

SEURANTA- JA RAPORTOINTITYÖKALUN TOTEUTTA-
MINEN LEADER POHJOISIN LAPPI RY:LLE

Alatalo Maria

Opinnäytetyö

Tietojenkäsittelyn koulutus
Tradenomi (AMK)

2023

Tietojenkäsittelyn koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Maria Alatalo	Vuosi	2023
Ohjaaja(t)	Tuomo Lindholm		
Toimeksiantaja	Leader Pohjoisin Lappi ry		
Työn nimi	Seuranta- ja raportointityökalun toteuttaminen Leader Pohjoisin Lappi ry:lle		
Sivumäärä	49 + 3		

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan ydintoimintaa olevaa hankkeiden neuvontaprosessia. Neuvontaprosessia kehittämällä pyrittiin parantamaan organisaation toiminnan laatua. Neuvontaprosessin tueksi suunniteltiin ja toteutettiin työkalu toimeksiantajan verkkoympäristöön.

Kehittämiprojektissa käytettiin tutkimuksellisen kehittämisen menetelmiä. Teoriaosuudessa käsiteltiin digitalisaatiota, prosessiajattelua, tietojohdamista sekä osaamispääoman merkitystä organisaatiossa. Kehitettävän hankeneuvontaprosessin nykytilan mallinnuksessa käytettiin BPMN-standardia. Tutkimusaineistona työssä käytettiin haastatteluita sekä aiemmin kerättyä havainnointiaineistoa. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina ja niiden kohteena oli toimeksiantajaorganisaation hankeneuvontaa tekevä henkilöstö.

Teoreettisen viitekehyksen ja laadullisen tutkimustyön pohjalta kehitettiin seuranta- ja raportointijärjestelmää, joka tukee hankeneuvontaa. Työkalu toteutettiin toimeksiantajan omaan verkkoympäristöön käytössä olevia sovelluksia hyödyntäen, jotta sen käyttöönotto olisi mahdollisimman helppoa. Varsinaisen järjestelmän lisäksi tunnistettiin useita kehittämiskohteita liittyen niin hankkeiden neuvonnan sisäisiin toimintatapoihin kuin siitä viestimiseen asiakkaille.

Avainsanat Digitalisaatio, tietojohdaminen, osaamispääoma, raportointi, seuranta

Muita tietoja Työhön liittyy toimeksiantajalle toimitettu dokumentaatio järjestelmän luonnista, suunnitelma raporttien luonnista sekä toimeksiantajan verkkoympäristöön toteutettu seurantajärjestelmä.

Degree programme in Business In-
formation Technology
Bachelor of Business Administration

Author	Maria Alatalo	Year	2023
Supervisor(s)	Tuomo Lindholm		
Commissioned by	Leader Pohjoisin Lappi ry		
Title	The implementation of a tracking and reporting tool for Leader Pohjoisin Lappi ry		
Number of pages	49 + 3		

The goal of this thesis was to develop the project advisory process, a core activity of the commissioner. The aim of this development was to enhance the quality of the organization. A tracking and reporting tool was designed and implemented to support this process.

Qualitative research methods were used in this thesis. The theoretical part includes sections about digitalization, process thinking, information and knowledge management and the purpose of know-how in an organization. BPMN-standard was used when analysing the process before and after the development. Information about the process was collected with interviews. The interviews were targeted at the commissioning organization's staff involved in project advisory process.

Using the theoretical section as a base, a tracking and reporting tool was designed and implemented. The tool was implemented in the functioning software environment of the commissioner, to make the launch of the tool as easy as possible. In addition to the tool itself, also other targets of development were recognised. The suggestions for further development were related to ways to proceed and to communicating to customers.

Keywords digitalization, information and knowledge management, know-how

Special remarks The thesis includes a documentation of the tracking and reporting tool, the plan for creating the reports at later times and the tracking tool.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TIETO DIGITALISOITUVASSA ORGANISAATIOSSA	7
2.1	Digitalisaation hyödyt	7
2.2	Prosessiajattelu	8
2.3	Tietojohtaminen ja liiketoimintatiedon hallinta	10
2.4	Osaamispääoman merkitys organisaatiossa	14
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	17
3.1	Tarkoitus ja tavoitteet	17
3.2	Tutkimuksellinen kehittäminen	18
3.3	Kehittämismenetelmät	19
4	LEADER-TOIMINTA ITÄ- JA POHJOIS-LAPISSA	21
4.1	Leader-toiminta	21
4.2	Leader Pohjoisin Lappi ry	24
4.3	Neuvontaprosessi ja haastatteluiden tulokset?	25
5	HANKENEUVONTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN	31
5.1	Suunnittelu	31
5.2	Toteutus	32
5.3	Toteutukseen tarvittavat resurssit	37
6	TEHOKKAAMPAA NEUVONTAA UUDISTETUIN PROSESSEIN	39
6.1	Kehittämisprojektin tulokset	39
6.2	Kehittämisehdotukset	40
7	POHDINTA	43
7.1	Johtopäätökset	43
7.2	Oman oppimisen pohdinta	45
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Digitalisaatio etenee jokaisessa organisaatiossa ja toimintaympäristössä vääjäämättä. Toiset kokevat sen uhaksi ja valtavaksi haasteeksi, toiset näkevät sen mahdollisuutena monenlaiseen uuteen ja kehitykseen. Digitalisaation tulee lähteä organisaatiossa liikkeelle sen strategiasta ja sen tulee ulottua jokaiseen toiminnan osa-alueeseen jollakin tasolla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 21–23.)

Digitalisaation edistymisen perusedellytys on, että organisaatiossa tunnustetaan tiedon merkitys. Tietojohtamisen tulee kokonaisuutena huomioida organisaatiossa olevat tietotarpeet, tiedon keräämis- ja tallentamistavat sekä se, miten tietoa hyödynnetään. Tiedosta tulee tunnistaa sen erilaiset tasot ja muodot, kuten esimerkiksi hiljainen tieto. Tärkeä tietojohtamisen osa-alue on myös tunnistaa organisaation osaaminen ja sen merkitys organisaation perustoiminnoille. (Laiho-
nen ym. 2013, 17–19.)

Opinnäytetyön aiheena on rahoitettujen hankkeiden seurannan kehittäminen. Työn tehtävänä on kehittää Leader Pohjoisin Lappi ry:lle työkalu, joka tukee organisaation tietojohtamista hankkeiden seurannan ja raportoinnin avulla. Työn aihe valikoitui opinnäytetyön tekijän työpaikan käytännön haasteista. Työssä haluttiin löytää konkreettisia keinoja lisätä organisaation toimintavarmuutta ja osaamista. Työn sisällön voidaan todeta olevan osa suurempaa kehittämisprojektia.

Toimeksiantaja on paikallisten asukkaiden tarpeista lähtevää kehittämistä tukeva rahoittajaorganisaatio. On erittäin tärkeää, että rahoitetuissa hankkeissa kertyvä tieto ja osaaminen saadaan hyödynnettyä alueella laaja-alaisesti. Näin ollen on tärkeää, että hankkeen elinkaaren aikana syntyvä ja kerättävä tieto voidaan organisaatiossa tallentaa siten, että sitä voidaan pitää ajantasaisena ja luotettavana.

Tässä opinnäytetyössä pyritään prosessien kehittämisellä parantamaan organisaation tietohallintoa ja sisäistä tiedonkulkua. Opinnäytetyön toteutus lähtee liikkeelle olemassa olevien prosessien mallinnuksella. Prosessin haasteisiin ja kehittämiskohteisiin perehdytään haastatteleamalla henkilöstön edustajia. Kehittämisprojektissa luodaan hankkeiden neuvontaprosessin tueksi järjestelmä toimeksiantajan omaan verkkoympäristöön. Koko projektin ajan pyritään huomioimaan,

että valittavat ratkaisut ovat helposti ja vaiheittain käyttöön otettavissa eikä niistä tule kohtuuttomasti kustannuksia.

Opinnäytetyöraportin alussa perehdytään digitalisaatioon, tietojohdamiseen ja osaamisen käsitteisiin. Luvussa 3 hahmotetaan kehitettävää tutkimustehtävää. Luvussa 4 perehdytään toimeksiantajaan ja sen toimintaympäristöön sekä Leader-toiminnan ominaisuuksiin ja edellytyksiin. Luvussa 5 käsitellään kehittämissprojektin vaiheita, toteutusta ja tuloksia.

Raportissa on perusteellisesti käyty läpi toimeksiantajan perustehtävää ja toimintaympäristöä. Leader-toiminta ei suoranaisesti asetu julkishallinnon eikä aatteellisen yhdistyksen laajasti ymmärretyn määritelmän alle, vaan siinä on huomioitava ominaisuuksia näistä molemmista määritelmistä. Näin ollen esimerkiksi markkinoilla olevat toiminnanohjausjärjestelmät eivät sovellu käytettäväksi Leader-toiminnassa.

Projektin edetessä heräsi lukematon määrä myös muita kehittämiskohteita, joita on pyritty kuvaamaan luvussa 6. Raporttiin kootun lisäksi heränneitä ajatuksia toimitettiin toimeksiantajan tiedoksi myös projektin edetessä.

2 TIETO DIGITALISOITUVASSA ORGANISAATIOSSA

2.1 Digitalisaation hyödyt

Digitalisaatio on hyvin paljon käytetty termi, jonka sisältö on kuitenkin jokseenkin vaikeaselkoinen. Digitalisaatio ei ole digitointia, eli olemassa olevan siirtämistä sähköiseksi, vaan se on myös uusia toimintamalleja ja lisäarvon tuottamista tietotekniikkaa hyödyntäen. Digitalisaatio ei ole myöskään pelkkää teknologiaa, vaan se on myös osa strategiaa ja sen kehittämistä. Tärkeää on myös digitalisaation etenemisen kannalta istuttaa se osaksi koko organisaation toimintakultuuria. (Ilmarinen & Koskela 2015, 21–23.)

Kaupallisessa organisaatiossa digitalisaation hyödyt liittyvät pääsääntöisesti ansaintalogiikkaan, toimintatapoihin, tuotteisiin ja myyntiin (Ilmarinen & Koskela 2015, 23). Julkishallinnossa ja järjestöissä digitalisaatio on taas usein kytköksissä toiminnan tehostamiseen ja resurssien uudelleenkohdentamiseen (Auvinen & Jaakkola 2018, 15).

Ilmarisen ja Koskelan (2015, 25) mukaan digitalisaatio voi olla aktiivista tai passiivista. Passiivisella digitalisaatiolla tarkoitetaan sitä, että hyödynnetään ja otetaan käyttöön digitaalisia ratkaisuja ikään kuin pakon sanelemana. Aktiivinen digitalisaatio taas nähdään mahdollistajana: mitä voidaan tehdä uudella tavalla, mitä voidaan tehdä entistä paremmin. Vielä edistyneemmin voidaan pohtia, mitä kokonaan uutta voidaan saada digitalisaation avulla aikaan.

Koska digitalisaation tulee olla organisaation läpileikkaava muutos, lähtee sen toteutuminen liikkeelle organisaation johdosta. Haasteena voi olla, että ei välttämättä osata saattaa tietoa kaikkien saataville, hyödyntää tietoa yli toimialarajojen tai ymmärretä, miten tiedosta voidaan saada lisäarvoa. Koko organisaatiossa tulee olla sopivat puitteet digitalisaation käyttöönottamiseen niin aineellisten kuin aineettomien resurssien muodossa. Digitalisaation edistäminen vaatii myös paljon organisaation johdolta, jonka tulee visioda uutta ja innostaa muutokseen ja samalla varautua väistämättömään muutosvastarintaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 229.)

Organisaation digitalisaation edistämiseksi kannattaa tehdä selkeä suunnitelma, digistrategia, jossa määritellään vision tavoittamiseen vaadittavat vaiheet. Digitalisaatio on merkittävä muutosprosessi, eikä sitä ole järkevää tai useimmiten mahdollistakaan omaksua käyttöön kaikkea kerralla. Digistrategiassa on tärkeää ottaa huomioon mahdollisimman kokonaisvaltaisesti organisaation tilanne: mitä muuta merkittävää tapahtuu organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä. Lisäksi on tärkeä huomioida, että uusien toimintatapojen käyttöönotolle ja oppimiselle annetaan riittävästi tilaa ja aikaa. (Auvinen & Jaakkola 2018, 15.)

Digitalisaation johtamisessa voi hyödyntää erilaisia viitekehyksiä. Yksi digitaalista muutosta kuvaava viitekehys on digimuutosmalli. Mallin ensimmäinen vaihe on positiointi, jossa määritellään digitalisaatiolle visio. Vision määrittelyä seuraa nykytila-analyysi, ja sen jälkeen laaditaan tiekartta visioon pääsemiseksi. Tämän jälkeen toteutetaan varsinainen digitaalinen muutos. (Kääriäinen ym. 2019, 32–33.)

2.2 Prosessiajattelu

Prosessiajattelu perustuu siihen, että organisaation toiminnot ovat kokoelma erilaisia prosesseja ja näiden keskinäisiä suhteita. Prosessi on useista eri vaiheista koostuva ketju, joka kuvaa jotakin toimintoa. On tärkeää hahmottaa prosessien mallintamisen looginen taso. Strategisella tasolla esimerkiksi verkostoasemointia kuvaava prosessimallinnus on parempi olla yleistason kuvaus, kun taas esimerkiksi jonkin yksittäisen toimintamallin kehittämisessä on etua siitä, kuinka tarkoin työvaiheita voidaan pilkkoa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–11.)

Tärkeä osa prosessiajattelua on ydin- ja tukiprosessien tunnistaminen. Ydinprosessit ovat organisaation toiminnassa suoraa arvoa luovia prosesseja, kuten perinteisessä liiketoiminnassa myynti. Tukiprosessit taas ovat ydintoimintaa tukevia prosesseja, kuten taloushallinto, markkinointi ja henkilöstöhallinto. Jokaisella tukiprosessilla on selkeä rooli ydinprosessin toteutumisen taustalla. Tästä päästäänkin seuraavaan määritelmään. Tukiprosessit ovat yleensä taustalla toimivia eli sisäisiä prosesseja. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10, 121–123; Tuominen & Laamanen 2012, 21–22.)

Prosessijohtaminen kulkee toimintamallien ja työjärjestelmien rinnalla ja se voi olla merkittävä selkeyttäjä toimintaympäristön vaikuttamissa muutoksissa työn tekemisen tapoihin. Esimerkiksi digitalisaatio on edelleen hyvin yleisluontoisesti kuvattu käsite. Tämän käsitteen selventämiseksi käytetään usein erilaisia prosesseja ja niiden muutoksia. Prosessijohtaminen ei ole esimerkiksi tietojohdamista pois sulkeva johtamismalli, vaan nämä tukevat toisiaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–12.)

Yksi prosessijohtamisen ominaisuuksista on se, että prosessien ymmärretään ylittävän organisaatioissa yksiköiden ja toimialojen välisiä rajoja. Yhtään prosessia ei lähtökohtaisesti toteuteta vain yhden yksikön rajojen sisäpuolella, vaan tunnustetaan, että kunkin prosessin toteutumiseen voidaan vaatia panostusta eri lähteistä ennen prosessin päätöstä. Tämä saa aikaan resurssitehokkuutta, kun jokaisen yksikön ei tarvitse itsenäisesti suorittaa kutakin toimintaa, vaan voidaan tehostaa toimintaa yhdistämällä eri osastojen välisiä tehtäviä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7.)

Prosesseja ja niiden muodostamia virtoja kuvataan visuaalisilla mallinnuksilla. Mallintamiseen on käytettävissä useita erilaisia tapoja, standardeja ja notaatioita. Näitä mallinnuksia kutsutaan usein prosessikaavioiksi. Kaaviot kuvaavat erillisiä toimintoja ja työvaiheita, niiden välisiä virtauksia ja valintoja ja sitä, miten prosessiin annetusta syötteestä rakentuu tulos. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123–125.)

Usein liiketoimintaprosessien kuvaamisessa käytetty standardi on BPMN-standardi (= Business Process Model and Notation tai Business Process Modeling Notation) (Object Management Group 2022; Harmon 2014, 215). BPMN-standardi on erittäin laaja ja monipuolinen, mutta toisaalta siitä voidaan tarvittaessa käyttää vain suppeaa merkkijoukkoa, jolloin sitä voidaan käyttää yksinkertaisten työnkulkujen kuvaamisessa. Tarvittaessa merkistö on kuitenkin erittäin laaja ja standardia voidaan käyttää myös tietojärjestelmien toiminnallisuuksia kehitettäessä. Yksinkertaisimmillaan standardista voidaan käyttää neljää tärkeintä merkityyppiä tapahtumaa (event), toimintaa (activity), liitäntää (gateway) ja virtausta (flow). Merkkijonot sijoitetaan uimaradoille (swimlane), jotka taas sijoitetaan altaisiin (pool). Uimaradat voivat kuvastaa tekijää ja altaat organisaatioita, eli yhdessä

altaassa voi olla useita eri uimaratoja, joita vaihdellen prosessi etenee. (Harmon 2014, 215–216; Trisotech 2022.)

Prosessiin sisältyy aina useita erilaisia rooleja: prosessilla on omistaja, siitä tulee tiedottaa joitakin tahoja tai sen toteutumiseen tarvitaan joltakin taholta syötettä tai informaatiota. Prosessien johtamisen kannalta roolien tunnistaminen on erityisen tärkeää. Näin prosessi on selkeämpi kokonaisuus kaikille sen onnistumiseen vaikuttaville tahoille. Rooli ei ole suoraan sidoksissa toimenkuvaan organisaatiossa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 132–133.)

2.3 Tietojohtaminen ja liiketoimintatiedon hallinta

Tieto voidaan jakaa kolmeen eri tasoon data, informaatio ja tietämys. Datan voidaan esimerkiksi kirjallisessa muodossa tulkita olevan irrallisia kirjaimia. Kirjaimien muodostuessa oikeaan järjestykseen muodostuu siitä informaatiota, kuten sanoja. Sanojen jalostuessa edelleen lauseiksi, virkkeiksi ja kappaleiksi tulee siitä jo paljon monipuolisempaa ja kokonaisvaltaisempaa, jolloin sitä voidaan kuvata tietämykseksi. Usein tietämykseksi jalostuminen edellyttää annetun informaation tulkitsemiseksi vaadittavia muita asioita, kuten ennakkotietoja tai sen tulkitsejan omia kokemuksia. Tietämys ei siis ole aina yksiselitteistä, vaan sen tulkitsemiseen vaikuttavat useat eri asiat. (Laihonen ym. 2013, 17–19.)

Irrallinen data ei itsessään luo minkäänlaista lisäarvoa organisaation toiminnassa, vaan se edellyttää aina sen jalostamista tietämykseksi ja osaamiseksi. Kuitenkin tietämyksen oikeellisuus ja laatu edellyttävät aina datan laadukkuutta ja oikeanlaista tallentamista. Voi siis todeta, ettei data ole mitään ilman tietämystä, mutta tietämystä ei myöskään synny ilman dataa. (Laihonen ym. 2013, 17–19.)

Tieto tulee ymmärtää resurssiksi aivan samalla tavalla kuin aineellisetkin resurssit. Tieto on myös merkittävä kilpailutekijä: se määrittelee, miten hyvin voidaan erottautua kilpailijoista esimerkiksi asiantuntijuuden tai kehitettyjen tuotteiden avulla. Sen olemassaoloon ja luotettavuuteen pitää voida luottaa. Sen päätymistä väärin käsiin pitää kaikin keinoin estää ja toisaalta sen tulee olla asianmukaisten tahojen käytettävissä oikeassa muodossa ja oikeaan aikaan. (Sydänmaanlakka 2000, 164–165; Laihonen ym. 2013, 11–12.)

Tärkeä osa tietojohdantamista on tietoturvallisuus. Tietoturvallisuus sisältää kolme perusasiaa. Se varmistaa tiedon luottamuksellisuuden, eheyden ja saavutettavuuden. Tiedon luottamuksellisuus taataan teknisillä työvälineillä ja henkilöstön ohjeistuksella. Tiedon eheydellä tarkoitetaan sitä, että tiedon alkuperä voidaan taata ja siihen tehtävät muutokset voidaan pitää varmoina, toisin sanoen tietoa ei pääse muokkaamaan muut kuin asianosaiset. Saatavuus taas on hyvin pitkälle riippuvainen tekniikasta: on huolehdittava, että tiedon käsittelyyn tarvittavat koneet ja laitteet pysyvät kunnossa. (Järvinen 2022, 13–14; Laihonen ym. 2013, 21–22.)

Tietoa on jokaisessa organisaatiossa ja yksikössä. Tietojohdantamisella tästä tiedosta pyritään tuottamaan lisäarvoa. Tietojohdantamisen perusedellytyksiä ovat tiedon tasojen ja ulottuvuuksien tunnistaminen organisaatiossa. Sillä ei siis tarkoiteta pelkkää tiedon keräämistä ja varastoimista, mutta myös tällä tiedonkäsittelyllä on osansa tietojohdantamisen prosessissa. Tietojohdantamisen prosessissa on kyse siitä, miten olemassa olevaa ja organisaatiossa syntyvää tietoa voidaan hyödyntää organisaation johtamisessa joko strategisella tai operatiivisella tasolla. (Laihonen ym. 2013, 11–13.)

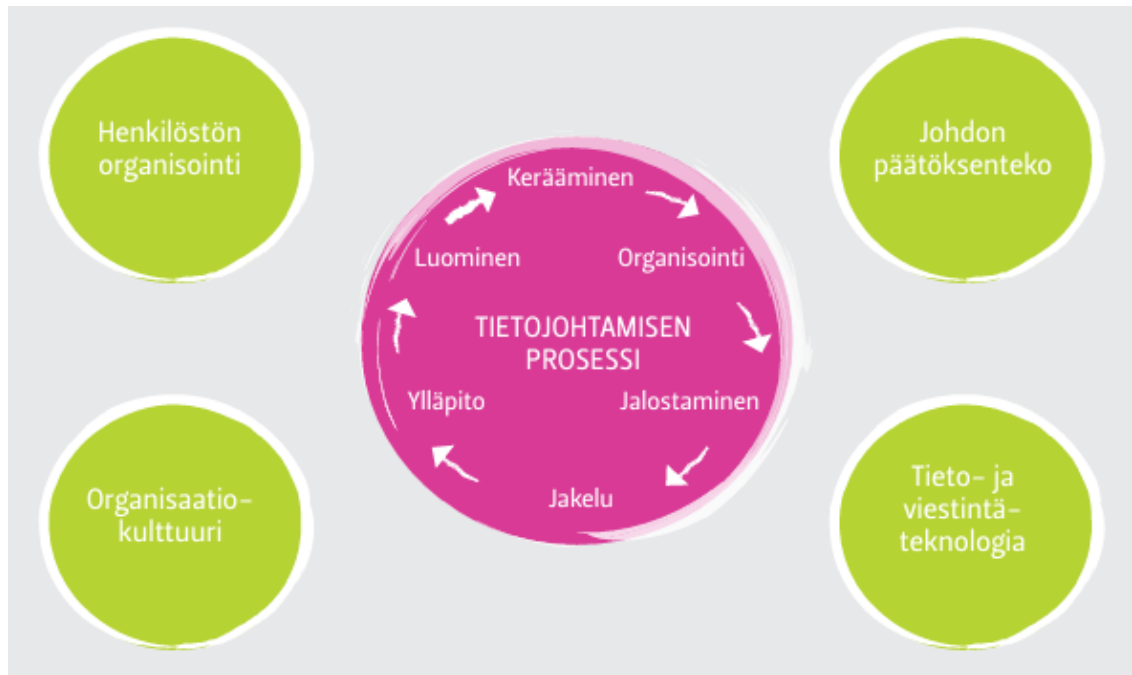
Operatiivisella tasolla hyöty voi olla rahallista hyötyä esimerkiksi kannattavuuden tai tehokkuuden parantamisena tai uudenlaisen liiketoiminnan tuottamista. Jotta tietojohdantamisella saavutetaan strategisen tason hyötyä, tulee sen kytkeytyä kaikkiin organisaation prosesseihin sekä sen arvoihin ja visioon. Yksinkertaisimmillaan tietojohdantamisella saavutetaan hyötyä, kun organisaation tiedonhallintaprosesseja viilataan niin, että ylimääräisistä työvaiheista voidaan luopua ja voidaan keskittää henkilöstöresurssit organisaation ydintoimintaan. (Laihonen ym. 2013, 11–13.)

Kuten edellä kerrottiin, on tietojohdantaminen strategisesti tehokkainta silloin, kun se nähdään isona sateenvarjomaisena prosessina, joka on läpileikkaavana kaikissa organisaation prosesseissa ja toiminnoissa. Prosessina se myös koskettaa kaikkia organisaation osia ja työntekijöitä. Tietojohdantamisen läpinäkyvyyttä ja poikkeileikkaavuutta on hyvä korostaa sitä tukevien ja visualisoivien mallien avulla. Näin sillä saavutetaan älykkyyttä ja innovatiivisuutta sekä organisaation toimintavarmuutta pitkällä aikavälillä. (Laihonen ym. 2013, 11–13, 29.)

Tärkeää on muodostaa kokonaisuus, jossa kaikki organisaation tieto ja tietotarpeet on tunnistettu. Tietojohdamisen merkitys asiantuntija- ja kehittäjäorganisaatioissa on suuri. On erittäin tärkeää tunnistaa päivittäisjohtamiseen ja operatiiviseen toimintaan liittyvä tieto, mutta myös projekteissa kertyvä uusi tieto ja osaaminen tulee tunnistaa ja valjastaa pitkäaikaisen kehittymisen käyttöön. Osaamistarpeiden hahmottamisessa voidaan hyödyntää osaamiskartoitusta, jossa organisaation nykyistä osaamista peilataan osaamistarpeisiin. (Ojala 2008, 105–107.) Tätä käsitellään lisää luvussa 2.4.

Tietojohdamisen työkaluna voidaan käyttää erilaisia tietojohdamisen prosessimalleja. Mallin valinnassa tulee pohtia, painotetaanko tietojohdamisessa olemassa olevan informaation hallintaa vai onko perustellumpaa painottaa tiedon jalostamisen vaiheita. Mallista tulee ilmetä myös tiedonhallintaan liittyvät virtaukset ja suunnat, miten kukin tiedonhallinnan vaihe vaikuttaa muihin vaiheisiin sekä siihen liittyvät vastuut ja velvollisuudet. Tiedon tulee myös olla kaikkien asianmukaisten saatavilla. (Laihonen ym. 2013, 21–22, 24–25.)

Tietojohdamisen prosessin tulee olla tiiviisti kytköksissä organisaation kaikkiin toimintoihin: henkilöstöhallintoon, päätöksentekoon, käytettävään tieto- ja viestintäteknologiaan sekä organisaatiokulttuuriin, kuten kuviossa 1 esitetään. Toisaalta tietojohdaminen voi tietointensiivisissä asiantuntijaorganisaatioissa olla myös tunnistamatonta, mutta jo toteutettavaa toimintaa. Sitä vain ei välttämättä johdeta ja kehitetä suunnitelmallisesti. (Laihonen ym. 2013, 24–28.)



Kuvio 1. Tietojohtamisen prosessi (Laihonen ym. 2013, 28)

Tiedolla johtaminen on osa tietojohtamista. Se tarkoittaa organisaation sekä sen ulkopuolisten tietolähteiden tulosten hyödyntämistä organisaation päätöksenteossa. Siihen sisältyy uuden tiedon tuottaminen ja sen hyödyntäminen. Tiedolla johtamisen yhteydessä on tärkeää muistaa, että henkilöiden ja tiimien taustat ja muu osaamispääoma vaikuttavat merkittävästi tulkintojen tekemiseen, mutta myös kysymysten asetantaan. Parhaimmillaan tiedolla johtaminen auttaa organisaatiota ennakoimaan liiketoimintaan vaikuttavia toimintaympäristön muutoksia. (Laihonen ym. 2013, 32, 45–46; Kosonen 2019, 3–4.)

Liiketoimintatiedon hallinnasta puhutaan usein käyttämällä lyhennettä BI. Business intelligence tai BI tarkoittaa vapaasti suomennettuna liiketoimintatiedosta saatua älykkyyttä. Perinteisesti liiketoimintatietoa hyödynnetään menneiden tapahtumien analysoinnissa, mutta BI pyrkii kuitenkin datan analysoinnin avulla myös ennakoimaan tulevaa. Se on prosessi, jossa liiketoimintatiedosta jalostetaan osaamista ja ymmärrystä liiketoiminnan päätöksenteon tueksi. Tiedolla johtamisen onnistuminen organisaatiossa edellyttää tämän liiketoimintatiedon hallintaa. (Loshin 2012, 1–3; Laihonen ym. 2013, 45–46.)

Isoissa organisaatioissa tiedon määrä on valtavan suuri. Business Intelligencen tai liiketoimintatiedon hyödyntämisen perusedellytyksiä on se, että tiedon hallinta

on suunnitelmallista ja perusteellista. BI:n hyödyntäminen on käytännössä sitä, että valtavasta tietotulvasta myös poimitaan tiettyyn tarkoitukseen vain tarpeellinen data, jolloin tiedosta on helpompi tehdä selkeitä päätelmiä. Liiketoimintatiedon analysoiminen edellyttää, että kerätään eri tietolähteistä tieto yhteen siten, että siitä voidaan tehdä osastorajat ylittäviä tulkintoja. BI:n hyödyntämisessä datan laatu on tärkeää. Lisäksi useita erilaisia tietolähteitä hyödynnettäessä tulee dataa toisinaan käsitellä ennen tätä yhdistämistä. Käsittelyllä tai konvertoimalla erilaisista datavarastoista saadaan keskenään vertailtavia eli yhteismitallisia. (Laihonen ym. 2013, 20.)

Osana Business Intelligencea voidaan pitää datan visualisointia. Liiketoimintatietoa jatkojalostetaan ja suodatetaan eri tavoin, jotta siitä saadaan luotua visuaalisia esityksiä. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa piirakkakaaviota, joka visualisoi eri osioiden prosentuaalista osuutta kokonaisuudesta, mutta erilaisilla työvälineillä visualisoinneista voidaan rakentaa huomattavan interaktiivisia ja monipuolisia. (Loshin 2012, 19.)

2.4 Osaamispääoman merkitys organisaatiossa

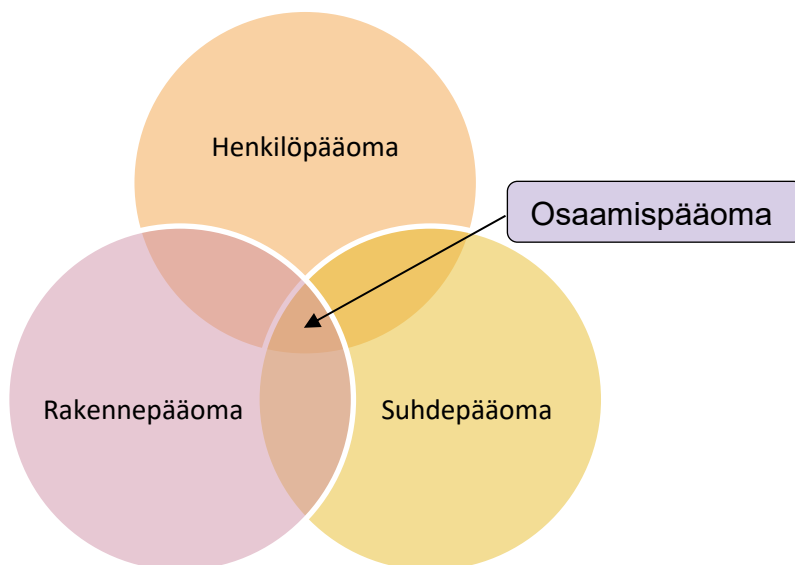
Osaamista ja oppimista voi organisaatioissa tunnistaa monella eri tasolla: yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. Osaaminen koostuu kullakin tasolla olevasta tiedosta, kokemuksista ja vuorovaikutuksesta. Luvussa 2.3 todettiin, että tiedon voidaan luokitella olevan dataa, informaatiota tai tietämystä (Laihonen ym. 2013, 17–19). Sydänmaanlakan (2000, 31–32) mukaan oppimista voidaan hahmottaa jokseenkin vastaavalla tavalla. Tietäminen on myös oppimisen edellytys. Oppimisen seuraava taso on ymmärrystä. Ymmärryksen tasolla voidaan ajatella, että jonkin toiminnon tekeminen ei ole vain opeteltu sarja liikkeitä, vaan ymmärretään, miten tarvittavaan lopputulokseen päästään. Seuraava taso on soveltaminen. Korkein oppimisen taso on kehittäminen. Kehittämisellä tarkoitetaan jonkin olemassa olevan ja toimivan asian kehittämistä entistä paremmaksi. (Ojala 2008, 15–17, 50–53; Sydänmaanlakka 2000, 31–32.)

Asiantuntijaorganisaatiossa osaaminen on hyvin merkittävässä roolissa eikä pelkillä laitteilla tai järjestelmillä ole minkäänlaista arvoa. Osaaminen tulisi organi-

saatioissa nähdä voimavarana ja pitkäaikaisena investointina. Tämä pitää huomioida useissa organisaation johtamisen osa-alueissa, niin strategisen kuin operatiivisen johtamisen osalta. (Ojala 2008, 15–17.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaation osaamispääoman tunnistamista ja sen suunnitelmallista kehittämistä organisaation strategian taustalta. Osana osaamisen tunnistamista voidaan pitää myös organisaation toimintatapoja ja -kulttuuria sekä sitä, miten osaamista hyödynnetään ja jaetaan eteenpäin. (Sydänmaanlakka 2000, 122–123.)

Osaamispääoma koostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta (kuvi 2). Henkilöpääomalla tarkoitetaan henkilöstöä, tämän osaamista ja kaikkea siihen liittyvää. Rakennepääoma taas tarkoittaa niitä puitteita, joita osaamisen hyödyntämiseksi organisaatiossa on, kuten esimerkiksi henkilöstön koulutussuunnitelma. Suhdepääoma koostuu verkostossa ja kumppaneissa olevasta osaamisesta. (Ojala 2008, 57–58.)



Kuvi 2. Osaamispääoma (mukaillen Ojala 2008, 58)

Edellä käsiteltiin tietoturvallisuutta osana tiedon eheyttä. Sen lisäksi organisaatiossa on hyvä tunnistaa tietämyksen eheys. Tällä voidaan viitata siihen, että henkilöstön osaaminen ja ymmärrys on ajan tasalla. Näin ollen tietämyksen ja osaamisen johtaminen tulee nähdä jatkuvana, kehämäisenä prosessina, jossa ei ole varsinaista alkua tai loppua. Osaamisen johtamisella ei ole suoraa taloudellista

hyötyä organisaatiolle, mutta pitkällä aikavälillä se on erittäin tärkeää. Osaamisen kehittäminen lisää organisaation sopeutumiskykyä toimintaympäristön muutoksille. Organisaatiossa oikeanlaisen osaamisella on valtava merkitys myös organisaation oikeusturvan kannalta. (Laihonen ym. 2013, 20; Lumme-Tuomala 2022.)

Oikeanlaisen osaamisen ja tietämyksen saatavuudella on tiivis yhteys henkilöstöjohtamiseen. Sen takaamiseksi organisaation tulee voida sitouttaa osaava henkilökunta pysymään organisaatiossa. Osaamisen saatavuuden varmistaminen on siis nähtävä investointina, jolla on hyvin kokonaisvaltaisia vaikutuksia. Tässä asiassa myös henkilöstöhallinnon ja osaamisen johtamisen prosessit ovat limitäisiä. (Laihonen ym. 2013, 22.)

Osaamistarpeiden tunnistaminen on hyvin tärkeä osa osaamisen johtamista. Samaan aikaan se on hyvin merkittävä haaste: tulee tunnistaa osaamistarpeet ja osaamisessa esiintyvät puutteet, jotta riittävä osaaminen voidaan hankkia. Yksi osa osaamista yksilön tasolla on työntekijän henkilökohtainen kokemus ja kiinnostuksen kohteet. Henkilöstön rekrytoinnissa pitää siis osata määritellä ja arvioida riittävä taitotaso, tai asiantuntijapalveluita hankittaessa tulee osata toteuttaa hankintaan liittyvä tarjouspyyntö siten, että siihen eri alan asiantuntija voi vastata. Käytännössä pitää siis osata itse, että voi hankkia tarjottavaa osaamista. Samoin korostuu myös yksilön osaamisen arvioiminen lyhyissä kohtaamisissa. (Ojala 2008, 50–51, 105–107.)

Hiljainen tieto ja sen siirtyminen on myös merkittävä osa organisaation osaamis-pääomaa. Sitä kertyy erilaisissa tilanteissa aivan huomaamatta ja sen siirtäminen työntekijältä toiselle on erittäin tärkeää. Toimeksiantajaorganisaatiossa on tunnistettu, että etätyötä tekevässä organisaatiossa hiljaisen tiedon siirtyminen on jossain määrin haastavampaa kuin lähityötä tehtäessä. Se pitää aktiivisesti osata tunnistaa ja jakaa eteenpäin. Hiljainen tieto usein on juuri sellaista, jota ei esimerkiksi osaava henkilö huomaa olevan toiselle tarpeellista, ja oppia kaipaava ei osaa sitä kysyä. Tämän kaltainen oppi ja tieto siirtyvät usein vapaamuotoisemmissa ”kahvipöytäkeskusteluissa”, joita etätyötä tehtäessä ei voida riittävän hyvin välttämättä aina simuloida. (Ojala 2008, 52.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää organisaation tietojohdamista kokonaisuutena. Tähän pyritään kehittämällä sisäisiä toimintatapoja, mutta myös tunnistamalla ne työvaiheet toiminnassa, joiden aikana ongelmia syntyy tai tietoa katoaa. Suunnittelun pohjalta rakennetaan toimintamalli, joka tukee tiedon laadukkuutta huolehtimalla sen saatavuudesta, luottamuksellisuudesta ja eheydestä. Kehittämistyön johdosta organisaatiossa voidaan toteuttaa tiedolla johtamista paremmin.

Opinnäytetyöllä on kolme tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on parantaa organisaation työn laatua ja toimintavarmuutta uusilla toimintatavoilla ja sisäisellä tiedonkululla. Toisekseen pyritään varmistamaan toimintaryhmän riittävä likviditeetti parantamalla toimintaryhmän ajan tasaista tietoa rahoitettujen hankkeiden etenemisestä ja niiden maksuasteesta. Kolmantena tavoitteena on selkeyttää hankeneuvontaprosessia ulkoisessa viestinnässä.

Uudella toimintamallilla pyritään keskittämään tieto aina kerrallaan yhteen paikkaan, sen sijaan, että sitä kirjattaisiin manuaalisesti useaan eri tarkoitukseen. Näin voidaan välttyä virheellisten kirjausten tapahtumiselta. Tarkempi ajantasainen tieto antaa toimintaryhmälle entistä selkeämmän kuvan siitä, miten rahoitetut hankkeet etenevät. Hankkeiden suunnitelman mukainen eteneminen on edellytys sille, että toimintaryhmän rahoitus pysyy aktiivisena. Sisäisten toimintatapojen ulkoinen selkiyttäminen auttaa ennaltaehkäisemään yllättäviä muutoksia. Samalla voidaan välttää hankkeiden tukikelvottomien kustannusten syntymistä. Tukikelvottomat kustannukset hankkeissa tarkoittavat alitoteutuneita hankkeita, joka taas vaikuttaa osallaan toimintaryhmän rahoitukseen.

Opinnäytetyössä haluttiin löytää käytännönläheisiä ja helppokäyttöisiä ratkaisuita, joiden käyttöönotto on sujuvaa. Tämän vuoksi koettiin tärkeäksi osallistaa organisaation henkilöstöä kehittämistyöhön. Osallistamalla käyttäjät kehittämisprosessiin voidaan saavuttaa sitoutuneita toimintamallin käyttäjiä ja voidaan ennakoida myös käyttöönotossa vastaan tulevia haasteita ja muutosvastarintaa.

Aktiivisen vuorovaikutuksen kehittämisprojektin aikana toivottiin myös vaikuttavan käyttöön otettavan toimintamallin vastaanottoon myönteisesti. Toisena välillisenä tavoitteena voidaan pitää myös organisaatiossa jatkuvan kehittämisen ja oppimisen ilmapiirin luominen.

Kokonaisuutena tietojohdamisen kehittäminen on suuri kokonaisuus. Tässä opinnäytetyössä aiheeksi rajattiin hankkeiden neuvontaprosessi ja siinä tehtävä rahoitettujen hankkeiden seuranta.

3.2 Tutkimuksellinen kehittäminen

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 17–19) mukaan monet työelämään tiiviisti kytkeytyvät kehittämisprojektit toteutetaan tutkimuksellisen kehittämisen keinoin. Tutkimuksellinen kehittäminen on perinteistä tieteellistä tutkimusta käytännönläheisempi. Tutkimuksellisen kehittämisen luonteeseen kuuluu luontaisesti myös usein tieteellistä tutkimusta enemmän vuorovaikutusta projektin eri vaiheissa.

Toisaalta taas tutkimuksellinen kehittäminen on Ojasalon ym. (2015, 17–19) mukaan myös arkiajattelulla kehittämistä suunnitelmallisempaa ja analyyttisempää. Lisäksi siinä hyödynnetään kehittämistyön perustana tutkittua tietoa. Tämä kyseinen kehittämisprojekti olisi myös voitu toteuttaa arkiajatteluun perustuen, kun opinnäytetyöntekijänä on organisaation työntekijä, mutta laajemman perspektiivin saamiseksi projektissa haluttiin hyödyntää tutkimuksellisuutta.

Opinnäytetyössä tutkimustehtävän ollessa varsin käytännönläheinen ja konkreettinen päädyttiin työ toteuttamaan tutkimuksellisena kehittämisprojektina. Työssä on hyödynnetty laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Pääasiallisena aineistona käytetään kvalitatiivista aineistoa, joka koostuu haastatteluista ja aiemmin kerätyistä havainnoinnista ja niistä kirjatusta muistiinpanoista.

Koska toimeksiantajan toimintaympäristö on perinteisestä liiketoiminnasta poikkeava, toteutettiin opinnäytetyö tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus pureutuu kyseiseen tapaukseen varsin syvällisesti erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Tapaustutkimuksen tavoitteena on saada erittäin kokonaisvaltainen kuva kehittämi-

sen kohteena olevasta tapauksesta, joka voi olla esimerkiksi organisaatio, yksikkö, tuoteryhmä tai prosessi. Tässä yhteydessä case-tapauksena on hankkeiden neuvontaprosessi. (Vuori 2021.)

Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa on hyvä pohtia myös valittuja näkökulmia, eli niitä lähtökohtia, joista kutakin ilmiötä lähestytään. Näkökulman valinta auttaa rajaamaan tutkimuskohdetta. Jokinen (2021) määrittelee näkökulmat kolmeen: fakta-, kokemus ja konstruktionistiseen näkökulmaan. Opinnäytetyönä tehtävää kehittämistyötä on lähestytty yhtäältä faktanäkökulmasta huolehtimalla tiedon eheydestä ja toisaalta konstruktionistisesta näkökulmasta, koska siinä halutaan vaikuttaa myös organisaation toimintakulttuuriin ja ilmapiiriin saaden aikaan kollektiivista toimijuutta.

3.3 Kehittämismenetelmät

Tutkimusmenetelmänä haastattelua voidaan käyttää hyvin monipuolisesti. Se voidaan toteuttaa hyvin strukturoidusti ja ennalta suunnitellulla tavalla, tai se voidaan toteuttaa hyvin vapaamuotoisesti. Strukturoitu haastattelu sisältää selkeästi annetut kysymykset, jotka esitetään mahdollisimman samalla tavalla kaikille haastateltaville. Tällöin pyritään luoman myös haastattelutilanne mahdollisimman saman kaltaiseksi kaikkiin haastatteluihin, jotta aineiston vertailukelpoisuus voidaan taata. Vähän strukturoidussa haastattelussa taas kysymykset on tehty lähinnä keskustelun pohjaksi, eikä niitä ole tarpeen seurata orjallisesti. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021.)

Haastattelu voidaan toteuttaa kahden kesken tai ryhmähaastatteluna. Tämän valinnan osalta on tärkeää huomioida, miten mahdollisessa ryhmähaastattelussa saatavat tulokset voivat poiketa yksilöhaastatteluista: onko ryhädynamiikka esimerkiksi jo lähtökohtaisesti sellainen, että siinä ei ole tilaa kaikkien antamalle panostukselle. Esimerkiksi työyhteisössä yksikön valtasuhteet tai kokemus voivat vaikuttaa myös haastattelun kulkuun. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021.)

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin puolistrukturoituja haastatteluja henkilöstön edustajille. Käytännön tasolla ryhmähaastattelu olisi ollut helpompi toteuttaa, mutta haastattelutilanteesta haluttiin luoda jokaiselle haastateltavalle mahdollisimman objektiivinen. Puolistrukturoitu haastattelu sopi tähän tilanteeseen hyvin,

sillä liian suppeasti määritellyllä haastattelurungolla olisi mahdollisesti jäänyt paljon varteenotettavia kehittämisideoita keräämättä.

Haastatteluiden lisäksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä hyödynnettiin havainnointia ja dokumenttianalyysia. Havainnointiaineisto koostuu usein ennakoon suunnitellusta ajanjaksosta, jonka ajan tutkimuksen tekijä havainnoi tutkimuskohdetta dokumentoiden sen. Tilanteesta riippuen tulee huomioida, että havainnointitilanteen tulee olla mahdollisimman tavanomainen. Havainnointi itsessään ei siis saa vaikuttaa havainnoitavaan asiaan. (Kinnunen & Kallinen 2021.) Dokumenttianalyysi tarkoittaa menetelmää, jossa tutkimuskohteeseen perehdytään moninaisten dokumenttien avulla (Ojasalo ym. 2015, 43).

Tapaustutkimuksen kohteeseen eli hankeneuvontaprosessiin syventymisen aineistona käytettiin myös havainnointiaineistoa, jota olen toimeksiantajaorganisaatiossa työskennellessäni kerännyt. Koska en ole itse aiemmin toimeksiantajaorganisaatiossa työskennellessäni tehnyt hankeneuvontaa hankkeiden alkuvaiheessa, oli haastatteluin kerättävä tieto kuitenkin erittäin merkittävässä asemassa kohteen kokonaistilanteen hahmottamisessa. Lisäksi on huomioitavaa, että organisaatiossa tehdään etätöitä, jolloin havainnointia tapahtuu vain tiettyissä prosessin vaiheissa, eikä kokoaikaisesti.

Kehitettävän toimintamallin ja sen osa-alueiden kuvantamiseksi raportissa on käytetty erilaisia prosessijohtamisen mallintamismenetelmiä, kuten BPMN-standardia, josta on kerrottu luvussa 2.2. Ensimmäinen mallinnus tehtiin tutkimuskohteenä olevasta prosessista ennen kehittämistä ja toinen mallinnus kehittämistyön tuloksia kuvaamaan.

4 LEADER-TOIMINTA ITÄ- JA POHJOIS-LAPISSA

4.1 Leader-toiminta

Leader-toiminta on EU-tasolta lähtevä toimintamalli, jossa paikallisesti pyritään toiminnalla, neuvonnalla ja rahoittamisella kehittämään alueen elinvoimaisuutta. Toimintamallin toteuttamiseen saadaan rahoituskiintiö, joka koostuu EU:n, valtion ja kuntien rahoitusosuuksista. Kiintiöstä osa on toimintaryhmän toimintaan suunnattua toimintarahaa ja suurin osa on rahoitusta, jota alueen yrittäjät, yhdistykset ja kunnat voivat hakea toimintansa kehittämiseen. Leader-ryhmiä on EU:ssa yli 2000 ja Suomessa päättyvällä ohjelmakaudella 54 kappaletta. Alkavalle ohjelmakaudelle muutamissa ryhmissä on tapahtunut yhdistymistä ja Leader-ryhmäksi on hakenut 52 ryhmää. (Leader Suomi 2022; MMM 2022b.)

Leader-toiminnassa korostuu seitsemän periaatetta:

1. Alueperusteisuus
2. Paikallinen kumppanuus
3. Monialaisuus
4. Innovatiivisuus
5. Alueiden välinen ja kansainvälinen yhteistyö
6. Verkostoituminen
7. Alhaalta ylös -toimintatapa (Maaseutu.fi 2021).

Leader-toimintaa voidaan toteuttaa missä vain, mutta pääasiassa Suomessa rahoitus tulee EU:n maaseuturahastosta. Aluejaotteluun käytetään Ympäristöhallinnon Kaupunki-maaseutu-luokitusta. (Ymparisto.fi 2022.)

Leader-ryhmät ovat rekisteröityneitä yhdistyksiä. Ryhmien hallitukset tekevät päätökset toiminnasta ja rahoitettavista hankkeista. Hallinnollisen muotonsa takia ryhmät eivät voi tehdä viranomaispäätöksiä rahoituksesta, vaan ne puoltavat tai ovat puoltamatta saatuja hankehakemuksia. Varsinaisen laillisuustarkastuksen ja viranomaispäätöksen tekee kuitenkin alueen ELY-keskus. (Maaseutu.fi 2021.)

Leader-ryhmät laativat henkilöstön ja hallituksen toimesta, laajasti sidosryhmiä ja paikallisia asukkaita osallistaen paikallisen kehittämisstrategian, joka ohjaa toimintaa ohjelmakauden ajan. Strategia ohjaa sitä, millaista kehittämistoimintaa kyseisellä alueella voidaan Leader-rahoituksella tukea. Paikallisen kehittämisstrategian lisäksi rahoitettavien hankkeiden tulee noudattaa lakia maaseudun kehittämisen tukemisesta. (Laki maaseudun kehittämisen tukemisesta 28/2014; Maa-seutu.fi 2021.)

Leader-ryhmien hallinnollista toimintaa rahoitetaan osalla sen saamaa rahoituskiintiötä. Tätä korvamerkittyä osuutta kiintiöstä kutsutaan toimintarahaksi. Toimintarahalla tehdään Leader-ryhmän pääasiallista työtä: aktivoidaan ja neuvotaan paikallisia toimijoita alueen kehittämiseen. (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022.)

Ydinprosessiksi voidaan tunnistaa hankkeiden rahoittaminen ja kaikki siihen liittyvät vaiheet. Rahoitettujen hankkeiden suunnitelmallinen eteneminen ja onnistuminen ovat myös suoraan kytköksissä toimintaryhmän omaan toimintaan saamaan toimintaraahan. Sitä voidaan siis liiketoimintamielessä rinnastaa siihen perustoimintaan, josta liikevaihtoa saadaan. Tämän ydinprosessin suorituskyky vaikuttaa suoraan saatuun tulokseen ja rahaan. (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022.)

Paikallinen kehittämisstrategia laaditaan koko viisivuotisen ohjelmakauden ajaksi. Leader-toiminnassa johtaminen on suurelta osin paikallisen kehittämisstrategian toteutuksen johtamista ja ohjaamista. Toimenpiteinä tässä ovat rahoitetut hankkeet ja toimintaryhmän toiminta. Jotta toteutumista voidaan seurata, tarvitaan käyttöön luotettavia työkaluja. Toimintaryhmä voi vuosittaisilla rahoituslinjauksilla ja -painotuksilla sekä hakujaksoilla vaikuttaa siihen, että strategian painopisteet toteutuvat. Toisaalta tiedolla johtamisella voidaan myös tehdä ehkäisevää työtä. Mikäli rahoitetut hankkeet toteutuvat odotettua hitaammin, voidaan esimerkiksi niiden neuvontaan osoittaa enemmän resursseja. Toimeksiantajaorganisaatiossa on koettu haasteelliseksi tunnistaa ne pisteet, joissa ennalta ehkäiseviä toimia tulee alkaa tekemään. On tietysti myös mahdollista näin pitkän aikavälin tapahtumaketjuissa, että nämä kriittiset pisteet tunnistetaan vasta jälkikäteen. (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022.)

Vuoden 2023 alussa käynnistyy uusi ohjelmakausi, jota ohjaa CAP-ohjelma. CAP-ohjelma (CAP = Common Agricultural Policy, suomenkielisissä julkaisussa

käytetään myös YMP = Yhteinen maatalouspolitiikka) sisältää kaiken Euroopan unionin maaseutupolitiikan. Suomen yhteisen maatalouspolitiikan strategiasuunnitelma sisältää yhtenä tukitoimena Leader-toiminnan, jonka erityistavoitteeksi on määritetty, että ”edistetään työllisyyttä, kasvua, sukupuolten tasa-arvoa, mukaan lukien naisten osallistuminen maatalouteen, sekä sosiaalista osallisuutta ja paikallista kehitystä maaseutualueilla, myös kiertotaloudessa ja kestävässä metsätaloudessa”. Leader-toiminta itsessään on jaettu kolmeen alatoimenpiteeseen: paikallista kehittämisstrategiaa toteuttavat toimet (eli yleishyödylliset hankkeet ja yritystukihankkeet), toimintaraha ja valmistelutuki. (MMM 2022a, 914–915.)

CAP-kaudella Leader-ryhmien toimintaan kohdistuva rahoitus tulee muuttumaan. Siinä missä aiemmin toimintarahaa on haettu toteutuneiden kustannusten perusteella jälkikäteen, uudella ohjelmakaudella toimintarahan maksatusta voidaan hakea tietty prosenttiosuus toimintaryhmän rahoittamien hankkeiden tekemien maksuhakemusten mukaisesti. Maksettava toimintaraha tulee siis olemaan täysin riippuvainen siitä, että rahoitetut hankkeet etenevät suunnitellusti ja hakevat maksatusta säännöllisesti. Tällöin myös rahoitettujen hankkeiden seuranta on entistä tärkeämpi osa toimintaryhmän tehtäviä. (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022.)

Leader-toimintaa mittaavia indikaattoreita tulee EU-tasolta (CAP-ohjelma) ja lisäksi myös omassa strategiassa on määritetty indikaattoreita. Cap-ohjelman mukaisia indikaattoreita todennäköisesti tullaan myös alkavalla kaudella raportimaan vuosittain Hyrrä-viranomaisjärjestelmässä. Oman strategian toteutumista mittaavia indikaattoreita koostetaan maa- ja metsätalousministeriölle vuosittain tehtävään vuosiraporttiin. (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022.)

Kunnille ja muille paikallisille sidosryhmille raportoidaan yleensä kuntarahaneuvotteluiden yhteydessä ja aina pyydettyäessä. Sidosryhmille raportointi lisää toiminnan läpinäkyvyyttä, jolloin esimerkiksi rahoitusta maksavat kunnat saavat enemmän ajantasaisempaa tietoa Leader-ryhmän toiminnasta. Toimeksiantajaorganisaatioissa on myös tunnistettu, että laajempi tiedottaminen toiminnasta ja strategian toteutumisesta lisää parhaimmillaan Leader-toiminnan tuntemusta. (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022.)

4.2 Leader Pohjoisin Lappi ry

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Leader Pohjoisin Lappi ry, joka on pinta-alaltaan Euroopan suurin Leader-ryhmä. Toiminta-alueella sijaitsee seitsemän kuntaa: Utsjoki, Inari, Sodankylä, Savukoski, Pelkosenniemi, Kemijärvi ja Salla. Toimintaryhmän vakituiseen henkilöstöön kuuluu kolme työntekijää, jotka ovat toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa: toiminnanjohtaja, kehittämisspäällikkö ja hanke- ja maksatusneuvoja. Yleensä organisaatiossa on myös vaihtelevasti 1–8 työntekijää määräaikaisissa työsuhteissa. Myös määräaikaisissa työsuhteissa olevat henkilöt työstävät toisinaan rahoitettavia hankkeita, mutta pääasiassa nämä ovat toimintaryhmän itse hallinnoimien hankkeiden henkilöstöä. (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022.)

Yhdistyksen sääntöjen mukaisesti päätösvalta kuuluu sen jäsenille. Tätä päätösvaltaa käytetään yhdistyksen vuosikokouksessa, jolloin valitaan vuodeksi kerrallaan yhdistykselle hallitus. Hallitus koostuu kiertävästi kaikkien seitsemän kunnan alueen edustajista. Ministeriön edellytysten mukaisesti hallituksessa tulee olla aina tasapuolinen kolmikanta, eli edustajia tulee olla yhtä paljon 1) julkisesta hallinnosta, 2) alueen yhdistyksistä ja 3) sellaisista paikallisista asukkaista, jotka eivät edusta millään tavalla edellä mainittuja tahoja. (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022.)

Yhdistyksen sidosryhmät koostuvat toiminta-alueen yhdistyksistä, yrityksistä ja julkisen hallinnon edustajista. Rahoitettavien hankkeiden osalta merkittävä sidosryhmä on Lapin ELY-keskuksen maaseutuosasto. Muita sidosryhmiä ovat Maa- ja metsätalousministeriö ja alueen kunnat. (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022.)

Leader-ryhmien toiminta perustuu aina paikallisesti laaditun kehittämisstrategian toteuttamiseen. Alkavalle ohjelmakaudelle Leader Pohjoisin Lappi ry on laatinut uuden ”Kahdeksan vuoden ajan koti 2023–2027” -kehittämisstrategian. Strategiaassa on kolme painopistettä ja niiden tavoitteiden saavuttamiseksi on määritelty neljä keinoa. Rahoitettavat hankkeet pisteytetään strategian mukaisuuden perusteella. Painopisteiden tiivistelmä löytyy liitteessä 2. Osana strategiaa on laadittu

dynaaminen verkostanalyysi, jonka tarkoitus on olla organisaation verkostomaista toimintatapaa tukeva työkalu. (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022; 2023; Leader Suomi 2022.)

Yhdistyksen henkilöstö tekee paikallisen kehittämissuunnitelman mukaista aktiivointia, neuvontaa ja kehittämistä. Henkilöstön esimies on toiminnanjohtaja ja toiminnanjohtajan esimies on hallituksen puheenjohtaja. Koska organisaation ydintiimi on niin pieni, on toiminnan laadun ja jatkuvuuden kannalta tärkeää pohtia varajärjestelmää yllättävien muutosten varalle. Tällä hetkellä tilanne on se, että valmistelussa olevat hankkeet ovat pääasiassa yhden henkilön tiedossa. Toimiva varajärjestelmä takaa toimintavarmuutta muuttuvissa tilanteissa. Pääsääntöisesti työtä tehdään etänä, joten hiljaisen tiedon siirtyminen on hyvin vähäistä. Tämä asettaa myös omat haasteensa osaamispääoman johtamiseen, sillä aina etäyhteydellä työskennellessä ei tule ilmi työntekijöiden vahvuudet ja erityisosaamiset. (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022.)

Organisaatiossa on jo useiden vuosien ajan tietyssä määrin hyödynnetty digitalisaatiota erityisesti kokoontumisien järjestämisessä. Tähän on vaikuttanut merkittävästi toiminta-alueen laajuus. Ekologisuuden nimissä on läsnäoloa edellyttävät kokoontumiset vähennetty minimiin. Myös organisaation henkilöstö on laajasti koko toiminta-alueella, joten etätyötä on tehty jo ennen koronapandemiaakin. Organisaatiolla on käytössään Microsoft 365 -ympäristö yhteistyöskentelyn tukena. Toisaalta toimistosovellusten käyttäminen on hyvin suppeaa, eli niistä käytetään perusominaisuuksia, kuten tekstitiedostojen ja laskentataulukoiden luominen tai etätapaamisten järjestäminen. (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022.)

4.3 Neuvontaprosessi

Merkittävä osa Leader-ryhmän työstä on rahoitettavien hankkeiden neuvonta. Tätä neuvontaprosessia on opinnäytetyössä kartoitettu tekijän oman osaamisen sekä Leader-ryhmän henkilöstön haastatteluilla. Neuvontaa tehdään hankkeiden suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa sekä niiden toteutuksen eri vaiheissa. Hankkeiden maksuhakemukset käsittelee alueen ELY-keskus ja osana maksupäätöksen tekemisen prosessia käsittelijä pyytää aina Leader-ryhmän lausunnon hankkeen toteutumisesta. Lausunnon antamista helpottaa, jos hakijan kanssa on

käyty koko hankkeen toteutuksen ajan tiivistä vuoropuhelua. (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022.)

Hankkeiden neuvontaprosessi käynnistyy usein potentiaalisen tuenhakijan lähestyessä neuvojaa puhelimitse tai sähköpostitse. Usein hankeidea itsessään ei ole vielä valmis sellaisenaan, vaan neuvoja ohjaa tuenhakijan tutustumaan verkkosivuilta löytyviin strategiatiivistelmään ja hankesuunnitelmapohjaan, jotta muodostuu käsitys siitä, mitä Leader-ryhmän rahoittamassa hankkeessa tulee korostua ja mitä kaikkea suunnitteluvaiheessa tulee huomioida. Hankkeelle haetaan rahoitusta Hyrrä-järjestelmässä ja sen myöntämisestä Leader-ryhmän rahoituskiintiöstä päättää ryhmän hallitus. Hallituksen käsittelyä varten henkilöstö laatii lausunnon ja strategianmukaisuutta mittaavan pisteytysehdotuksen. Hallituksen käsittelyn jälkeen hankehakemus puoltopäätöksineen toimitetaan Hyrrä-järjestelmässä edelleen ELY-keskuksen käsiteltäväksi. (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022.)

ELY-keskus tekee hankehakemukselle laillisuustarkastuksen ja viranomaispäätöksen. Leader-ryhmät ovat hallinnollisesti yhdistyksiä, eivätkä näin ollen voi tehdä julkisen rahoituksen myöntämiseen tarvittavaa viranomaispäätöstä. Viranomaispäätöksen jälkeen tuenhakija toteuttaa hankkeen suunnitelman mukaisesti. Toimintaryhmän henkilöstö neuvoo toteutukseen liittyvien mahdollisten muutosten osalta sekä maksuhakemusten laadinnassa. Myös maksuhakemuksille tekee virallisen päätöksen käsittelynsä jälkeen ELY-keskus. Tarkemmin rahoitettavien hankkeiden koko elinkaarta on avattu liitteessä 1. (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022.)

Leader-rahoituksen hakija tekee aina rahoitushakemuksen Hyrrä-viranomaisjärjestelmässä (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022). Neuvontatyötä tehtäessä on huomattu, että usein hankehakijoiden edustajat ja aktiiviset tekijät ovat pienyrittäjiä tai järjestötoimijoita, joilla ei aina ole hyviä digitaalisia taitoja tai käytettävissä olevat laitteet ja ohjelmat eivät ole riittävän monipuoliset. Tällöin valmisteluvaiheessa korostuu Leader-ryhmän henkilöstön tarjoama neuvonta ja tuki hakuprosessissa. Vastuu hankeasiakirjoista ja niiden toimittamisesta on kuitenkin aina hakijalla itsellään. (Leader Pohjoisin Lappi ry 2022.)

Henkilöstöä haastateltaessa haluttiin löytää neuvontaprosessin erityisiä haasteita ja onnistumisia. Haastattelut toteutettiin kahdenkeskinä Teams-yhteydellä.

Haastatteluita varten tehtiin runko, mutta varsinaisten haastatteluiden aikana ha-
luttiin voida keskustella asioista laajemminkin, eikä liian tiukkaan rakenteeseen
haluttu takertua. Haastateltavia oli kolme: toiminnanjohtaja, kehittämispäällikkö
ja yritysneuvoja.

Haastattelut etenivät seuraavaa runkoa mukaillen:

- Perustiedot
 - Kuinka pitkä kokemus sinulla on hankkeiden valmistelutehtävistä?
 - Oletko asiakkaiden kanssa useimmiten yhteydessä sähköpostitse, puhelimitse vai kasvotusten?
 - Työskenteletkö pääsääntöisesti yleishyödyllisten vai yrityshankkeiden parissa?
 - Mitkä digitaaliset työkalut ovat sinulle mieleisiä?
- Valmistelu
 - Millä tavoin ylläpidät muistiinpanoja valmistelussa olevista hankkeista? Jos hankkeen valmistelu venyy pitkälle aikavälille, miten hallitset hankkeesta kerättyä tietoa?
 - Mitä koet erityiseksi haasteeksi hankkeiden valmisteluvaiheessa? Miten haluaisit kehittää tätä?
- Hankkeiden toteutus
 - Mitä koet erityiseksi haasteeksi hankkeiden toteutuksen aikaisessa seurannassa? Miten haluaisit kehittää hankkeiden toteutuksen aikaista seurantaa?
- Onnistunut hanke
 - Mikä on sinun mielestäsi tärkein tapa mitata yleishyödyllisen kehittämishankkeen onnistumista? Onko joitakin konkreettisia mittareita? Mikä tekee sinun mielestäsi hyvän hankkeen?

- Mikä on tärkein tapa mitata yritystukihankkeiden onnistumista? Konkreettisia mittareita?

Kunkin haastattelun alussa kerrottiin opinnäytetyön taustoista ja rajauksesta. Ensin kartoitettiin haastateltavan työkokemusta hankkeiden valmistelusta ja neuvonnasta. Työkokemuksen pituus haastateltavilla vaihteli vajaasta vuodesta viiteentoista vuoteen. Lisäksi kartoitettiin sitä, missä kanavissa neuvontaa tehtiin sekä millaisia digitaalisia työvälineitä neuvontaprosessin aikana käytetään. Kaikilla käytettävät kanavat vaihtelivat neuvontaprosessin vaiheen mukaisesti. Useimmiten prosessi käynnistyy puhelinkontaktissa, jota sitten jatketaan sähköpostitse ja kasvotusten useiden kohtaamisten ajan. Hankkeiden suunnittelun ja valmistelun aikana kohtaamisia saattaa olla useita, jopa viisikin erillistä tapaamista. Merkittävin yhtenäisyys haastateltavien kesken oli se, että sovitut asiat ja tehtävät vahvistetaan aina sähköpostitse.

Hankekohtaisten muistiinpanojen tallentamisesta ja ylläpitämisestä ei ole organisaatiossa määrättyä toimintatapaa, ja haastattelun perusteella voidaan todeta, että jokaisella on tähän erilaisia tapoja ja työvälineitä. Kahdella haastateltavista sähköposti on tärkein vuoropuhelun tallentamisen paikka, eikä tietoja varsinaisesti siirretä sähköpostikeskusteluista mihinkään muuhun tallennuspaikkaan. Kolmas haastateltava hyödyntää paljon myös käsin kirjoitettuja muistiinpanoja tai Notes-sovelluksia esimerkiksi muistilistojen tekemiseen. Käsin kirjoitettujen muistiinpanojen merkitys on kuitenkin suurempi itse neuvojalle, sillä kokonaiskuva on helpompi hahmottaa ja keskustellut asiat jäävät mieleen paremmin tällä tavalla toimittaessa. Myös kolmas tallentaa muistiinpanoja omaan henkilökohtaiseen tallennustilaan tekstitiedostona, mikäli kokonaisuus on erityisen suuri. Muistiinpanojen hallintaan ei ole käytössä muita erityisiä digitaalisia työvälineitä. Toisaalta esille nousi myös se asia, että kullakin hankeneuvontaa tekevällä on kerralla varsin helposti hallittava määrä neuvottavia hankkeita. Näin ollen yksi haastateltava koki, ettei varsinaiselle asiakkuudenhallintajärjestelmälle ole tarvetta. Toinen haastateltava taas kaipaisi tallennuspaikkaa, johon selkeästi tiettyyn aiheeseen liittyvät muistiot ja tarvittavat liitteet saisi selkeästi tallennettua.

Hankkeiden valmistelun aikaisessa neuvonnassa koettiin haasteeksi se, että tuenhakijoilla on usein rajalliset resurssit esimerkiksi käytettävissä olevien ohjelmistojen kanssa. Kustannusarvion laadinnassa taulukkolaskentaohjelma on tarpeellinen työväline. Mikäli tätä sitten neuvojan toimesta työstetään hänellä käytössä olevilla ohjelmistoilla, voi tuenhakijalla hämärtyä käsitys siitä, että hankkeen toteutus on kuitenkin täysin heidän vastuullaan.

Hankkeiden toteutuksen aikaisessa seurannassa koettiin merkittävimmäksi haasteeksi kaikkien haastateltavien puolelta hankkeen sisällön toteutuminen koko hankkeen elinkaaren ajan. Voi vaikuttaa siltä, että hankesuunnitelma kaikine yksityiskohtineen on varsinaisessa toteutuksessa unohtunut. Esimerkiksi hankkeen suunnittelua voi organisaatiossa merkittävästi edistää henkilö A, ja varsinaista toteutusta johtaa henkilö B.

Haastatteluissa esille nousi toiveita neuvontaprosessin eri vaiheiden kehittämiseksi. Osalla toiveet kohdistuivat selkeästi johonkin konkreettiseen työvaiheeseen, kuten tiedostojen tallentamiseen pdf-tiedostoiksi, toisilla toiveet olivat huomattavasti abstraktimpia ja liittyivät esimerkiksi kehittämishankkeiden tulosten ja osaamisen tunnistamiseen ja niistä viestimiseen.

Lisäksi haastateltavilta kysyttiin myös omaa kokemusta ja ajatusta siitä, mikä tekee onnistuneen hankkeen. Kaikilla tämä liittyi konkreettisiin ja näkyviin tuloksiin, jotka oikeasti ovat käytössä. Yksi haastateltavista kertoi kokevansa hankkeen erityisen onnistuneeksi, jos siitä on seurannut pysyviä tuloksia tai siitä viestitään jonkin aivan ulkopuolisen tahon toimesta. Toinen haastateltavista koki erityisen merkittäväksi sen, että tuensaaja ylpeästi kertoo hankkeen toteutuksesta ja tuloksista muille.

Haastateltavien erilaisista lähtökohdista johtuen etenivät haastattelut hyvin eri tavoilla. Pitkän työkokemuksen omaavien kanssa keskustelu löysi paljon sivujuonteita, kun taas lyhyemmän työkokemuksen omaavilla keskustelu oli huomattavista suppeampaa. Tämän valossa voisi ajatella, että selkeämpi rakenne olisi voinut tuottaa vertailukelpoisempaa aineistoa, mutta toisaalta taas vapaammalla rakenteella saatiin kerättyä paljon myös tämän opinnäytetyön ulkopuolisia kehittämissuhteita. Haastattelijan ollessa varsin tuttu kaikille haastateltaville, oli myös

luontevaa, että haastattelun eteneminen ei ollut lineaarista, vaan keskustelun aiheet vaihtelivat. Haastattelurunko oli kuitenkin hyvä apu keskustelun johdattelemiseksi.

5 HANKENEUVONTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN

5.1 Suunnittelu

Hankeneuvontaprosessin kehittämisprojekti käynnistyi suunnitteluvaiheella. Raportointi- ja seurantatyökalun tarve on organisaatiossa jollakin tasolla tunnistettu jo pidemmän aikaa, joten siitä on kerätty huomioita ja muistiinpanoja satunnaisissa palavereissa. Ensimmäisenä koostettiin aiheesta aiemmin kerätyt muistiinpanot ja valmisteltiin henkilöstön haastatteluita laatimalla haastattelurunko. Työn alkuvaiheessa tehtiin myös hankeneuvontaprosessin nykytilasta mallinnus.

Henkilöstön haastattelut haluttiin tehdä yksitellen jokaiselle, jotta voitaisiin saada juuri kyseisen henkilön mietteet avoimesti ilmoille. Pienessä porukassa on paljon eriävyyksiä substanssiosaamiseen, mutta myös tietoteknisiin taitoihin liittyen, joten tavoitteena oli saavuttaa mahdollisimman neutraali hetki haastatteluiden toteuttamiselle. Tällöin voitiin varmistaa, että muiden huomiot ja mielipiteet eivät vaikuta kunkin haastattelun etenemiseen. Haastatteluaineistoille ei tehty erityistä analysointia, vaan sieltä pyritään poimimaan toteutukseen tärkeitä huomioita.

Hankeneuvontaprosessin mallintamisella pyrittiin hahmottamaan eri toimintojen keskinäistä suhdetta ja vaiheiden järjestymistä. Mallintaminen toteutettiin käyttäen luvussa 2.2 esiteltyä BPMN-standardia. Mallintamiseen valittu menetelmä sopii hankeneuvontaprosessin mallintamiseen hyvin, sillä siinä voi selkeästi hahmottaa samanaikaisten tapahtumien keskinäiset suhteet. Mallinnus on nähtävissä liitteessä 1.

Tämän vaiheen jälkeen hahmoteltiin ensimmäinen versio toteutettavasta toimintamallista. Ensimmäinen versio oli paperille koottu hahmotelma, joka sisälsi lähinnä vaatimuksia, toiveita ja käyttöön ajateltuja sovelluksia. Tämä ensimmäinen versio oli tarkoitus toteuttaa Minimum viable product -periaatteella, eli mahdollisimman kevyesti pyrittiin visualisoimaan neuvontaprosessiin tulevia muutoksia.

Suunnitteluvaiheessa tunnistettiin useita kehittämiskohteita, joista tässä opinnäytetyössä kehitettäväksi valikoitui järjestelmä, johon hankeneuvojat voivat tallentaa hankkeiden valmisteluun liittyvät muistiinpanot.

5.2 Toteutus

Järjestelmän toteutuksessa haluttiin hyödyntää organisaatiossa jo käytössä olevia työvälineitä. Näin käyttöönotolle on paremmat edellytykset, kun ei tarvitse opetella kokonaan uusien työvälineiden käyttöä. Lisäksi haastatteluissa nousi esille toive siitä, ettei uusia, kirjautumista vaativia järjestelmiä tarvitse ottaa käyttöön. Toteutuksen aikana pyrittiin myös jatkuvasti pohtimaan erilaisten valintojen merkitystä pitkälle toteutusta ja muokattavuutta eteenpäin. Järjestelmä päätettiin rakentaa hyödyntäen käytössä olevia Microsoft 365 Business Premium -lisenssiin sisältyviä sovelluksia. Tällöin järjestelmästä ei tule myöskään uusia kustannuksia.

Toteutus jakautui karkeasti seuraaviin vaiheisiin:

1. Alustan luominen
2. Käyttöoikeustasojen määrittely
3. Luetteloiden luominen
4. Pienryhmättestaus
5. Liiketoimintasääntöjen ja automaatioiden luominen
6. Testaus
7. Raporttien suunnittelu
8. Käyttöönotto

Uusi järjestelmä rakennettiin suoraan toimeksiantajan verkkoympäristöön, johon luotiin Microsoft Teamsiin tiimi. Tiimille luotiin kanavat työntekijöiden työtehtävien perusteella, jotta käyttöoikeustasoilla voitiin varmistua tietoturvasta. Eri kanavia olivat hankeideat ja hankkeet. Lisäksi luotiin yksi kanava edellä mainituista arkistoitaville tiedoille. Tähän samaan tiimiin luotiin kanava myös edellisellä ohjelma-kaudella rahoitettujen, vielä käynnissä olevien hankkeiden luettelolle. Tämä ka-

nava toteutettiin siten, että sen käyttöoikeudet ovat vain hanke- ja maksatusneuvojalla ja toiminnanjohtajalla, sillä muilla työntekijöillä ei ole tarvetta käyttää kyseistä kanavaa.

Käyttöoikeustasojen määrittely oli merkittävä osa työskentelyä. Rahoitettujen hankkeiden seurantaan liittyy pääasiassa henkilöstöä. Jonkin verran käynnissä olevista hankkeista on tarpeen viestiä myös yhdistyksen hallitukselle, mutta pääasiassa hallituksen tietotarpeet liittyvät rahoitettavien hankkeiden puoltamisesta päättämiseen. Käyttöoikeudet ja varahenkilöt järjestelmän käyttöön on määritelty taulukossa 1. Taulukkoon on myös määritelty, mitä erilaisia tehtäviä kullekin käyttäjälle on määritelty. Esimerkiksi hanke- ja maksatusneuvoja on määritetty järjestelmän pääkäyttäjäksi ja tämän tehtäviksi on määritelty järjestelmän käyttöönotto, kouluttaminen, ylläpito, päivittäminen, tarvittavat muutokset ja dokumentaatio, hankkeiden valmistelu, verkoston ylläpito, sidosryhmätyö, raporttien luonti, raportointi, aineiston tuonti ja vienti.

Taulukko 1. Seuranta- ja raportointijärjestelmän käyttöoikeustasot ja roolit

Rooli	Vastuualue	Käyttöoikeus	Tehtävät	Varahenkilö
Toiminnanjohtaja	Kokonaisvastuu	Pääsy kaikkeen	Hankkeiden valmistelu, verkoston ylläpito, sidosryhmätyö, raporttien luonti, raportointi	Hanke- ja maksatusneuvoja /Kehittämispäällikkö
Hanke- ja maksatusneuvoja	Pääkäyttävä	Pääsy kaikkeen	Käyttöönotto, kouluttaminen, ylläpito, päivittäminen, muutokset, dokumentaatio, hankkeiden valmistelu, verkoston ylläpito, sidosryhmätyö, raporttien luonti, raportointi, aineiston tuonti ja vienti	Toiminnanjohtaja
Kehittämispäällikkö	Toiminnanjohtajan sijaisuus, yleishyödylliset hankkeet	Pääsy kaikkeen	Hankkeiden valmistelu, verkoston ylläpito, sidosryhmätyö, raportointi	Hanke- ja maksatusneuvoja
Yritysneuvoja	Yritystukihankkeet	Yritystukihankkeet ja verkosto	Hankkeiden valmistelu, verkoston ylläpito, sidosryhmätyö	Toiminnanjohtaja
Hankeneuvoja	Yleishyödylliset hankkeet	Yleishyödylliset hankkeet ja verkosto	Hankkeiden valmistelu, verkoston ylläpito, sidosryhmätyö	Kehittämispäällikkö
Hallitus	Koosteraportit kaikista hankkeista	Katseluoikeus raporteihin	Hallituksen kokouksissa kiintiön käyttöasteen tarkastelu	-

Tietovarastoiksi luotiin kolme Microsoft Lists -luetteloa: hankeideat, hankkeet ja verkosto. Lists valikoitui tässä vaiheessa käytettäväksi sovellukseksi, sillä sen sisäänrakennetut ominaisuudet luovat paljon mahdollisuuksia luetteloissa olevan tiedon ryhmittelylle ja vaihtoehtoisille näkymille. Näin luetteloa tarkasteltaessa voidaan helposti näkymää muuttaessa saada esimerkiksi tietyn painopisteen mukaiset hankkeet esille. Ryhmittely eri entiteettien mukaan ei vaadi erityistä osaamista.

Alustavan suunnitelman mukaan tiedon lisääminen ja muokkaaminen oli tarkoitus toteuttaa Power App -sovelluksella, mutta lopulta kuitenkin päädyttiin lisäämään ja muokkaamaan tietoa suoraan Microsoft Lists -luettelossa. Luettelon käyttö on hyvin samankaltaista kuin Excel-taulukkoon tietojen lisääminen, joten sen uskotaan olevan riittävän selkeä ja helppokäyttöinen. Lisäksi Teamsissa luetteloon uuden kohteen lisääminen on selkeää, kun eri tietokentille voi määritellä oman tietotyyppin ja käyttämistä tukevaa ohjeistusta voi lisätä kunkin kentän yhteyteen. Kuvakaappaus Hankeideat-luettelon uuden kohteen lisäämistilanteesta havainnollistaa tietokenttiä (kuvio 3). Kullekin tietotyyppille voi myös määritellä, mitkä tiedoista ovat pakollisia.

Haku

Idealaari Viestit Tiedostot Idealaari +

Järjestä kokous

Tallenna X Peruuta

Uusi kohde

Idean työnimi *
Anna arvo tähän
Tätä ei voi jättää tyhjäksi.

Idean kuvaus
Anna arvo tähän
Kuvaus hankkeen perusteista, tavoitteista, toteutuksesta, yms.

Painopiste
—
Mihin strategian painopisteeseen hankkeita kohdistuu?

Prioriteetti
—
Korkean prioriteetin kohteet ovat silvimmissä seurannassa

Vastuhenkilö
Anna nimi tai sähköpostiosoite
Henkilö, jolle idean valmistelu ja seuranta on nimetty. Tälle henkilölle menee sähköpostimututukset määräaikaisten lähestymisestä.

Muistilpanot
Anna arvo tähän
Tähän voi kirjata muistinpanoja hankkeeseen liittyen. Ennen hankkeiden aloitusta, jotka jäävät uurnaan ja odottamaan sopivaa hetkeä, kaipaavat lisätietoja!

Seuraava yhteydenotto
Anna päivämäärä
Vastuhenkilölle lähetetään automaattinen sähköpostimututus määräajan lähestyessä.

Päätoteuttaja
Valitse vaihtoehto
Hankkeiden pääasiallinen toteuttaja valitaan Verkosto-luettelosta

Osatoteuttaja
Valitse vaihtoehto
Mikäli hankkeiden suunnittelussa tai hankkeen toteutuksessa on mukana muitakin tahoja, valitaan ne tähän Verkosto-luettelosta

Kokonaiskustannusarvio
Kirjoita luku
Tämä tieto raportoidaan Suunnitella olevat hankkeet -raportilla

Tukiprosentti
Kirjoita luku
Lisää tähän hankkeelle kohdistuva tukiprosentti

Toteutusajka
—
Valitse alustavasti suunniteltu toteutusvuosi

Uusi hakija?
 Kyllä
Valitse tästä uusi hakija tarvittaessa

Yhteyshenkilön sähköpostiosoite
Valitse vaihtoehto
Tämä tulee suoraan Verkosto-luettelosta. Vaihtoehtoiset yhteystiedot lähetään toiseen sarakkeeseen

Vaihtoehtoinen sähköpostiosoite
Anna arvo tähän
Tähän voit lisätä sähköpostiosoitteen, mikäli se poikkeaa verkosto-luettelosta tuodusta tiedosta.

*Päivitetään kauden hankemuotojen vahvistuessa

Liitteet
Lisää liitteitä

Tallenna Peruuta

Kuvio 3. Kuvakaappaus Hankeideat -luettelosta

Hankkeet- ja Hankeideat-luetteloihin luotiin myös euromääräiset tietokentät, jotta vuosittaisen myöntövaltuuskiintiön käyttöä voidaan seurata tällä samalla työvälineellä. On tarpeen myös voida hankemuodosta tai tuenhakijasta riippuen tarvittaessa vaihtaa rahoitusosuuksien tai tuenmäärän ja yksityisen rahoituksen keskinäisiä suhteita, joten euromääräisissä kentissä ei käytetty laskentakaavoja.

Hankkeet- ja Hankeideat -luetteloihin haetaan tiedot hankkeen toteuttajasta Verkosto-luettelosta, jolloin yhteystietoja ei tarvitse päivittää moneen eri lähteeseen. Verkosto-luettelossa hyödynnettiin strategian valmistelussa laadittua dynaamista verkostanalyysia. Dynaamisessa verkostanalyysissa on kunkin verkoston jäsenen osalta pohdittu, kuinka merkittäviä tai kuinka vaikutusvaltaisia nämä ovat ja miten nämä verkoston jäsenet tulee päivittäisessä työssä huomioida. Verkostoluettelossa ei ole siis ainoastaan rahoitettavien hankkeiden hakijoita, vaan myös muita, Leader-työssä merkittäviä sidosryhmiä, kuten alueen kunnat. Kuvakaappaus verkostoluettelosta (kuvio 4) havainnollistaa sidosryhmien luokittelua kohdetta lisättäessä.

Painopiste *

Mihin strategian painopisteeseen sidosryhmä kohdistuu? Tarvittaessa voi valita useamman

Rooli verkostossa

Kuinka merkittävässä roolissa sidosryhmä on verkostossa?

Luokka

Vaikutusvalta ja kiinnostus määrittäviä tekijöitä: Vaikutusvalta matala + Kiinnostus matala = Pidä silmällä Vaikutusvalta matala + Kiinnostus korkea = Pidä tietoisena Vaikutusvalta korkea + Kiinnostus matala = Pidä tyytyväisenä Vaikutusvalta korkea + Kiinnostus korkea = Pidä lähellä

Osallistamismenetelmät

Anna arvo tähän

Muistiinpanot

Anna arvo tähän

Tähän voi kirjata esimerkiksi paikalliseen kehittämiseen liittyvät tarpeet, mahdolliset muutokset organisaatiossa, tulevaisuuden kuviot yms.

Vastuuhenkilö, pääsääntöisesti

Anna nimi tai sähköpostiosoite

Tähän voi valita useamman henkilöstön edustajan. Sähköpostimuistutus lähestyvistä määräajasta menee tälle henkilölle.

Kuvio 4. Kuvakaappaus Verkosto-luettelon Lisää uusi -näköymästä

Kullekin verkoston jäsenelle määritetään myös organisaatiosta ensisijainen yhteyshenkilö ja ajankohta, jolloin verkoston jäsenen tulee ottaa yhteyttä. Myös Verkosto-luettelon sisältöä tulee voida ryhmitellä eri tavoilla, voi tulla tarpeeseen esimerkiksi luoda yhteydenottolista johonkin tiettyyn strategiseen painopisteeseen kuten esimerkiksi ”Juureva pohjoinen kulttuuri” liittyen.

Testausvaihe oli tarkoitus toteuttaa myös hyvin varhaisessa vaiheessa, mutta aikataulun venyessä oli varsinaisen järjestelmän toteutusta jo vietävä pidemmälle eteenpäin. Tässä otettiin tietoinen riski siitä, että työtä kehitetään liian pitkälle ja yhteisen testaamisen ja saatavan palautteen perusteella päätetään tehdä merkittäviä muutoksia varsinaiseen toteutukseen. Työkiireiden vuoksi sopivaa testausaikaa ei kuitenkaan meinannut löytyä.

Testaus toteutettiin ryhmässä siten, että yksi osallistui etänä ja muut olivat samassa paikassa. Testausilanteessa käytiin kehittämistyötä ja sen vaiheita lyhyesti läpi PowerPoint-esityksen avulla ja sitten työkalujen käyttöä testattiin. Kullekin työntekijälle oli annettu pääsy jo luotuun tiimiin, mutta testausilanteessa kukaan ei käyttänyt itse järjestelmää. Näin ollen testausilanteessa ei saatu varsinaisia käyttökokemuksia, mutta huomioita ja ajatuksia kerättiin henkilöstöltä yhteisessä, vapaamuotoisessa keskustelussa. Testauksen jälkeen järjestelmän kehittämistä jatkettiin.

Seuraava vaihe toteutuksessa oli tarkoitus olla raporttien laatiminen. Raportteja toteutettiin testimielessä käyttäen edellisen ohjelmakauden hankkeiden dataa, mutta sitä ei kuitenkaan rakennettu vielä valmiiksi tulevalle ohjelmakaudelle. Kauden käynnistyessä ja rahoitettavia hankkeita koskevan lainsäädännön valmistuksessa voi olla tarpeen toteuttaa raportit eri tavalla. Myös uudesta Hyrrä-järjestelmästä saatavia QlikSense-raportteja tullaan hyödyntämään tässä myöhemmin. Raporteista laadittiin kuitenkin suunnitelma, jossa on määritelty eri käyttäjien ja tilanteiden perusteella määritellyt tietotarpeet. Suunnitelma on toimitettu suoraan toimeksiantajalle, eikä sitä julkaista osana opinnäytetyötä.

Dokumentointia laadittiin koko toteutuksen ajan. Tässä yhteydessä dokumentoinnilla tarkoitetaan tiedostoa, johon on koottu järjestelmään liittyvät tehtävät, vastuut, käyttöoikeustasot sekä käytössä olevat välineet ja erilliset mallit. Dokumentoinnilla pyritään siihen, että järjestelmän jatkokehittäminen on mahdollista. Sillä pyritään vastaamaan myös siihen haasteeseen, että henkilöstön edustajat muuttuvat, ja tarvitaan järjestelmän ylläpitoon ulkopuolista asiantuntijuutta. Dokumentoinnissa on pyritty huomioimaan myös ne teknisen toteutuksen ulkopuoliset

asiat, jotka tukevat uudistuneen hankeneuvontaprosessin toteutusta. Dokumentointi toimitetaan suoraan toimeksiantajalle ja sitä täydennetään käyttöohjeistuksella opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyönä tehtävä raportointi- ja seurantajärjestelmä valmistui osittain ajallaan. Järjestelmä otetaan käyttöön ohjelmakauden käynnistyessä vuoden 2023 alkupuolella. Käyttöönottoon järjestetään erillinen koulutustilaisuus myöhemmin. Järjestelmän käytön alussa pyritään huomioimaan jatkuvasti käyttäjiltä kerättävää palautetta.

Järjestelmälle on tärkeää laatia myös käyttöohje. Osana käyttöohjetta on hyvä määritellä myös jatkuvaan ylläpitoon liittyvät tehtävät ja vastuut. Sen laatiminen toteutetaan kuitenkin opinnäytetyön ulkopuolella, jotta opinnäytetyöhön käytettävä aika voitiin pitää tiiviinä.

5.3 Toteutukseen tarvittavat resurssit

Opinnäytetyön toteutuksen aikataulu suunniteltiin varsin tiiviiksi ja projekti oli tarkoitus saattaa päätöksen raportointineen viikon 49 päätteessä. Jo suunnitteluvaiheessa kuitenkin tiedostettiin, että aikataulutus voi olla haasteellinen. Suunnittelusta aikataulu venyikin, mutta sietämättömän suuria muutoksia ei tullut toteutukseen, sen vaiheisiin tai varsinaiseen aikatauluun.

Tämän kaltaisen kehittämisprojektin aikatauluttamisessa tulee huomioida muut työssä käynnissä olevat projektit tai sesongit, joilla voi olla vaikutusta toteutuksen etenemiseen. Aikataulutus tässä projektissa suunniteltiin siten, ettei siinä ollut tilaa yhtäkkisille muutoksille.

Projektin edetessä pohdittiin jatkuvasti erilaisten rahallisten resurssien tarpeellisuutta, mutta tässä vaiheessa toteutusta ei ollut tarpeen hankkia uusia sovelluksia tai muita resursseja käyttöön, vaan muutokset voitiin toteuttaa kokonaan käytössä olevien sovellusten ja palveluiden avulla.

Tärkeänä resurssina on huomioitu koko opinnäytetyöprosessissa myös organisaation osaamispääoma. On huomioitava, että järjestelmien käyttöönottoon on

valittu sopiva hetki, jolloin uusien työtapojen omaksuminen on vaivattomampaa. Näin ollen voidaan välttyä merkittävältä muutosvastarinnalta.

6 TEHOKKAAMPAA NEUVONTAA UUDISTETUIN PROSESSEIN

6.1 Kehittämiprojektin tulokset

Opinnäytetyössä toteutettu kehittämisprojekti sisälsi toimintatapojen ja käytettävien työvälineiden kehittämistä. Tuloksena saatiin kehitettyä hankeneuvontaprosessin mallinnus sekä järjestelmä hankkeista kertyvän tiedon ja muistiinpanojen hallintaan. Uusi prosessimallinnus on nähtävissä liitteessä 3. Edelliseen mallinnukseen verraten muutosta on tullut LPL ry:n organisaatiossa siten, että seurantalajärjestelmä on siinä piirretty yhdeksi tekijäksi. Lisäksi neuvojan ja asiakkaan väliseen viestintään on lisätty huomioita.

Suunnitteluvaiheessa kehittämisen oli tarkoitus keskittyä varsinaiseen järjestelmään, mutta työn edetessä varsinaiseksi kehittämiskohteeksi paljastuikin hankeneuvontaprosessi ja siinä erityisesti se vaihe, jolloin neuvontavastuu vaihtuu organisaatiossa.

Erytyisesti henkilöstön haastatteluissa ilmeni, että yksi merkittävä sudenkuoppa hankeneuvontaprosessissa on vaihe, jossa hallitus on tehnyt hankkeelle puoltopäätöksen, ja jossa tuensaajien neuvontavastuu vaihtuu organisaatiossa eri henkilölle. Tässä vaiheessa on kahdesta eri näkökulmasta ongelma. Tämä vaihe voi näyttäytyä tuensaajalle siten, että valmisteluvaiheessa käyty vuorovaikutus on ollut mitätöntä, eikä aiemmin yhteyshenkilönä toimineella kiinnosta enää hankkeen eteneminen.

Toisaalta taas rahoittajan, eli toimeksiantajan näkökulmasta tässä on se ongelma, että tässä neuvontavastuun vaihtuessa ei siirry riittävästi tietoa siitä, mitä puollettu ja rahoitettu hanke sisältää, ja mihin sen seurannassa ja neuvonnassa tulisi erityisesti panostaa. Lisäksi usein alkuperäinen, suoraan asiakkaalta tuleva hankeidea voi olla sellainen, ettei se sellaisenaan ole paikallisen kehittämisstrategian mukainen. Tätä alkuperäistä hankeideaa sitten jalostetaan edelleen vuorovaikutuksessa tuenhakijan ja hankeneuvojan kesken. Erytyisesti näiden asioiden huomioiminen ja vieminen läpi hankkeen koko toteutuksen on tärkeää, jotta strategian tavoitteet toteutuvat.

Näin ollen hankeneuvontaprosessissa tämä on se merkittävä vaihe, jota kehittämällä voidaan parantaa hankkeiden seurantaedellytyksiä organisaatiossa merkittävästi.

6.2 Kehittämisehdotukset

Vaikka organisaatiossa onkin hankkeiden neuvontaan liittyen vankka kokemus ja osaaminen, tunnistettiin neuvontaprosessissa myös muita kehittämiskohteita. Tärkeää on järjestelmän lisäksi kehittää myös muita osia prosessissa: neuvontaa toteutuksen alussa, asiakkaille toimitettavia mallipohjia sekä hankkeen loppuvaihetta.

Järjestelmän rinnalla rahoitettavien hankkeiden valmisteluun ja seurantaan liittyen on hyvä pohtia jatkuvaa toimintatapaa tiedon jakamiseksi. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi kuukausittain pidettävällä palaverilla, jossa käydään läpi ajankohtainen hanketilanne ja saapuneet yhteydenotot. Näin saadaan kerrytettyä ja jaettua organisaation sisällä tietoa myös niistä haasteista, joihin emme voi vastata. Tämän toimintatavan toistuminen voi olla myös kytköksissä esimerkiksi hakujaksoihin, mikäli kuukausittain toistuva koetaan huonoksi ratkaisuksi. Sopiva ajankohta voi liittyä esimerkiksi hakujaksoihin tai lähestyviin hallituksen kokouksiin.

Hankkeiden päättymisvaiheeseen liittyy myös paljon työvaiheita ja muistettavaa. On hyvä olla selkeä toimintamalli siitä, mitä kaikkea tässä vaiheessa tulee huomioida. Tässä voi hyödyntää erilaisia apuvälineitä kuten tarkastuslistaa, joka ohjaa huomioimaan tietyt asiat esimerkiksi asiakkaan loppuvaiheen neuvonnassa ja hankkeen tietojen arkistoinnissa organisaatiossa.

Hankeneuvontaprosessissa todettiin yhdeksi haasteeksi kapulanvaihto valmisteluvaiheen ja toteutusvaiheen neuvojen välillä. Jotta hankkeen aikana asiakkaalle näyttäytyisi saatavilla oleva neuvonta mahdollisimman selkeästi, tulee myös tästä viestimiseen panostaa. On tärkeää, että valmisteluvaiheen päättyessä asiakas tietää, mitä seuraavaksi tapahtuu ja miksi yhteyshenkilö vaihtuu.

Osaamisen johtaminen on myös tärkeää, ja kehittämisorganisaationa Leader Pohjoisin Lappi ry:n tulee myös tunnistaa rahoitettavissa hankkeissa kertynyttä

osaamista. Tämä osaaminen pitää voida valjastaa aluekehittämiseen myös pitkällä aikavälillä. Tämän toteutumiseksi tulee tehdä suunnitelma siitä, miten rahoitettavien hankkeiden tuloksista pitää raportoida, miten niitä tallennetaan ja miten ne ovat saavutettavissa myös muuhun aluekehittämiseen. Tässä korostuu viestinnän merkitys: miten saadut tulokset osataan kategorisoida ja tiivistää helposti saavutettavaan muotoon.

Myös organisaation sisäisen osaamisen saatavuuden varmistaminen on nähtävä investointina, jolla on hyvin kokonaisvaltaisia vaikutuksia. Projektiorganisaatioissa, tai organisaatioissa, joissa tehdään projektiluontoista kehittämistä esimerkiksi alueellisesti, saavutetaan pitkäaikaista hyötyä sillä, että määräaikaiset projektit ovat kytköksissä toisiinsa, ja niihin saadaan sitoutunutta väkeä töihin. Näin ollen kunkin projektin aikana kartutettu osaaminen saadaan valjastettua parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön myös seuraavassa projektissa. Työntekijän kannalta tässä on haasteena se, että työsuhteet ovat usein määräaikaisia, eikä sitä ole mahdollistakaan pysyvän rahoituksen puuttuessa muuttua toistaiseksi voimassa olevaksi. Näin ollen työn täytyy palkita tekijäänsä myös muilla tavoilla kuin palkalla. Osaavan henkilökunnan rekrytointi on myös hidas prosessi, joten on tärkeää panostaa siihen, että organisaation kaikki osaaminen saadaan monipuolisesti hyödynnettyä ja pidettyä talossa.

Hankeneuvonnassa syntyy usein paljon hiljaista tietoa. Kukin hanke käsitellään tapauskohtaisesti ja hankkeen valmistelussa voi tulla vastaan aiheita, jotka olisi tärkeää huomioida heti alusta asti. Esimerkiksi uuden hankeneuvojan perehdyttäminen näiden asioiden osalta voi olla hyvin hankalaa, mikäli näitä huomioita ei ole kerätty kootusti mihinkään. Tämän tiedon tallentaminen ja jakaminen tulee tunnistaa tärkeäksi työtehtäväksi.

Haastatteluissa ilmeni myös, että perustyökalujen, kuten sähköpostin käytössä on paljon eroavaisuuksia. Sähköposti on kaikista organisaation digitaalisista työvälineistä käytetyin. Outlook-sähköpostisovelluksessa on paljon ominaisuuksia, joilla voi parantaa oman työskentelyn tehokkuutta. Sähköpostisovelluksen käyttö koetaan perusedellytykseksi tämän päivän asiantuntijatyössä, joten sen kehittämistä ei välttämättä koeta tarpeelliseksi. Sähköpostiakin voi kuitenkin käyttää mo-

nin eri tavoin ja hyväksi havaittuja tapoja voidaan jakaa organisaation sisällä ilman erityisempää kouluttamista. Tähän liittyen voidaan ottaa tavaksi esimerkiksi aina henkilöstöpalavereiden yhteydessä annettava ”digivinkki”. Vinkit voivat toisille olla aivan perusasioita, kun taas toisille ne voivat olla merkittävästi työtä helpottavia vinkkejä.

Tässä opinnäytetyöprojektissä kokeiltua yhteistä testaamista voi hyödyntää jatkossakin eri tilanteissa. Yhteiset testaustuokiot parantavat organisaatiossa kehittämismyönteistä ilmapiiriä ja näin ollen vaikuttavat organisaatiokulttuuriin. Samalla voidaan kuulla tulevan toimintamallin käyttäjiä ja pyrkiä löytämään keinot, joilla sen käyttöönotto on mahdollisimman vaivatonta.

7 POHDINTA

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteita oli kolme:

1. parantaa organisaation työn laatua ja toimintavarmuutta toimintatapoja kehittämällä,
2. pyrkiä varmistamaan toimintaryhmän riittävä likviditeetti parantamalla ajan tasaista tiedon kulkua sekä
3. selkeyttää hankeneuvontaprosessia ulkoisessa viestinnässä.

Opinnäytetyön tulosten vaikutukset organisaation varsinaisen toiminnan laadulle ja toimintavarmuudelle ovat nähtävissä vasta pitkällä aikajänteellä. Samoin likviditeetin osalta vaikutuksia on haasteellista arvioida tässä vaiheessa, sillä seurannan vaikutukset hankkeiden etenemiseen nähdään vasta hankkeiden koko elinkaarta tarkasteltaessa. Vuoden 2023 alussa alkanut rahoituskausi ei ole vielä käynnistynyt täysipainoisesti. Neuvontaprosessin kehittäminen saatiin kuitenkin käyntiin projektin aikana. Työn edetessä tunnistettiin myös haasteita, kuten se, ettei uuden toimintamallin käyttöönotto ole täysin vaivatonta kaikille.

Organisaation digitalisoitumisen tulee lähteä liikkeelle aina strategiasta: visiosta, arvoista ja olemassaolon tarkoituksesta. Vaikka digitalisaatio etenee vääjäämättä ja muuttaa jatkuvasti toimintatapoja myös Leader-toiminnassa, tulee pitää mielessä, miten se vaikuttaa kaikkiin organisaation sidosryhmiin. Siitä huolimatta, että Leader-rahoitus on niin sanotusti ilmaista rahoitusta maaseudun kehittämiseen, kokemukseni mukaan kuitenkin Leader-hankkeen suunnittelu ja toteutus koetaan toisinaan hyvin hankalaksi ja byrokraattiseksi. Tämän mielikuvan vahvistumista tulee välttää. Leader-työssä tulee pyrkiä siivoamaan tieltä niitä haasteita, joita esimerkiksi pienellä kyläyhdistyksellä on hankkeiden hakemisessa. Toimeksiantajaorganisaatiossa on todettu, että pelkästään yhdistyksen asiointivaltuuksien ajan tasalla saattaminen voi olla suuri hidaste. Tämä on Leader-hankkeen hakemisen perusedellytys. Kylien aktiiviset kehittäjät ja talkoilijat ovat

vähissä ja usein käykin niin, että se henkilö, jolla on halua ja aikaa edistää hankkeita, ei ole se, jolla on hyvät digitaaliset taidot. Näin ollen toimeksiantajaorganisaatiossa on todettu, että Leader-ryhmän tulee voida tukea asiakkaitaan digitaalisten järjestelmien käytössä. Jotta siihen on edellytykset, tulee pitää yllä myös organisaation osaamista.

Digitalisaation merkittävimpana tavoitteena Leader-toiminnassa voidaan kokemukseni mukaan pitää asiakaskokemuksen parantumista. Koska Leader-tukien haku koetaan niin hankalaksi, voidaan kanssakäymistä ja toimintatapoja kehittämällä parantaa tätä asiakaskokemusta. On tärkeää kuitenkin muistaa tasapaino neuvonnassa, sillä liiallinen neuvominen voi hämärtää tuensaajan käsitystä siitä, mitkä ovat tämän vastuut ja velvollisuudet. Toisaalta taas Leader-toiminnan sisäisissä prosesseissa paljon hyötyä saadaan jo sillä, että toimintamallit on selkeästi kuvattu ja perusteltu. Tällöin aikaa ei kulu turhiin työvaiheisiin, vaan voidaan käyttää tämäkin työaika organisaation perustarkoitukseen: toimintaan, neuvontaan ja rahoitukseen paikkakunnan parhaaksi.

Työyhteisöissä kehittäminen on hyvä huomioida jatkuvana prosessina, jolloin ei tarvitsisi aina vain suorittaa ja selviytyä kustakin haasteesta. Opinnäytetyön tekemisen aikana avattiin useita erilaisia keskusteluja työtapoihin ja sisäisiin prosesseihin liittyen, ja ehkäpä tämän pohjalta rakentuu aivan uudenlainen, jatkuvan oppimisen ilmapiiri meille.

Uuden toimintamallin jalkauttamisessa organisaation resursseista aika on erittäin tärkeässä roolissa. Lisäksi tulee olla tilaa ja vapautta opetella ja kokeilla uuden järjestelmän käyttöä. Jokaisella työntekijällä on omanlaisensa oppimismallit, joten yksi tapa toimintamallien jalkauttamisen suunnittelussa ei välttämättä riitä, vaan tulee huomioida erilaiset oppijat.

Työskennellessäni toimeksiantajaorganisaatiossa korostui opinnäytetyön toteutuksessa toisaalta oma asiantuntijuus kehitettävään aiheeseen hankerahoituksen kannalta, mutta toisaalta myös puolueettomuuteni ja kyky lähestyä kehitettävää aihepiiriä mahdollisimman uusin silmin tulivat kyseenalaistettavaksi. Tämä asettaa omat haasteensa siihen, voidaanko valittuja toimintatapoja ja ratkaisuita pitää objektiivisesti kaikkein parhaimpina kyseisessä tilanteessa. Lisäksi järjestelmän rakentamiseen ja hankeneuvontaprosessin kehittämiseen olisi voinut olla

enemmän hyötyä myös ulkopuolisesta brainstorming-kaverista, jolloin lähestymistapa olisi voinut olla innovatiivisempi.

7.2 Oppimisen merkityksen pohdinta

Opinnäytetyön toteuttaminen herätti ajatuksia siitä, kuinka tärkeä jatkuvan oppimisen ja kehittämisen ilmapiiri on organisaatiossa. Tällä olen todennut olevan erittäin suuri merkitys sen suhteen, millainen työntekijäkokemus organisaatiossa tulee. Tämä taas suoraan vaikuttaa työtehokkuuteen ja sitoutumiseen.

Jatkuvan kehittämisen ilmapiiriä täytyy ylläpitää aktiivisesti. Ei riitä, että satunnaisia kehittämistoimenpiteitä heitetään ilmoille kerran, vaan tulisi luoda alusta ja mahdollisuus jokaiselle työntekijälle tuoda näitä kehittämissuhteita avoimesti esille. Tässäkin opinnäytetyöprojektissä keskityttiin toisaalta hyvin rajalliseen aihealueeseen, mutta siihen päädyttyäessä oli todettu jo monia muitakin kehittämissuhteita. Tämä sama haaste toisaalta organisaatiolla on aina rahoitettavista hankkeista oppimisessa: miten osaamme oppia ja jakaa muillekin sitä oppia, mitä aiemmissa hankkeissa on kerätty ja huomattu?

Kuten henkilöstön haastatteluista tehdyssä yhteenvedossa ilmeni, ei onnistunut hanke ole välttämättä se, jonka suunnitelma on tehty erinomaisesti, tai joka toteutuu tarkoin suunnitelman mukaisesti, vaan se, että sillä on oikeasti vaikuttavuutta ja että sen tulokset ovat konkreettisia ja merkittäviä. Tämän vaikuttavuuden seurantaan ja mittaamiseen on määritelty useita erilaisia indikaattoreita eri tahoilta, kuten Euroopan unionin, valtakunnan tai aivan paikallisella tasolla. Haastavaa on tunnistaa ne juuri oikeat ja toimivat indikaattorit, joilla vaikuttavuuden toteutumista voidaan seurata. Toisaalta koen, että on myös tärkeää viestiä näiden indikaattoreiden merkityksestä, jotta kaikessa hanketoiminnassa ja jokaisen eri tason toimija ymmärtää, kuinka tärkeää tämän tiedon dokumentointi ja edelleen raportointi on.

LÄHTEET

- Auvinen, T & Jaakkola, M. 2018. Käsikirja tulevaisuuden kuntien digitalisaatioon. Pohjois-Savon liiton julkaisu A:83. Kuopio: Pohjois-Savon liitto. Viitattu 11.12.2022 <https://luode.cld.bz/kuntien-digitalisaatio>.
- Harmon, P. 2014. Business Process Change. A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. Third Edition. Waltham, Massachusettes: Elsevier.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa j. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 6.12.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Jokinen, A. 2021. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa j. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 6.12.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>.
- Järvinen, P. 2022. Yrityksen tietoturvaopas. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kinnunen, T. & Kallinen T. 2021. Etnografinen havainnointiaineisto. Teoksessa j. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 6.12.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/etnografinen-havainnointiaineisto/>.
- Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Xamk Kehittää 81. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.12.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-183-5>.
- Kääriäinen, J., Saari, L., Juntunen, M., Koivumäki, T., Perätalo, S., Tihinen, M., Lapinlampi, S., Silfverhuth, T., Pesämaa, R., Heikkinen, M., Törmänen, V., Granholm, M., Ikonen, H., & Tissari, S. 2019. ApuaDigiin – digimuutos suomalaisissa pk-yrityksissä. VTT Technology No. 358. Espoo: VTT Technical Research Centre of Finland. Viitattu 11.12.2022 <https://doi.org/10.32040/2242-122X.2019.T358>.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet – Terms and concepts of business process management. 4. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Viitattu 10.12.2022
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.

Laki maaseudun kehittämisen tukemisesta 28/2014. Viitattu 18.12.2022
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140028>.

Leader Pohjoisin Lappi ry. 2022. Hallinnollinen- ja henkilöstöohje. Yhdistyksen sisäinen dokumentti.

Leader Pohjoisin Lappi ry. 2023. Kahdeksan vuodenajan koti 2023–2027. Paikallinen kehittämissstrategia. Viitattu 25.3.2023
https://www.pohjoisinlappi.fi/wp-content/uploads/Leader-Pohjoisin-Lappi_strategia.pdf.

Leader Suomi 2022. Mitä on Leader? Viitattu 18.12.2022
<https://www.leadersuomi.fi/fi/mita-on-leader/>.

Loshin, D. 2012. Business Intelligence: The Savvy Manager's Guide. Waltham, Massachuttes: Elsevier Science & Technology.

Lumme-Tuomala, R. 2022. Yhdelläkään organisaatiolla ei ole varaa lopettaa osaamisen kehittämistä edes vaikeina taloudellisina aikoina. Aalto Leaders' Insight. 6.9.2022. Viitattu 11.12.2022 <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2022/yhdellakaan-organisaatiolla-ei-ole-varaa-lopettaa-osaamisen-kehittamista-edes-vaikeina-taloudellisina-aikoina>.

Maaseutu.fi 2021. Leader-hallitusopas. Viitattu 18.12.2022
<https://www.maaseutu.fi/maaseutuverkosto/leader/leader-hallitusopas>.

MMM 2022a. FI - Suomen CAP-suunnitelma 2023–2027. Viitattu 13.11.2022
<https://mmm.fi/documents/1410837/12210688/Suomen+viimeistely+CAP-suunnitelma+2023-2027.pdf/667bf7ab-8af6-0afa-8c8e-ef5022178292/Suomen+viimeistely+CAP-suunnitelma+2023-2027.pdf?t=1658396108940>.

MMM 2022b. Yhteenveto ja palaute Leader-ryhmien ensimmäisen vaiheen hakemuksista. Viitattu 27.11.2022
https://mmm.fi/documents/1410837/10668578/Yhteenveto+ja+palaute_allekirjoitettu_liitteell%C3%A4_22.11.2021.pdf/193e8572-3f7d-cacf-80af-99381cfb9f0f/Yhteenveto+ja+palaute_allekirjoitettu_liitteell%C3%A4_22.11.2021.pdf?t=1637592745370.

MMM 2023. CAP27. Viitattu 25.3.2023 <https://mmm.fi/cap27>.

Object Management Group 2022. Business Process Model and Notation. Viitattu 7.12.2022 <https://www.bpmn.org/>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Kauppakaari.

Trisotech 2022. BPMN Quick Guide. Viitattu 7.12.2022
<https://www.bpmnquickguide.com/view-bpmn-quick-guide/>.

Tuominen, K & Laamanen, K. 2012. Prosessijohtamisen toimintamalli – 32 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku: Benchmarking Ltd Oy.

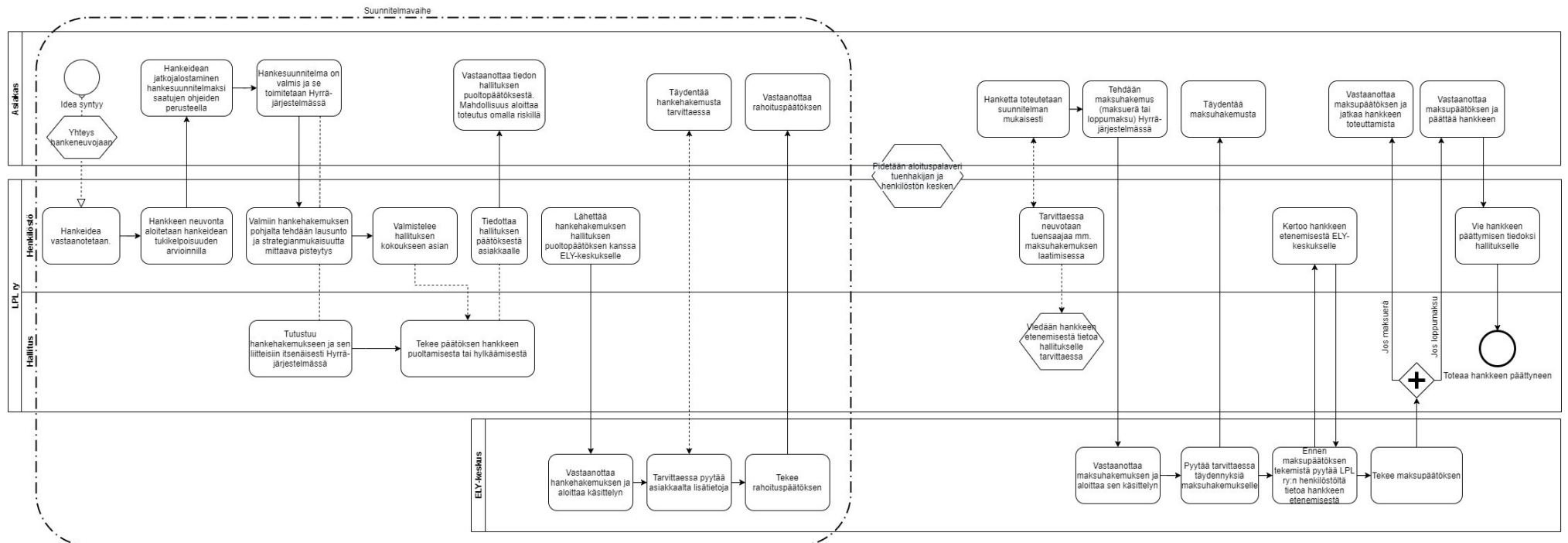
Vuori, J. 2021. Tapaustutkimus. Teoksessa j. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.12.2022
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>.

Ymparisto.fi 2022. Kaupunki-maaseutu-luokitus. Viitattu 18.12.2022
<https://www.ymparisto.fi/kaupunkimaaseutulookitus>.

LIITTEET

- Liite 1. Prosessikaavio rahoitettavan hankkeen neuvontaprosessista
- Liite 2. Kahdeksan vuodenajan koti 2023–2027-strategian painopisteet
- Liite 3. Prosessikaavio rahoitettavan hankkeen neuvontaprosessista uudistettuna

Liite 1. Prosessikaavio rahoitettavan hankkeen neuvontaprosessista



Liite 2. Kahdeksan vuodenajan koti 2023–2027-strategian painopisteet

5 Kehittämisen kolme painopistettä, keinot ja toimet

Tarpeiden perusteella strategialle on valittu kolme painopistettä, joita kehittämällä vahvistetaan asuin ympäristön veto- ja pitovoimaa sekä paikallisidentiteettiä ja lisätään asukkaiden hyvinvointia. Yrittäjyyden tukeminen luo asukkaille palveluita ja työtä. Kehittämistä ohjataan neljällä strategisella keinolla. Keinot ovat niitä voimavaroja ja tekemisen tapoja, joilla tavoitteet saavutetaan.

PAINO- PISTEET

1



Kahdeksan vuodenajan kylä

Yhteisölliset ja vetovoimaiset kylät ovat turvallisia paikkoja elää kälkenikäisille. Ne kehittyvät muuttuvassa ympäristössä hyödyntämällä vuodenkiertoa liittävää osaamista, kekseliäisyyttä ja uutta tietoa.

2



Juureva pohjoinen kulttuuri

Yhteinen tekeminen ja tapahtumat lisäävät asukkaiden hyvinvointia. Kulttuuri elää arjessa, on saavutettavaa, ja perinteet siirtyvät sukupolvelta toiselle. Luonnon monimuotoisuus ja kestävä ratkaisut näkyvät hoidettuina kulttuuriympäristöinä.

3



Pohjoiset elinkeinot

Luontoon, luovuuteen ja paikallisuuteen pohjautuvat elinkeinot voimistuvat verkostoilla ja kestäville ratkaisuille. Nuoret yrittäjät ja innovatiivisuus takaavat jatkuvuuden.

KEINOT

Osallisuus, yhteistyö ja verkostot –keino vahvistaa asukkaiden osallisuutta yhteisöissä sekä paikallisessa kehittämisessä. Monialainen yhteistyö opettaa uutta ja auttaa käyttämään resursseja entistä tehokkaammin. Yhteistyötä lisätään paikallisesti, kansainvälisesti ja toimialarajoja ylittävästi ja verkostoja luodaan eri teemojen ympärille.

Ikäihmiset, lapset ja nuoret –keinolla edistetään näiden ikäryhmien palveluita, viihtyvyyttä ja osallistumismahdollisuuksia. He ovat alueelle voimavara ja heidän tarpeidensa huomiominen tukee elinvoimaisuutta. Sukupolvien välinen oppiminen luo jatkuvuutta ja vahvistaa kotiseutuidentiteettiä.

Tieto, osaaminen ja digitaalisuus –keino lisää tutkimustiedon, perinnetiedon ja digitaalisten ratkaisujen hyödyntämistä kehittämistyössä ja varautumisessa muuttuvaan ympäristöön. Digitaaliset ratkaisut lisäävät arjen turvaa ja palvelutarjontaa, auttavat kulttuuria säilymään sekä luovat yritystoiminnan mahdollisuuksia. Hiljainen tieto, asiantuntijuus ja uuden oppiminen otetaan käyttöön ongelmien ratkaisemisessa.

Luonnon monimuotoisuus ja kestävä ratkaisut –keinon avulla ennakoidaan, varaudutaan ja sopeudutaan ympäristön muutoksiin. Pohjoiseen luonnon kannalta tärkeitä ympäristötökoja ja -tietoisuutta lisätään, ja hilliviisaita ja resurssitehokkaita ratkaisuja etsitään aktiivisesti. Paikallinen luontosuhde tukee kestävä elämää ja yrittämistä.

Älykäs pohjoinen maaseutu

Liite 3. Prosessikaavio rahoitettavan hankkeen neuvontaprosessista uudistettuna

