelmien osaamis pohjaa useammalle henkilölle, on vuoden 2013 aikana hyvä tilaisuus kouluttaa uusia ihmisiä.

Ohjelmakauden siirtymävaihe on myös otollinen aika laajentaa Projektorin hyödyntämistä. Projektoria voitaisiin kehittää lisäämällä ja päivittämällä sinne ammattikorkeakoulu-, tulosalue- ja tiimitason kuvauksia, avainhenkilöiden osaamiskuvauksia ja erilaisia rahoitushakemuksissa toistuvia perustekstejä. Nämä perustekstit voisivat liittyä esimerkiksi hankkeiden hallinnointimenettelyihin. Tämä helpottaisi ja nopeuttaisi hankerahoitushakemusten kirjoittamista, kun kaikkia perustekstejä ei joka hakemuksen yhteydessä tarvitsisi kirjoittaa uudelleen. Samalla Projektorin hyödyntämistä voisi laajentaa tuomalla sen sisältöä entistä tunnetummaksi koulutus- tai infotilaisuuksien kautta.

Turun ammattikorkeakoulun TYT-tulosalueen TKI-toiminta on korkeatasoista ja laajaa. Hankkeita on paljon, ulkoisen rahoituksen hakemisessa on monien rahoitusohjelmien osalta onnistuttu loistavasti ja toimijat ovat asiantuntevia. Koulutuksella, avoimilla keskusteluilla, työnjaon uudelleen organisoinnilla ja eri toimijoiden tarpeiden huomioimisella toimintaa voidaan kehittää entisestään sekä tehokkaammaksi että eri ryhmiä paremmin palvelevaksi.



## LÄHTEET

Alastalo, M & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa: Ruusu vuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 372–392.

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351.

Borchardt, K.-D. 2011. Euroopan unionin oikeuden perusteet. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto.

Carpe-verkosto 2012. Carpe. Viitattu 30.11.2012. <http://carpenetwork.org>

Central Baltic INTERREG IV A Programme 2010. Central Baltic INTERREG IV A Programme 2007-2013. Cross-border co-operation programme under the European Territorial Co-operation objective. Saatavana: <http://www.centralbaltic.eu/programme>.

Coleman, G. 1987. Logical framework approach to the monitoring and evaluation of agricultural and rural development projects. Project Appraisal Vol. 2 No. 4, 251–259.

EU:n tutkimus- ja innovaatio-ohjelmat 2012. 7. puiteohjelma. Viitattu 18.10.2012. <http://www.tekes.fi> > EU:n ohjelmat > 7. puiteohjelma.

Euragroup 2012. Tuotteet. Viitattu 9.12.2012. <http://www.euragroup.com> > Tuotteet

Euroopan komissio 2004. Aid Delivery Methods. Volume 1: Project Cycle Management Guidelines. Brysseli: Development and Cooperation Directorate General – EuropeAid.

Euroopan komissio 2007. PO7 lyhyesti. Kuinka osallistua EU:n seitsemänteen tutkimuksen puiteohjelmaan. Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto.

Euroopan komissio 2012a. The EU Framework Programme for Research and Innovation. Viitattu 29.11.2012. <http://ec.europa.eu> > European Commission > Research & Innovation > Horizon 2020 > The EU Framework Programme for Research and Innovation

Euroopan komissio 2012b. Euroopan aluekehitysrahasto. Viitattu 28.11.2012. <http://ec.europa.eu> > Euroopan komissio > Aluepolitiikka > Rahastot > EAKR

Euroopan komissio 2012c. Euroopan sosiaalirahasto. Viitattu 28.11.2012. <http://ec.europa.eu> > Euroopan komissio > Aluepolitiikka > Rahastot > ESR

Euroopan komissio 2012d. Miten ESR:n toimintaan voi osallistua. Viitattu 28.11.2012. <http://ec.europa.eu> > Euroopan komissio > Työllisyys, sosiaaliasiat ja osallisuus > Euroopan sosiaalirahasto > Miten ESR:n toimintaan voi osallistua.

Euroopan parlamentin ja neuvoston päätös Nro. 1600/2002/EY 22.7.2002.

Euroopan unioni 2010. Euroopan unionista tehdyn sopimuksen ja Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen konsolidoidut tosinnot. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto.

Euroopan unioni 2012. Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto (maaseuturahasto). Viitattu 7.12.2012. <http://europa.eu> > Tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä > Maatalous > Yleiset puitteet > Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto

Euroopan ympäristötoimisto 2010. Future of EU Environmental Policy: Towards the 7<sup>th</sup> Environmental Action Program. Brysseli: Euroopan ympäristötoimisto.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu, 7. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. 3.–4. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Jack, B. 2010. Enforcing Member State Compliance with EU Environmental Law: A Critical Evaluation of the Use of Financial Penalties. *Journal of Environmental Law* Vol. 23 No. 1, 73 – 95.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Life Program 2012a. The LIFE Program. Viitattu 3.9.2012.  
<http://ec.europa.eu> > Environment > Life program.

Life Program 2012b. LIFE by country: Finland. Viitattu 3.9.2012  
<http://ec.europa.eu> > Environment > Life program > Life by country: Finland.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita.

Smith, M. & Bowers-Brown, T. 2010. Different Kinds of Qualitative Data Collection Methods. Teoksessa: Dahlberg, L. & McCaig, C. (toim.) *Practical Research and Evaluation. A Start-to-Finish Guide for Practitioners*. Lontoo: SAGE Publications Ltd, 111–125.

Suomen EU-T&K-sihteeristö 2003. EU:n rahoittaman tutkimushankkeen elämänkaari. Suomen EU-T&K-sihteeristön julkaisuja 1/2003. Helsinki: Tekes.

Turun ammattikorkeakoulu 2010. Turun AMK:n strateginen suunnitelma 2010–2013. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Turun ammattikorkeakoulu 2011. Ideasta käytäntöön – Turun ammattikorkeakoulun projektipäällikön opas. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Turun ammattikorkeakoulu 2012a. PCM-projektiajattelu. Viitattu 8.12.2012.  
<http://projektori.turkuamk.fi> > Info > Projektiohjeistus > Projektityökalut > PCM-projektiajattelu

Turun ammattikorkeakoulu 2012b. PCM-suunnittelumatriisi. Viitattu 8.12.2012.  
<http://projektori.turkuamk.fi> > Info > Projektiohjeistus > Projektityökalut > PCM-hankematriisi

Turun ammattikorkeakoulu 2012c. Tutkimus- ja kehitystoiminta. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Turun ammattikorkeakoulu 2012d. Ympäristöosaamisohjelma – painoalana merellisen ympäristön ja rakentamisen osaaminen. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Turun ammattikorkeakoulu 2012e. Projektori. Viitattu 5.12.2012. <http://projektori.turkuamk.fi>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Manner-Suomen ESR-ohjelma. Viitattu 18.10.2012.  
<http://www.tem.fi> > Alueiden kehittäminen > EU:n alue- ja rakennepolitiikka > EU:n rakennerahasto-ohjelmat 2007-2013 > EU:n alueellinen kilpailukyky- ja työllisyystavoite > Euroopan sosiaalirahasto (ESR)

Valli, R. 2001. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 100–112.

Valtiovarainministeriö 2012. Talousarvioesitys 2013. Viitattu 8.12.2012. <http://budjetti.vm.fi> > 2013 > Hallituksen esitys eduskunnalle valtion talousarvioksi vuodelle 2013 > Yksityiskohtaiset

perustelut > Määrärahat > Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonala > Maaseudun kehittäminen > EU:n osallistuminen maaseudun kehittämiseen

## Asiantuntijahaastattelujen runko

Asiantuntijahaastatteluissa käsiteltiin seuraavia aihepiirejä:

- Tyypillinen projektien suunnitteluprosessi Turun amk:ssa
- Hankesuunnittelun eteneminen ideaalilanteessa ja keinot, joilla hankesuunnittelua voitaisiin kehittää parempaan suuntaan
- Keskeisimmät tukitoimet, joita Turun amk tarjoaa projektien suunnitteluun
- Hankesuunnittelun tukitoimien kehittäminen Turun amk:ssa
- Ulkoisen hankerahoituksen nykytilanne Turun amk:ssa
- Ulkoisen hankerahoituksen hakemisen suurimmat kompastuskivet sekä asiat, joissa erityisesti on onnistuttu
- Hankerahoituksen hakemisen kehittäminen Turun amk:ssa

## Projektipäälliköille tehty kysely hankesuunnittelusta ja ulkoisen rahoituksen hakemisesta Turun ammattikorkeakoulussa

### Kysely projektipäälliköille

Tämä kysely on suunnattu Turun ammattikorkeakoulun Tekniikka, ympäristö ja talous-tulosalueen hankkeissa työskenteleville projektipäälliköille. Kyselyllä kerätään tietoa projektipäälliköiden näkemyksistä ja ajatuksista liittyen projektien suunnitteluun ja ulkoisen rahoituksen (etenkin EU-raham) hakemiseen Turun ammattikorkeakoulussa.

Kysely on osa kestävän kehityksen opinnäytetyötäni. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää menetelmiä, joilla Turun ammattikorkeakoulu voisi helpottaa ja avustaa projektityöskentelyä. Opinnäytetyö luovutetaan Turun ammattikorkeakoulun käyttöön. Niinpä sinulla on nyt loistava tilaisuus kertoa omista hankesuunnitteluun liittyvistä kokemuksistasi ja tarpeistasi ja saada viestisi eteenpäin!

Kyselyyn voi vastata nimettömästi. Toivon, että vastaat kyselyyn 5.12.2012 mennessä.

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin,  
Sanna Paloposki  
Kestävän kehityksen opiskelija  
[sanna.paloposki@students.turkuamk.fi](mailto:sanna.paloposki@students.turkuamk.fi)  
puh. 0440 558 653

### Taustakysymykset

#### 1. Sukupuoli \*

- Mies
- Nainen

#### 2. Ikä \*

- alle 25 v.
- 25 - 34 v.
- 35 - 44 v.
- 45 - 54 v.
- 55 - 64 v.
- yli 64 vuotta

**Työskentely Turun ammattikorkeakoulussa**

Tämän osion kysymysten tarkoituksena on kartoittaa työhistoriaasi Turun ammattikorkeakoulussa.

**3. Kuinka kauan olet työskennellyt projektipäällikkönä Turun ammattikorkeakoulussa? \***

Jos olet työskennellyt projektipäällikkönä Turun ammattikorkeakoulussa useassa jaksossa, laske yhteen kaikkien työjaksojen kesto.

- alle vuoden
- 1 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- 11 - 15 vuotta
- yli 15 vuotta

**4. Kuinka monessa hankkeessa työskentelet tällä hetkellä? \*****5. Kuinka monen hankkeen projektipäällikkönä olet kaikkiaan työskennellyt Turun ammattikorkeakoulussa? \*****6. Arvioi kuinka suuri osa (%) työajastasi kuluu hankkeiden suunnitteluun ja hallintoihin liittyviin tehtäviin. \***

### Turun ammattikorkeakoululta saamasi tuki

Tässä osiossa kartoitetaan tukea, jota olet saanut Turun ammattikorkeakoululta työhösi projektipäällikkönä. Tuella tarkoitetaan tässä yhteydessä erilaisia oppaita, ohjeita, koulutuksia, neuvoja ym. materiaalia ja tietoa, jota Turun ammattikorkeakoulu on antanut käyttöösi.

### 7. Mitä Projektorista löytyviä lomakepohjia ja -malleja hyödynnät projektien suunnittelussa? Lomakepohjat ja -mallit löytyvät Projektorista polusta linkit > infotaulu > lomakkeet \*

Valitse jokaiseen lomakkeeseen liittyen sopiva vaihtoehto sen mukaan oletko käyttänyt sitä, onko se sinulle muuten tuttu vai onko se täysin vieras.

	1 Olen käyttänyt työkalua työssäni	2 Olen kuullut työkalusta, mutta en ole käyttänyt sitä	3 En tunne työkalua
Suunnitelmapohjat: projektisuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnitelmapohjat: viestintäsuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälinen projektitoiminta: TUAS presentation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälinen projektitoiminta: TUAS organisational presentation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälinen projektitoiminta: International partners listing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälinen projektitoiminta: Previous EU-projects	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut lomakkeet: Työaikasuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Mitä Projektorista löytyviä ohjeita ja oppaita hyödynnät projektien suunnittelussa? Oppaat löytyvät Projektorista polusta linkit > infotaulu > projektiohjeistus \***

Valitse jokaiseen oppaaseen liittyen sopiva vaihtoehto sen mukaan oletko käyttänyt sitä, onko se sinulle muuten tuttu vai onko se täysin vieras.

	1 Olen käyttänyt työkalua työssäni	2 Olen kuullut työkalusta, mutta en ole käyttänyt sitä	3 En tunne työkalua
Talous: AMK palkkakustannukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektityökalut: PCM-hankeopas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektityökalut: PCM-suunnittelumatriisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektityökalut: Projektin riskien ennakointi - SWOT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektityökalut: Workpackage Budget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektityökalut: Projektipäällikön muistilista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektipäällikön opas - ideasta käytäntöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Mitä muuta projektin suunnitteluun liittyvää tukea, koulutusta tai opastusta olet saanut Turun ammattikorkeakoululta?**

Mainitse tuen laatu (esim. koulutus) ja tuen lähde (esim. TKI-keskus). Mainitse myös käyttämäsi Projektorista löytyvät lomakkeet ja oppaat, joita ei mainittu kysymyksissä 7 ja 8.

**10. Millaista projektin suunnitteluun liittyvää tukea kaipaisit Turun ammattikorkeakoululta? \***

Voit esittää omia ideoitasi ja toiveitasi. Kerro myös minkä kanavin kautta tukea voitaisiin mielestäsi jakaa.



**11. Mihin töihin kaipaat erityisesti tukea tai opastusta?**

Voit valita useamman vaihtoehdon. Jos et kaipaakaan tukea mihinkään työvaiheeseen, voit jättää kohdan tyhjäksi.

- Uusien hankeideoiden keksimiseen
- Hankeideoiden kehittämiseen
- Hankesuunnitelman tekemiseen
- Budjetointiin
- Hankepartnerien hankkimiseen
- Rahoituslähteiden kartoittamiseen
- Rahoitushakemuksen tekemiseen
- Hankkeen toteutukseen
- Muu:

**12. Miten viimeisimmän hankkeesi suunnittelu sai alkunsa? \***

Oliko sinulla olemassa sopiva hankeidea, jolle hait rahoitusta, kun sopivan rahoitusohjelman hakukierros aukesi? Vai keksitkö rahoitusohjelman vaatimuksiin sopivan idean? Millainen tiimi hankeideaa oli suunnittelemassa? Millaisella aikataululla suunnittelu eteni?

**13. Oliko edellisen kysymyksen kohdalla kuvailemasi hankesuunnitteluprosessi mielestäsi onnistunut? \***

Mikä prosessissa oli mielestäsi hyvää? Mitä olisi kannattanut tehdä toisin?

#### 14. Miten hankesuunnittelu mielestäsi pitäisi toteuttaa Turun ammattikorkeakoulussa? \*

Pitäisikö amk:lla olla valmiina ns. ideapankki, jossa olisi valmiita hankeideoita? Vai olisiko tarpeellisempaa kerätä tietoa tulevista hankerahoitusmahdollisuuksista ja niiden vaatimuksista, jotta hankkeita voitaisiin suunnitella niitä vastaaviksi? Esitä oma näkemyksesi siitä, mikä olisi paras etenemisjärjestys hankesuunnittelussa. Villitkin ideat ovat sallittuja!

#### Ulkoisen rahoituksen hakeminen Turun ammattikorkeakoulussa toteutettaville hankkeille

Tässä osiossa kartoitetaan Turun ammattikorkeakoulussa tällä hetkellä tai tulevaisuudessa käytössä olevia ulkoisen rahoituksen lähteitä sekä rahoituksen hakemisessa mahdollisesti esiintyviä ongelmia tai vaikeuksia.

#### 15. Mistä lähteistä olet Turun ammattikorkeakoulussa hakenut hankkeille ulkoista rahoitusta?

Valitse kaikki rahoituslähteet, joista olet hakenut rahoitusta. Jos et ole hakenut ulkoista rahoitusta, jätä kohta tyhjäksi.

- EU:n 7. puiteohjelma
- Central Baltic Interreg IV A
- Euroopan sosiaalirahasto (ESR)
- Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR)
- Euroopan kalatalousrahasto (EKTR)
- Tekes
- Maakunnan kehittämisraha
- Suomen Akatemia
- Ympäristöministeriö
- Life
- Muu:

**16. Mistä lähteistä uskot tulevaisuudessa hakevasi hankkeille ulkoista rahoitusta? \***

Valitse kaikki vaihtoehdot, joita pidät tulevaisuudessa todennäköisinä rahoitusvaihtoehtoina omille hankkeillesi..

- EU:n 7. puiteohjelma
- Central Baltic Interreg IV A
- Euroopan sosiaalirahasto (ESR)
- Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR)
- Euroopan kalatalousrahasto (EKTR)
- Tekes
- Maakunnan kehittämisraha
- Suomen Akatemia
- Ympäristöministeriö
- Life
- Muu:

**17. Arvioi, kuinka suuri osuus tekemistäsi rahoitushakemuksista on hyväksytty (eli hanke on saanut hakemaasi rahoitusta).**

- alle 20 %
- 21 - 50 %
- 51 - 80 %
- yli 80 %

**18. Millaisia ongelmia olet kohdannut ulkoisen rahoituksen hakemisessa?**

**19. Mistä lähteistä olet saanut apua tai neuvoja rahoituksen hakemiseen?**

Mainitse kolme ensisijaista lähdettä.

- Omalta esimieheltä
- Projektorin työkaluista
- Rahoittajan julkaisemista oppaista
- Amk:n TKI-keskuksesta
- Ympäristöministeriöstä
- Tulosalueeni projektihenkilöstöltä
- Internetistä
- Turun ammattikorkeakoulussa järjestetyistä koulutuksista
- Muu:

**20. Millaista ulkoisen rahoituksen hakemiseen liittyvää tukea kaipaisit Turun ammattikorkeakoululta? \***

Voit esittää omia ideoitasi ja toiveitasi. Kerro myös minkä kanavin kautta tukea voitaisiin mielestäsi jakaa.

**21. Miten ulkoisen rahoituksen hakeminen tulisi mielestäsi toteuttaa Turun ammattikorkeakoulussa? \***

Voit esittää uusia ideoita, kehitysehdotuksia ja näkemyksiä siitä, miten ulkoisen rahoituksen hakeminen tulisi mielestäsi järjestää, jotta se olisi mahdollisimman tehokasta ja tuloksellista.