

Jaana Pukkinen

Täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessin kehittäminen

Case Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti

Opinnäytetyö

Syksy 2015

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK-tutkinto

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Jaana Pukkinen

Työn nimi: Täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessin kehittäminen – Case Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti

Ohjaaja: Kirsti Sorama

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 60

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön päätavoite on kehittää täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessia ja laatia prosessista vaiheittain etenevä prosessikaavio. Työ sai alkunsa, kun Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti kirjasi vuosien 2013–2016 tavoiteohjelmansa yhdeksi tavoitteeksi täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessin kehittämisen. Koska Ruralia-instituutin vuosittaisesta kokonaisrahoituksesta 70 % muodostuu täydentävällä rahoituksella toteutettavista hankkeista ja EU:n uudella ohjelmakaudella 2014–2020 kilpailu rahoitettavista hankkeista on kiristynyt, on hankkeiden valmisteluprosessin kehittäminen ja käynnissä pitäminen instituutin toiminnan kannalta välttämätöntä.

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: teoreettisesta viitekehuksesta sekä tutkimusosasta. Työn teoreettinen viitekehys koostuu projektinhallinnasta ja prosesseista sekä prosessijohtamisesta. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teema-haastatteluilla, jotka suoritettiin Ruralia-instituutin molemmissa yksiköissä Mikkelissä ja Seinäjoella. Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi kappaletta ja haastateltaviksi valittiin hankekokemukseltaan ja -taustaltaan erilaisia henkilöitä mahdollisimman monipuolisen ja kattavan tutkimusaineiston saamiseksi.

Työn teoreettisen viitekehysten ja tutkimusaineiston pohjalta laadittiin täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessin ideaalimalli, joka on tarkoitus ottaa käyttöön Ruralia-instituutin molemmissa yksiköissä. Mallia voidaan hyödyntää kaikessa hankevalmistelussa ja sitä voidaan tulevaisuudessa myös muokata ja kehittää tarpeen mukaan.

Avainsanat: projektit, projektinhallinta, prosessit, prosessijohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Jaana Pukkinen

Title of thesis: The development of the preparation process of additionally funded projects – Case University of Helsinki, Ruralia Institute

Supervisor: Kirsti Sorama

Year: 2015

Number of pages: 60

Number of appendices: 1

The main goal of this thesis is to develop the preparation process of additionally funded projects and to prepare a process flowchart showing the stages of the preparation process. The work got started when the Ruralia Institute of the University of Helsinki defined the development of the preparation process of additionally funded projects as one of the key development areas in their strategic plan for the years 2013–2016. Additionally funded projects constitute 70 percent of the total funding of the Ruralia Institute. The competition for funded projects has, however, grown during the EU's new programming period. That is why it is necessary that the Ruralia Institute further develop its project preparation process and keep it running.

This thesis consists of two parts, a theoretical part and qualitative interviews. The theoretical framework of the thesis deals with the concepts of project management and processes. The empirical data was collected from interviews conducted at the both units of the Ruralia Institute, in Mikkeli and Seinäjoki. A total of six interviews were carried out. The interviewees had different backgrounds, and their project experiences also varied. This was done in order to ensure the most comprehensive data applicable.

Based on the theoretical framework of the thesis and the data collected, an ideal process chart was created. The process chart can be put to use in the context of the preparation process of additionally funded projects at both of the Ruralia Institute units. The process chart can be used in all project preparation and developed further if necessary.

Keywords: projects, project management, processes, process management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvioluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Opinnäytetyön tausta.....	8
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	9
1.3 Opinnäytetyön rakenne.....	9
2 PROJEKTIHALLINTA	11
2.1 Projektisanastoa	11
2.2 Projektin elinkaari.....	13
2.3 Projektin suunnittelu.....	13
2.3.1 Projekti-idea.....	14
2.3.2 Esisuunnittelu	15
2.3.3 Projektisuunnitelma ja suunnitelman arviointi	16
2.3.4 Rahoituksen hankkiminen.....	18
2.4 Projektin käynnistäminen ja toteuttaminen.....	19
2.4.1 Projektin menestystekijät	21
2.4.2 Projektin sudenkuopat	22
2.5 Projektin päättäminen ja raportointi.....	24
3 PROSESSIT JA PROSESSIJOHTAMINEN	25
3.1 Prosessit	25
3.2 Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen.....	26
3.3 Prosessien johtaminen.....	28
3.3.1 Organisoituminen prosesseittain.....	29
3.3.2 Prosessien johtaminen julkishallinnossa.....	30
3.4 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen	31
3.4.1 Prosessikuvaussuositus JHS 152.....	32

4	TÄYDENTÄVÄN RAHOITUKSEN HANKKEIDEN VALMISTELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN.....	33
4.1	Tavoitetila	33
4.2	Tutkimuskohteen esittely ja nykytilan kuvaus	33
4.3	Tutkimusmenetelmä.....	34
4.4	Aineiston hankinta, analysointi ja tulokset.....	35
4.4.1	Hyvän hankehakemuksen ominaisuudet	36
4.4.2	Projekti-idea ja idean toteutettavuuden arviointi	36
4.4.3	Rahoituslähteen vaikutus hakemuksen valmisteluun.....	40
4.4.4	Hankkeen valmisteluun tarvittavat resurssit ja osaaminen.....	41
4.4.5	Valmisteluvaiheen työnjako	42
4.4.6	Projektin suunnittelu	42
4.4.7	Yhteistyökumppaneiden valinta	44
4.4.8	Projektin budjetointi	46
4.4.9	Valmiin projektisuunnitelman arviointi	47
4.4.10	Muut kehittämissuunnitelmat	48
4.5	Täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessi	50
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	53
5.1	Projekti-ideapankki.....	53
5.2	Rahoituslähteen ja hanketyypin vaikutus projektin valmisteluun.....	54
5.3	Osaaminen, työnjako ja aikataulutus	55
5.4	Projektin kustannus- ja rahoitussuunnittelu.....	56
5.5	Laadunvarmistus.....	56
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	60

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Projektin neljä komponenttia (Silfverberg 2007, 21).....	11
Kuvio 2. Prosessien kuvaustasot (JHS 152)	32
Kuvio 3. Prosessikaavio. Ruralia-instituutin täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessin kehittäminen.	50

Käytetyt termit ja lyhenteet

Projekti	Tavoitteiltaan selkeästi määritelty ja aikataulutettu tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio etukäteen määriteltyjen resurssien avulla.
Prosessi	Tapahtumasarja, jonka tarkoituksen on saada aikaan jotain. Muodostuu vaiheista ja voi toistua aina uudestaan ja uudestaan.
Prosessijohtaminen	Toiminnan johtamista strategisista päämääristä ja yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista käsin.
Prosessikaavio	Sisältää prosessin nimen, toimintojen nimet ja järjestyksen sekä toimintojen suorittajat.
LKM	Lisäkustannusmalli
KKM	Kokonaiskustannusmalli

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Erilaiset projektit ja projektimainen tapa työskennellä on yleistynyt voimakkaasti niin pienissä kuin suurissakin organisaatioissa. Työtehtävät ovat muuttuneet yksittäisiksi projekteiksi ja erilaisten projektien toteuttamisesta on tullut organisaatioiden tavanomaista toimintaa. Organisaatioiden sisäisten projektien ohella on paljon pidempään ollut olemassa erilaisten tutkimus-, kehittämis- ja koulutusorganisaatioiden toteuttamia tutkimus-, kehittämis- ja koulutushankkeita, joiden toteuttamiseksi organisaatiot ovat hakeneet erillistä rahoitusta erilaisista julkisista rahoituslähteistä. Näiden projektien tarkoituksena on ollut kehittää yhteiskuntaa, alueita ja kaupunkeja, maataloutta ja maaseutua sekä tutkimusta ja innovaatiotoimintaa.

Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti on toteuttanut pitkän historiansa alkutaipaleelta saakka erilaisia täydentävällä rahoituksella toteutettuja tutkimus-, kehittämis- ja koulutushankkeita. Instituutin taival alkoi jo vuonna 1988, kun sekä Mikkeliin että Seinäjoelle perustettiin Helsingin yliopiston alaiset Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskukset. Yksiköt toimivat alun perin omina erillisinä keskuksinaan, kunnes vuoden 2004 alussa niiden toiminta yhdistettiin ja Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskuksesta tuli Helsingin yliopiston alainen erillinen laitos. Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus nimestä luovuttiin vuonna 2005 ja uudelleen organisoitumisen myötä otettiin käyttöön myös uusi nimi, Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti.

Ruralia-instituutissa on sen lähes kolmekymmentä vuotisen historian aikana toteutettu suuri määrä erilaisia täydentävällä rahoituksella rahoitettuja tutkimus-, koulutus ja kehittämishankkeita sekä valmisteltu niitä vielä paljon enemmän. Vuosikymmenten kokemus hankkeiden valmistelusta ja toteuttamisesta ovatkin luoneet vankan pohjan instituutin toiminnalle pääosin täydentävällä rahoituksella toimivana hankeorganisaationa.

Helsingin yliopiston vuosille 2013–2016 vahvistetussa tavoiteohjelmassa Ruralia-instituutti on kirjannut yhdeksi tavoiteohjelmansa kehittämiskohteeksi täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessin kehittämisen. Valmisteluprosessia on

kehitettävä, koska uudella vuonna 2014 käynnistyneellä EU:n ohjelmakaudella 2014–2020 hankerahoituksen määrä on pienentynyt niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla ja kilpailu rahoitettavista hankkeista sen johdosta kiristynyt. Jotta Ruralia-instituutti pystyisi vastaamaan kiristyvään kilpailuun rahoittajien myöntämistä hanketuista, tulee instituutin täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessia kehittää.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia täydentävän rahoituksen hankkeiden valmistelusta instituuttitasoinen prosessikaavio selkeyttämään hankkeiden valmisteluprosessia. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millainen on Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessi. Lisäksi tutkitaan mitä vaiheita täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessiin kuuluu ja miten valmisteluprosessia voitaisiin kehittää.

Opinnäytetyön empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska tutkimuksella pyrittiin selvittämään tutkimuksen kohteena ollut täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessi, tunnistamaan sen eri vaiheet sekä selvittämään miten valmisteluprosessia voitaisiin kehittää. Koska tutkimuksen empiirinen aineisto haluttiin muodostaa haastateltavien henkilöiden havainnoista ja kokemuksista liittyen tutkittavaan asiaan, ei kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimusmenetelmiä ollut tässä tutkimuksessa järkevää käyttää.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa esitellään opinnäytetyön tausta, tavoite sekä tutkimusongelma. Johdannon jälkeen alkava opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu luvun kaksi projektihallinnan perusteista sekä luvun kolme prosesseista ja prosessijohtamisesta.

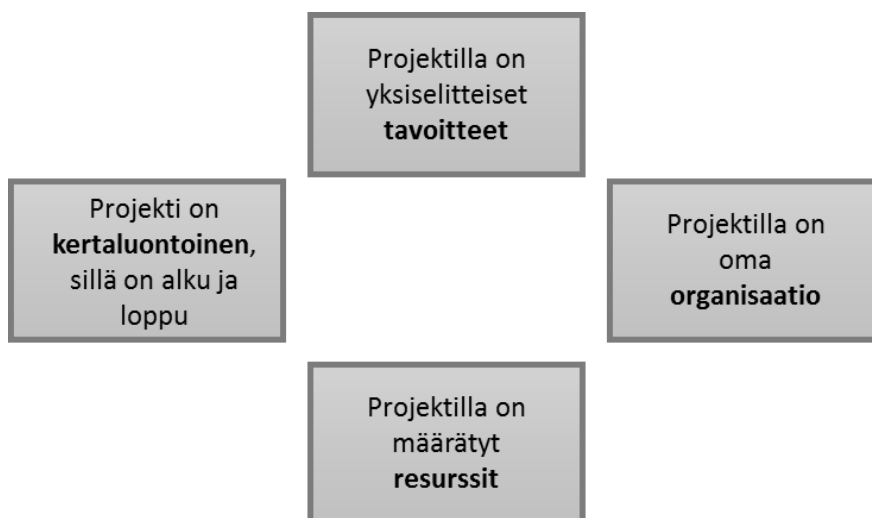
Opinnäytetyön luvussa neljä esitellään kehittämistyön tutkimuskohde ja nykytilanne sekä käydään läpi tutkimuksen toteutus. Luvussa esitellään myös opinnäytetyön tutkimustulokset sekä tutkimustulosten ja teorian pohjalta laadittu prosessikaavio. Luku viisi sisältää opinnäytetyön yhteenvedon ja johtopäätökset.

2 PROJEKTIHALLINTA

2.1 Projektisanastoa

”Projektiksi on tavoitteiltaan selkeästi määritelty ja aikataulutettu tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio etukäteen määriteltujen resurssien avulla.” (Silfverberg 2007, 21.)

Silfverbergin (2007, 21) mukaan projekti koostuu neljästä komponentista, jotka muodostavat ainutlaatuisen, tavoitteiden pohjalta määritellyn prosessin.



Kuvio 1. Projektin neljä komponenttia (Silfverberg 2007, 21)

Projektit voidaan jakaa viiteen perustyyppiin, joita ovat investointihankkeet, kehittämishankkeet, tutkimushankkeet, selvityshankkeet sekä produktiohankkeet (Silfverberg 2007, 21–22). Investointihankkeen tarkoituksena on toteuttaa rajattu investointi. Kehittämishankkeessa kehitetään toimintoja, organisaatioita, tuotteita ja/tai palveluita. Tutkimushankkeessa tavoitteet ovat tutkimuksellisia, kun puolestaan selvityshankkeet ovat tutkimushankkeita suppeampia eikä niiden tarvitse täyttää tutkimukselle asetettavia tieteellisiä kriteerejä. Produktiohankkeen sisältö muodostuu tapahtuman tai taideproduktion toteuttamisesta.

Lööwin (2002, 21–22) mukaan projektin jäsentäminen on tärkeää ja yksinkertaisimmillaan projekti voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: projekti-idea, projektiehdotus, esiselvitys, projektisuunnitelma, projektin käynnistys ja toteutus, projektin päättäminen ja seuranta. Jokaiselle vaiheelle voidaan asettaa yksi tai useampi välitavoite, joiden toteutumista seurataan koko projektin ajan.

Projektia varten perustettu projektiorganisaatio koostuu yleensä projektia toteuttavasta organisaatiosta, projektin ohjausryhmästä sekä projektin yhteistyökumppaneista (Silfverberg 2007, 98–99). Ohjausryhmän edustajina toimivat projektin tärkeimmät rahoittaja- ja sidosryhmät ja sen tehtävänä on valvoa hankkeen edistymistä ja tuloksia, esittää hankkeelle ideoita ja edesauttaa verkostoitumista, tiedottaa hankkeesta sidosryhmille sekä tukea projektipäällikköä hankkeen strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa. Jotta ohjausryhmän työskentely hankkeen laadunvalvojana ja ideoijana sekä hanketta oikealla tavalla tukevana ryhmänä toteutuisi, Silfverbergin mukaan (mp.) ohjausryhmän kannattaa määritellä ensimmäisessä kokouksessa oma roolinsa hankkeessa sekä sopia yhteisistä työskentelytavoista.

Projektiryhmän tehtävänä on varmistaa, että projekti saavuttaa tarkoituksensa ja tavoitteensa. Lööwin mukaan (2002, 31, 43) ryhmän tulee pitää kiinni projektille laaditusta suunnitelmasta sekä ilmoittaa projektipäällikölle mahdollisista poikkeamista. Jäsenet projektiryhmään tulee valita ottamalla huomioon projektin tavoitteet, vaatimukset ja lähtökohdat. Valittavilla henkilöillä on oltava halua, sitoutumista ja henkilökohtaista kiinnostusta käyttää työaikaansa projektiin. Erilaiset ihmiset ja eri alan asiantuntijat ryhmässä täydentävät toisiaan ja voivat tuoda projektin toteuttamiseen uusia näkökulmia sekä ideoita.

Projektitoiminnassa ohjelmalla tarkoitetaan yleensä joko laajempaa kehittämiskokonaisuuutta, johon projekti voi liittyä tai rahoitusohjelmaa, josta hanke voi hakea rahoitusta (Silfverberg 2007, 24). Esimerkiksi Euroopan Unioni on laatinut jokaiselle rahoitusinstrumentilleen ohjelma-asiakirjat, joissa määritellään kyseisen rahoituksen tavoitteet, prioriteetit ja perusmenettelytavat. Myös laajaa projektia voidaan kutsua ohjelmaksi, jos sen sisällä toteutetaan useampia konkreettisia osahankkeita (mp.).

2.2 Projektin elinkaari

Forsbergin ym. (2003, 75–76) mukaan projektin elinkaarta kutsutaan myös projektinhallinnan runkorakennelmaksi ja huolellisesti laadittuna se voi toimia samalla myös organisaation tiekarttana sekä joustavana ja tehokkaana riskien hallinnan työkaluna.

Forsberg ym. (2003, 77, 107) kirjoittavat, että tehokkain tapa rakentaa projektille räätälöity elinkaari on päättää projektille sopivat aikajaksot, tunnistaa projektin tarkistuspisteet, selvittää projektin tuotokset sekä tunnistaa toimet, jotka vaaditaan tuotosten aikaansaamiseksi. Projektin elinkaaren räätälöinti vaatii hyvää arviointi- ja ennakkointikykyä ja elinkaaren rakentamiseen kannattaa käyttää aiemmissa projekteissa hyviksi havaittuja pohjia.

2.3 Projektin suunnittelu

Silfverbergin (2007, 34, 40, 46–47) mukaan projektin suunnittelu on syytä aloittaa useampia kuukausia ennen rahoitushakemuksen jättämistä tai sopimuksen allekirjoittamista. Suunnittelua varten voidaan perustaa pieni suunnitteluryhmä tai järjestää suunnitteluseminaari, johon kutsutaan projektin tärkeimmät sidosryhmät. Suunnitteluryhmän tai -seminaarin tehtävänä on tarkastella projektin taustalla olevia ongelmia, tarpeita ja mahdollisuuksia, asettaa projektin päätavoitteet sekä määritellä alustavat tuotokset, seurantamittarit ja toteutusmalli. Lisäksi on sovittava rooleista ja tarvittavista resursseista. Ottamalla hankkeen keskeiset hyödynsaajat ja kumppanit jo suunnitteluvaiheessa mukaan voidaan hankkeen sisältöä parantaa sekä varmistaa osapuolten sitoutuminen projektiin. Perusteellisella pohjatyöllä sekä analyttisellä suunnittelulla saavutetaan realistinen ja konkreettinen projektisuunnitelma, joka on hyvä perusta rahoituksen hakemiselle ja projektin johtamiselle. Silfverberg toteaaakin, että projektista on luotava oppiva prosessi, jonka aikana on pysyttävä muuttamaan suunnitelmia, jos huomataan, ettei alkuperäinen projektisuunnitelma johda projektille asetettujen tavoitteiden toteutumiseen.

Oppivaksi prosessiksi projektia johdattelee Euroopan Unionin projektisuunnittelustandardi PCM-malli (Project Cycle Management), jota tavallisemmin kutsutaan

projektisykli-toimintamalliksi (Virtanen 2000, 87). Projektisykli-toimintamallin tavoitteena on yhdistää projektin suunnittelu-, päätöksenteko-, toteutus- ja arviointivaiheet oppivaksi prosessiksi (Silfverberg 2007, 35), jossa projektin onnistumista arvioidaan kolmiulotteisesti ennen projektin käynnistymistä (*ex ante*), projektin aikana (*en nunc*) ja projektin päätyttyä (*ex post*).

Silfverbergin (2007, 35–38) mukaan projektisykli-toimintamallin työvaiheita ovat ohjelmointi ja rahoitusohjelmien seuranta, esisuunnittelu, hankesuunnitelman laatiminen, suunnitelman arviointi ja viimeistely, rahoitus- ja sopimusvaihe, hankkeen käynnistäminen, hankkeen toteutus, hankkeen evaluointi sekä hankkeen lopettaminen. Jokaisessa projektisyklin työvaiheessa tulee Silfverbergin mukaan arvioida projektin tarkoituksenmukaisuutta, toteutettavuutta, vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta sekä tulosten kestävyyttä. Projektisyklin eri vaiheisiin tarvittavaan työmäärään vaikuttaa se, onko kyseessä laaja kehittämishanke, tilauksesta tehtävä selvityshanke tai iso EU-hanke, jossa ollaan mukana hankepartnerina.

2.3.1 Projekti-idea

Idea projektista voi syntyä monella eri tapaa. Silfverberg (2007, 39) toteaaakin, että lähtökohtana voi olla konkreettinen ongelma, johon halutaan ratkaisu, aiemmin toteutetusta hankkeesta syntynyt jatkokehittämistarve, rahoittajan tai tilaajan asettama teema tai kokonaan uusi innovaatio, jota halutaan kehittää ja testata. Jos projektia ei ole mahdollista lähteä suunnittelemaan tarkemmin saatikka toteuttaa heti, voidaan Lööwin (2002, 26) mukaan perustaa projekti-ideapankki. Projekti-ideapankkiin voidaan kerryttää projektiehdotuksia, joiden toteuttamiseen voidaan palata myöhemmin. Projekti-ideapankin tulee olla organisaation sisäinen ja siitä tiedottaminen organisaation sisällä asianosaisille on tärkeää.

Virtasen (2009, 115, 120–123) mukaan organisaatiolla voi olla käytössään projekti-salkku, johon on koottu organisaation strategian näkökulmasta keskeiset projektit. Projektisalkun kokooa organisaation johto ja se voidaan koota, kun organisaation strategia on tiedossa ja tiedostettu. Projektisalkkuun valittavien projektien tavoitteiden tulee kohdata organisaation strategiset tavoitteet, jolloin toteuttavien projektien

tavoitteiden saavuttaminen edesauttaa myös organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista.

2.3.2 Esisuunnittelu

Projektin suunnittelun tulee Silfverbergin (2007, 39) mukaan käynnistyä esisuunnitteluvaiheella, jonka tarkoituksena on valita tarkemman suunnittelun pohjaksi otettava hankerajaus. Esisuunnitteluvaiheen aikana tulee myös tarkastella kriittisesti onko suunnitteilla olevalle hankkeelle todellista tarvetta ja perustetta. Tällöin voidaanankin Lööwin (2002, 54) mukaan joskus toteuttaa jopa pienimuotoinen esiselvitysprojekti (pilottiprojekti), jonka tarkoituksena on syventää pohjatietoja ennen päätöstä varsinaisen projektin suunnittelun aloittamisesta.

Projektin esisuunnittelun vaiheita ovat Silfverbergin (2007, 39) mukaan hankkeen alustavan lähtökohdan ideointi, rahoituslähteiden ja potentiaalisten rahoittajien rahoitukselle asettaminen ehtojen selvittäminen sekä hankevalmistelua koskevien roolien, vastuiden ja kustannusten jako.

Silfverberg (2007, 39, 55–56) kirjoittaa hankerajauksen olevan koko projektisyklin tärkeimpiä vaiheita, koska sen aikana toteuttajalla on vielä mahdollisuus tarkastella kriittisesti projektin lähtökohtaa. Myöhemmissä projektisyklin vaiheissa hankkeen eri osapuolet ovat todennäköisesti sitoutuneet jo niin voimakkaasti hankkeen suunnitteluun ja toteutukseen, että hankerajauksen muuttaminen ei ole enää mahdollista. Hankkeet rajautuvat tyypillisesti toteuttajiensa taustan mukaisesti, mikä puolestaan suurentaa väärän rajauksen riskiä. Väärään hankerajaukseen voidaan ajautua jos hanke rajataan pelkästään toteuttajaorganisaation toimintatapojen mukaan tai jos valittu kehittämiskohde on yksinkertaisesti väärä. Silfverbergin mukaan ongelmia voi aiheutua myös siitä, että hankevalmistelijat ja toteuttajat ovat yleensä eri tahoja kuin hankkeen kohderyhmä ja edunsaajat, jolloin heillä ei välttämättä ole riittävästi tietoa hyödynsaajien tai kehitettävien järjestelmien tilanteesta.

2.3.3 Projektisuunnitelma ja suunnitelman arviointi

Kun hankerajauksesta on sovittu, voidaan aloittaa hankkeen suunnittelu. Silfverbergin (2007, 40) mukaan projektisuunnitelman laatimisen työvaiheita ovat tarkemmat taustaselvitykset, tekninen suunnittelu, organisaation tarkastelu, kustannuslaskenta sekä rahoitussuunnittelu. Valmisteluvaiheen lopputuloksena syntyy projektisuunnitelma, jonka tarkoituksena on toimia hankkeen johtamisen ja toteutuksen arvioinnin työkaluna.

Projektisuunnitelman sisältö koostuu Silfverbergin (2007, 74–77) mukaan seuraavista kohdista:

1. Yhteenveto (*Summary*)
2. Hankkeen tausta (*Background*)
3. Sidosryhmät (*Stakeholders*)
4. Tavoitteet ja niiden seuranta (mittarit) (*Objectives and Indicators*)
5. Tuotokset (avaintuotokset, tulokset) (*Outputs / Results / Deliverables*)
6. Hankkeen toteutusmalli (*Implementation Strategy*)
7. Työsuunnitelma (*Work Plan / Action Plan / Operational Plan*)
8. Panokset (Resurssit, voimavarat) (*Inputs / Resources*)
9. Kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma (*Budget and Financing Plan*)
10. Organisaatio ja johtaminen (*Institutional Framework / Project Organisation*)
11. Riskit ja oletukset (*Risks and Assumptions*)
12. Seuranta, arviointi ja raportointi (*Monitoring, Evaluation and Reporting*)
13. Tiedotus ja viestintä (*Information Plan*)

Huolellisesti ja hyvin laaditusta projektisuunnitelmasta saadaan tarvittavat tiedot rahoitushakemuksen valmisteluun ja sitä voidaan tarvittaessa käyttää myös sopimusasiakirjana määriteltäessä hankkeen sisältöä ja eri osapuolten rooleja hankkeessa. (Silfverberg 2007, 74–77) Löow (2002, 63) puolestaan toteaa projektisuunnitelman helpottavan ajan, resurssien sekä toimintojen tai tulosten tärkeysjärjestykseen laittamista ja yleisimmän virheen suunnitelmaa laadittaessa olevan väärinarviointi.

Hyvä projektisuunnitelma antaa Silfverbergin (2007, 74) mukaan vastaukset kolmeen peruskysymykseen:

1. Mitkä ovat projektin tavoitteet eli miksi projekti toteutetaan, mihin sillä pyritään ja mitä sillä tavoitellaan
2. Mitkä ovat projektin tuotoksia eli mitä projektissa pitäisi konkreettisesti saada aikaan
3. Miten projekti toteutetaan eli mikä on projektin toteutusmalli, kuka on vastuussa projektin toteuttamisesta, millä resursseilla ja missä aikataulussa

Silfverberg (2007, 40–41) kirjoittaa, että valmiin projektisuunnitelman toteutettavuuden arviointi on suositeltavaa ennen lopullista päätöksentekoa, koska hyvässäkin suunnitelmassa voi olla riskejä, joita hankevalmistelija ei itse ole tunnistanut.

Forsbergin ym. (2003, 188–190) mukaan projekteissa on sekä mahdollisuuksia että riskejä. Projektinhallinnassa mahdollisuudet ovat tilaisuuksia projektin tuloksen arvon parantamiseen, kun puolestaan riskit liittyvät suunniteltujen lopputulosten saavuttamattomuuden mahdollisuuteen. Mahdollisuuksien ja riskien hallinta on välttämätön osa projektin suunnitteluprosessia, koska niin mahdollisuudet kuin riskitkin ovat varsin yleisiä projektiympäristössä. Projektin mahdollisuuksia voidaan parantaa ja riskejä vähentää kolmivaiheisella mahdollisuuksien ja riskien hallinnan prosessilla:

1. *Tunnistamalla* potentiaaliset mahdollisuudet ja niiden riskit
2. *Arvioimalla* esiintymisen todennäköisyyttä ja esiintymisen vaikutusta (hyöty tai seuraus)
3. *Päättämällä* olla tekemättä mitään tai suorittaa ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä tai suorittaa varotoimenpiteitä myöhemmin perustuen tunnistettuun laukaisijaan

Silfverbergin (2007, 40–41) mukaan projektisuunnitelman järkevyyden ja riskittömyyden varmistamiseksi voidaan suunnitelmasta teettää ulkopuolisella asiantuntijalla etukäteisarviointi, jossa projektisuunnitelmaa tarkastellaan kriittisesti ja yritetään tunnistaa suunnitelman mahdolliset heikkoudet. Tärkeää on myös saada palautetta hankkeen keskeisimmiltä osapuolilta.

Valmiin hankesuunnitelman pohjalta laaditaan hankkeen rahoitushakemus, johon käytetään rahoittajien omia hakukaavakkeita. Jos projektille haetaan rahoitusta useammasta eri rahoituslähteestä, puhutaan Silfverbergin (2007, 41) mukaan yhteisrahoitteisesta projektista ja tällöin jokaiselle rahoittajalle täytetään oma hakukaavake. Rahoitushakemuksen lisäksi suorissa EU-hankkeissa laaditaan rahoittajan kanssa rahoitussopimus (*grant agreement*), jossa on määritelty rahoituksen periaatteet sekä noudatettavat menettelytavat. Useamman osatoteuttajan hankkeissa hankekoordinaattori laatii osatoteuttajien kanssa partnerisopimukset (*partner agreement*), joissa määritellään partnereiden roolit ja vastuut, rahoitus sekä oikeudet käyttää hankkeen tuloksia.

Projektin suunnitteluvaiheelle ei yleensä valitettavasti myönnetä rahoitusta eikä kustannuksia voida jälkikäteen kohdentaa projektille, joten hakijan on itse vastattava suunnitteluvaiheen aikana syntyvistä kustannuksista. Arvioiden mukaan pienten ja keskisuurten hankkeiden valmisteluun kuluu jopa 10 % hankkeen kokonaiskustannuksista. Valmistelurahoituksen puuttumisesta huolimatta hankkeen suunnitteluun kannattaa panostaa, sillä huolellisesti valmistellun hankkeen rahoituksen saantimahdollisuudet ovat moninkertaiset puutteellisesti valmisteltuun hankkeeseen nähden. (Silfverberg 2007, 46)

2.3.4 Rahoituksen hankkiminen

Silfverbergin (2007, 109) mukaan hankerahoituksen kaksi perusmallia ovat rahoitusesityksen perusteella myönnettävä rahoitus ja tarjouskilpailun kautta toteutettavat hankkeet. Rahoitusesityksen perusteella myönnettävän hankerahoituksen hakemuksen hanketoteuttaja valmistelelee itse tai yhteistyössä projektipartnereiden kanssa ja ulkoisen rahoituksen lisäksi hankkeelle tarvitaan yleensä myös omarahoitusosuutta. Suomessa lähes kaikki kansallinen hankerahoitus sekä Euroopan Unionin rajojen sisällä toteutettavat hankkeet toimivat tällä periaatteella. Tarjouskilpailun kautta toteutettavissa hankkeissa hanke valmistellaan rahoittajan ja/tai hankkeen asiakasorganisaation kesken ja hankkeen toteuttaja valitaan avoimen tarjouskilpailun kautta. Hanketoteuttajat toimivat ikään kuin konsultteina, jotka kilpailevat liike-

toiminnan näkökulmasta niitä kiinnostavista hankkeista. Hankkeiden kokonaisrahoituksesta osa voi olla myös esimerkiksi yrityksiltä lahjoituksena saatua rahoitusta, jota ei tarvitse maksaa takaisin (mp.).

Silfverberg (2007, 110–111) kirjoittaa, että tutkimus-, koulutus- ja kehittämishankkeiden pääasiallisia rahoituslähteitä ovat Euroopan Unionin eri ohjelmat ja niiden rahoitusinstrumentit (rakennerahastot ja EU:n erillisohjelmat), useat kansalliset tutkimus- ja kehitysrahoitusorganisaatiot (mm. Suomen Akatemia ja Tekes) sekä ministeriöt ja säätiöt. Rahoituslähteitä on paljon ja se juuri sen oikean rahoittajan löytäminen hankkeelle voi olla hankalaa. Saatavilla ei ole yleispätevää neuvontaa hankkeiden rahoitusmahdollisuuksista, koska jokaisella rahoitusohjelmalla ja -hauilla on omat erityispiirteet ja -vaatimukset, jotka saattavat muuttua jopa vuosittain. Koska rahoituksen hankkimiselle ei ole olemassa oikotietä, pitää hanketoteuttajan Silfverbergin mukaan selvittää jokaisen hankkeen kohdalla tapauskohtaisesti mahdolliset rahoituslähteet ja toimittava rahoittajien asettamien ehtojen ja vaatimusten mukaisesti.

2.4 Projektin käynnistäminen ja toteuttaminen

Lööwin (2002, 88–89) mukaan projektin käynnistämisen yhteydessä voidaan järjestää projektia toteuttaville osapuolille aloituskokous (kick-off), jonka tarkoituksena on luoda sitoutumista projektiin sekä levittää tietoa projektista. Aloituskokouksen kutsuu yleensä koolle projektipäällikkö ja kokouksessa tulisi käydä läpi ainakin seuraavat asiat:

- Osallistujien ja organisaatioiden esittely
- Projektin esittely sisältäen projektisuunnitelman, projektin tavoitteiden, vastuualueiden, työskentelytapojen ja tiedotuskanavien esittelyn
- Projektin aikataulu

Lööw (2002, 88–89) myös suosittelee, että aloituskokouksen ohjelmaan tulisi sisällyttää vapaata oleskelua esimerkiksi yhteisen ruokailun merkeissä, jotta osallistujat pystyvät tutustumaan toisiinsa ja yhteistyön aloittaminen uusien työtovereiden kanssa helpottuu.

Projektia on Silfverbergin (2007, 98) mukaan toteutettava aina voimassaolevan projektisuunnitelman ja rahoitussopimuksen mukaisesti. Projektin käynnistysvaiheessa tulee sopia rahoittajan kanssa projektin sisäisestä liikkumavarasta sekä menettelystä, jolla mahdollisia muutoksia käsitellään, koska muutokset projektisuunnitelmaan on hyväksyttävä ensin hankkeen rahoittajalla. Käytännössä muutokset projektisuunnitelmaan käsitellään yleensä ensin hankkeen ohjausryhmässä ja sen jälkeen ne esitetään hankkeen rahoittajalle.

Silfverberg (2007,42) kirjoittaa, että oppivassa prosessissa projektisuunnitelma tarkentuu ja konkretisoituu työsuunnitelmalla, joka pitkäkestoisessa projektissa tulee laatia vähintään vuosittain. Työsuunnitelmassa määritellään projektin yksityiskohtaiset toimenpiteet, niiden aikataulu sekä toimenpiteiden toteuttamiseen tarvittavat panokset.

Työsuunnitelman rinnalle hankkeeseen on Silfverbergin (2007, 42) mukaan luotava myös seuranta- ja arviointijärjestelmä, jonka avulla seurataan hankkeen etenemistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Projektin seurantajärjestelmän tulee kertoa onko hankkeen toteuttamisen aikana pysytty hankesuunnitelmassa, aikataulussa sekä budjetissa ja ilmoittaa jos projektin suunnitelman mukainen toteuttaminen edellyttää muutoksia johonkin näistä kolmesta osa-alueesta. Seurantajärjestelmän rinnalla tulee toimia myös projektin arviointijärjestelmä, jonka tehtävänä on arvioida hanketta laadullisesta näkökulmasta. Laadullisella arvioinnilla selvitetään saavutetaanko hankkeelle asetetut tavoitteet sen suunnitelman mukaisella toteuttamisella vai tarvitaanko suunnitelmaan muutoksia. Hankkeen systemaattisella seurannalla voidaan varmistaa, että hankkeesta muodostuu oppiva prosessi, jossa hankkeen työsuunnitelmaa tarkennetaan ja tarvittaessa muokataan seurannasta saatavien tietojen perusteella (mp.).

Löow (2002, 102–103) kirjoittaa, että osa oppivaa prosessia on projektin asianmukainen dokumentointi, jossa kaikki projektin aikana syntyvä dokumentaatio kerätään yhteen projektikansioon. Projektikansioon tulee tallentaa ainakin projektisuunnitelma, projektin päätösasiakirjat ja sopimukset, pöytäkirjat, seuranta- ja arviointiraportit, väli- ja loppuraportti, tiedotus- ja esittelyaineisto sekä osallistujien yhteystiedot. Projektikansion tarkoitus on antaa tärkeimmät tiedot projektista sekä projekti-

päälliköille että muille tiedon etsijöille ja sen sisällön voi muokata aina kullekin projektille sopivaksi. Tärkeää on, että projektikansiosta löytyvät tiedot ovat havainnollisia ja helposti löydettävissä yhdestä paikasta.

2.4.1 Projektin menestystekijät

Projektin onnistumisen määrittelemisen on Heerkensin (2002, 26) mukaan hankalaa, koska onnistumisen mittareita on paljon ja jokaisella projekteja toteuttavalla organisaatiolla on oma näkemyksensä siitä, millainen on onnistuneen projektin lopputulos.

Yleisesti ottaen projektin menestystekijöinä voidaan Lööwin (2002, 18–19) mukaan pitää muun muassa pitää projektin selkeää toimeksiantoa ja hyvää suunnittelua, kaikille yhteisiä tavoitteita, innostuneita projektityöntekijöitä, jatkuvaa tiedottamista, selkeästi ilmaistuja odotuksia, rooleja ja työnjakoa sekä tulosten ja välitavoitteiden seuranta.

Heerkens (2002, 26–29) kirjoittaa, että projektin menestyksen mittaaminen voidaan jakaa neljälle tasolle, joista jokainen taso sisältää ainutlaatuisen näkökulman sekä mittarit onnistumisen arvioimiseen.

Ensimmäisellä tasolla arvioidaan projektin tavoitteita. Toteutuivatko projektille asetetut tavoitteet budjetin, aikataulun, laadun ja toiminnallisuuden näkökulmasta? Heerkens (2002, 26) toteaa, että mitä pienempi varianssi projektille asetettujen tavoitteiden ja projektin tulosten välillä saavutetaan, sitä paremmin projektin voidaan katsoa onnistuneen. Myös projektipäälliköt, jotka toistuvasti saavuttavat projekteilleen asetetut tavoitteet, ovat todennäköisesti parhaita projektipäällikköjä.

Toisella tasolla arvioidaan projektin tehokkuutta sen prosessien näkökulmasta. Miten hyvin projektia johdettiin? Jos projektille asetetut tavoitteet saavutettiin, mutta esimerkiksi projektiryhmä tai projektin kohderyhmä kokivat projektin epäedullisena, ei projektia voida Heerkensin (2002, 27) mukaan pitää kovin onnistuneena. Projektin tehokkuutta voidaankin arvioida mm. projektiin ja sen johtamiseen käytettyjen resurssien määrällä sekä sillä, miten tehokkaasti mahdolliset ristiriidat projektissa hoidettiin.

Kolmannella tasolla arvioidaan asiakkaiden tai käyttäjien projektista saavuttamaa hyötyä. Miten laajasti projekti täytti sille asetetut tavoitteet esimerkiksi ongelman ratkaisussa tai tarpeen tyydyttämisessä? Heerkens (2002, 27) toteaaakin, että jos alkuperäistä ongelmaa ei ratkaistu tai asiakkaalle suunniteltua projektin tuotosta ei voida hyödyntää, voidaan projektia pitää epäonnistuneena.

Neljännellä ja viimeisellä tasolla projektin menestystä arvioidaan organisaation kehittymisen näkökulmasta. Heerkens (2002, 28) kysyy, oppiko organisaatio projektin toteuttamisesta jotain ja parantavatko opitut asiat tulevaisuudessa toteutettavien projektien mahdollisuuksia menestyä. Korkean suoritustason organisaatiot oppivat sekä onnistumisista että epäonnistumisista ja kykenevät kasvattamaan menestymisen määrää ajan kuluessa. Ensisijaiset työkalut organisaation kehittymiselle ovat täsmällinen historiatietojen ylläpito sekä laaja-alainen opittujen asioiden hyödyntäminen toiminnassa.

2.4.2 Projektin sudenkuopat

Kaikissa projekteissa esiintyy vaikeita ja odottamattomia tilanteita, vaikka projektia toteuttaisi paras mahdollinen projektipäällikkö ja projektitiimi ja heillä olisi parhaat mahdolliset työskentelytavat sekä resurssit käytössään. Berkun (2006, 272) toteaaakin projektin onnistumiselle merkityksellisempää olevan sen, miten tiimi reagoi vastoinkäymisiin, kuin sen miten vastoinkäymisiä kyetään välttämään.

Myös Jonesin (2007, 9–10) mukaan projektia toteuttavan tiimin kyvyillä ja asenteella on valtava merkitys projektille. Hänen mukaansa epäonnistuneen projektin tiimi on voinut olla joko epäpätevä, pelokas, huomiotta jätetty, tuhoon tuomittu tai liian rento.

Jones (2007, 9–11) kirjoittaa, että epäpätevä tiimi ei tiedosta ongelmia projektissa saatikka pysty varoittamaan niistä. Pahimmillaan he voivat uskotella projektin johdolle kaiken olevan hyvin, vaikka näin ei todellisuudessa olisikaan. Pelokkaan tiimin jäsenet puolestaan tiedostavat ongelmat, mutta he tekevät kaikkensa, että ongelmat eivät paljastuisi. Ongelmia ei uskalleta tuoda esiin rangaistuksen pelossa, joka voi olla aito seuraus tai vain tiimin oletama seuraus ongelmien esiintuomisesta. Huomiotta jätetty tiimi kertoo avoimesti ongelmista projektissa projektin johdolle, mutta

heidän palautteensa jätetään huomiotta. Tällaisessa tilanteessa tiimi pakotetaan työskentelemään saavuttamattomissa olevan tavoitteen eteen tauotta projektin johdon uskotellessa projektin ratkaisun ollessa lähellä. Projektitiimi on tuhoon tuomittu, kun se uskoo projektin epäonnistumisen olevan väistämätöntä. He ovat menettäneet uskonsa kykyihinsä toteuttaa projekti onnistuneesti, vaikka se todellisuudessa olisi edelleen täysin mahdollista. Kun tiimin jäsenet eivät ole täysin sitoutuneita projektin menestyksekkääseen toteuttamiseen, voidaan puhua liian rennosta tiimistä. Syitä tiimin jäsenten sitoutumisen puutteeseen voi olla useita: henkilö voi olla jäämässä eläkkeelle tai on muuten vain lähdössä pois, henkilö kokee projektin epäonnistumisen olevan merkityksetöntä isossa organisaatiossa tai ongelmia projekteissa on ollut niin paljon, että niille on tullut immuuneiksi (mp.).

Projektitiimeissä esiintyvien ongelmien lisäksi Berkun (2006, 277) listaa yleisimpiä ongelmatilanteita, joita myös voidaan projekteissa kohdata:

Huolimattomuusvirhe tai realismin puute ovat usein syynä projektin epäonnistumiseen. Ongelmaksi muodostuu projektille asetetut vaatimukset ja aikataulu, joiden noudattamiseksi ja toteutumiseksi onkin tehtävä jotakin uutta.

Alhainen laatu projektissa voi johtua mm. epäonnistuneesta suunnittelusta tai aikataulutuksesta sekä täyttämättä jääneistä vaatimuksista. Jos projektille ei ole asetettu laatutasoa saatikka mietitty mittareita laadun mittaamiseen, ei alhaista laatua välttämättä edes huomata.

Projektitiimissä voi Berkunin (2006, 275–280) mukaan esiintyä myös uskon puutetta projektin oikeasta suunnasta, vaikka kaikki näyttää päällisin puolin olevan kunnossa. Tällöin on selvitettävä ovatko tiimin epäilyt projektin oikeasta oikeista ja yritettävä vahvistaa uskoa sekä rakennettava luottamusta olemassa olevaan projektisuunnitelmaan.

Berkun (2006, 280–281) toteaaakin, että mitä myöhäisemmässä vaiheessa projektin aikataulua ongelmia ilmenee ja mitä heikompi tiimin tai projektipäällikön moraalilla on, sitä vaikeampaa ongelmaa on käsitellä. Projektin loppuvaiheessa mahdollisuuksia ongelman ratkaisemiseksi on yhä vähemmän ja toimenpiteiden seurausvaikutukset ongelman ratkaisemisesta voivat olla paljon suuremmat. Tällöin olisi syytä arvioida,

miten kalliiksi viime metreillä muutettavat asiat tulisivat ja olisiko ongelman kanssa perusteltua tulla vain toimeen.

2.5 Projektin päättäminen ja raportointi

Kaikki projektit päättyvät ennemmin tai myöhemmin. Jonesin (2007, 203–204) mukaan millaiseen tulokseen tahansa projekti loppuukin, ovat sen päättämistoimet suoritettava asianmukaisesti. Paras tapa päättää projekti on verrata projektille asetettuja tavoitteita projektissa saavutettuun tulokseen. Vertailun lisäksi on hyvä suorittaa projektin jälkeen myös katsaus, jossa tarkastellaan tulevaisuudessa hyödyllisiä, projektin aikana opittuja asioita sekä tunnistetaan mikä projektissa meni mahdollisesti pieleen. Katsauksen aikana ei kuitenkaan ole tarpeen enää ratkaista projektissa esiintyneitä ongelmia, vaan pelkästään tunnistaa sudenkuopat.

Projektin päättämistoimenpiteisiin kuuluvat Lööwin (2002, 105) mukaan myös viimeisen ohjausryhmän sekä projektiryhmän kokousten järjestäminen. Kokouksissa esitellään projektin tuotokset, pyydetään kommentteja projektista loppuraporttia varten sekä kiitetään projektiin osallistuneita ja muita projektin kumppaneita yhteistyöstä.

Projektin tulokset esitetään loppuraportissa, jonka tehtävänä on Lööwin (2002, 105–106) mukaan toimia ohjauskeinona vastaavien projektien arvioimisessa tulevaisuudessa sekä herättää ideoita ja toimia katsauksena menneisyyteen. Ammattimaisesti laaditussa projektin loppuraportissa kerrotaan mm. projektin tarkoitus ja tavoitteet, projektiorganisaatio, projektin toteutustavat, talous, tulosten kuvaus sekä tavoitteiden saavuttaminen, mahdolliset poikkeamat, johtopäätökset sekä ehdotukset jatkokehittämisestä.

3 PROSESSIT JA PROSESSIJOHTAMINEN

”Prosessit muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi.” (Virtanen & Wennberg 2005, 114.)

3.1 Prosessit

Pesosen (2007, 129) mukaan prosessi on tapahtumasarja, joka muodostuu vaiheista ja joka voi toistua aina uudestaan ja uudestaan. Kaikkea tekemäämme työtä voi kutsua prosessiksi ja prosessien tarkoituksena on saada aikaan jotain. Prosessin pääasioita ovat prosessista syntyvä tulos eli prosessin tuote sekä prosessin tuloksesta osalliseksi haluava asiakas.

Prosessit luokitellaan yleisesti ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen (Pesonen 2007, 130) ja niillä toteutetaan organisaation ydintehtäviä (Virtanen & Wennberg 2005, 118). Ydinprosessit vastaavat kysymykseen miten organisaatio toteuttaa sille annettuja tehtäviä, eli niillä ilmaistaan organisaation keinot pyrkiä siihen, mitä varten se on olemassa (Pesonen 2007, 131). Tyypillisiä ydinprosesseja ovat myynti- ja asiakasprosessit, tuotanto- ja toimitusprosessit sekä tuotekehitysprosessit. Julkishallinnossa ydinprosesseilla tarkoitetaan yhteiskunnallisia vaikuttavuusprosesseja, joiden kautta organisaation yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy (Virtanen & Wennberg 2005, 118–120).

Ydinprosessien toiminnalle luovat edellytykset tukiprosessit, jotka ovat olemassa organisaation toimintaa varten (Virtanen & Wennberg 2005, 118). Tukiprosessien tarkoituksena on tukea ydinprosesseja niiden toiminnassa sekä auttaa niitä onnistumaan (Pesonen 2007, 130). Ne ovat organisaation sisäisiä prosesseja, joiden asiakkaat ovat organisaation sisällä. Julkishallinnon organisaatioissa tukiprosessit ovat keskenään hyvin samankaltaisia, koska esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ohjautuvat pitkälti samojen ohjeiden ja periaatteiden mukaisesti (Virtanen & Wennberg 2005, 118–119).

Kolmas prosesseja luokiteltaessa käytettävä termi on Pesosen mukaan (2007, 131–132) avainprosessit, joihin kuuluvat kaikki ydinprosessit ja organisaation toiminnan

kannalta tärkeimmät tukiprosessit. Avainprosesseja luokiteltaessa vaatimuksena on, että ne täytyy määritellä ja kuvata sekä niiden toteutumista täytyy seurata ja ohjata. Avainprosessien ulkopuolelle jääviä prosesseja ei ole välttämätöntä määrittellä ja kuvailla tarkemmin, mutta ne täytyy tunnistaa.

Pesonen (2007, 132) kirjoittaa, että prosesseilla on myös ”omistaja”, henkilö joka on vastuussa prosessista. Prosessinomistajana voi toimia yksittäinen henkilö tai ryhmä eli tiimi, jonka tehtävänä on seurata ja kehittää prosessia niin, että saavutetaan oikea lopputulos tehokkaasti ja tuottavasti.

3.2 Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan Virtasen ja Wennbergin (2005, 114–117) mukaan prosessien rajaamista muista prosesseista ja se koostuu organisaation keskeisimpien tavoitteiden, asiakkaiden, toimintojen ja suoritteiden määrittämisestä. Organisaation on määriteltävä yhteiskunnalliset tarpeet ja tavoitteet, joiden vuoksi se on olemassa ja liikkeelle on lähdettävä niistä vaikutuksista, joita prosesseilla pyritään tuottamaan (mp.). Prosessien määrittely etenee yleisistä päämääristä niihin keinoihin eli prosesseihin, joilla organisaatio pyrkii päämäärät saavuttamaan. Organisaation mission, vision ja strategisten päämäärien on Virtasen ja Wennbergin mukaan (mp.) oltava riittävän selkeitä, koska ne asettavat tavoitteet ja vaatimukset prosessien tunnistamiselle ja määrittelylle. Prosessien tunnistaminen alkaa tyypillisesti toiminnan suunnittelulla tai sitä tukevalla toiminnalla ja päättyy arviointiin tai seurantaan. Ensimmäiseksi on siis selkeästi määriteltävä mihin prosessilla pyritään sekä mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy.

Prosessiajattelun kulmakivenä pidetään Virtasen ja Wennbergin (2005, 116–117) mukaan ajatusta prosessien alkamisesta ja päättymisestä asiakkaaseen. Julkishallinnon organisaatioissa käsite ”asiakkaasta” on monimerkityksellinen eivätkä toimintojen välittömät asiakkaat ole aina toiminnan varsinaisia asiakkaita. Tyypillistä on, että prosessilla voi olla useita asiakkaita ja että sama taho voi olla useassa erilaisessa roolissa. Julkishallinnossa asiakaslähtöinen ajattelutapa on samalla vaikuttavuuskeskeinen ajattelutapa, jossa kaikella toiminnalla on yhteiskunnallinen vaikut-

tavuustavoite. Yksityisellä sektorilla tunnettu asiakastarpeiden tyydyttäminen tarkoittaa julkishallinnossa prosessien alkamista yhteiskunnallisista tarpeista ja niiden päättymistä näiden tarpeiden tyydyttämiseen (mp.).

Kun prosessit on tunnistettu, on Virtasen ja Wennbergin (2005, 121–122) mukaan vuorossa prosessien sisällön täsmentäminen eli prosessien määrittely ja kuvaaminen. Käytännössä määrittely tapahtuu kuvaamalla prosessien keskeiset vaiheet ja niiden väliset yhteydet sekä jokaiseen prosessin vaiheeseen liittyvät vastuut ja kriittiset suorituskykytekijät. Prosessikuvausten tarkoituksena on toimia prosessien hallinnan, arvioinnin sekä parantamisen apuvälineinä ja niitä laadittaessa on oltava koko ajan selvillä siitä, minkä tason kuvausta ollaan laatimassa ja mihin ylätasoon prosessiin se liittyy.

Yleisin prosessien kuvaustaso on organisaation prosessikartta, joka koostuu organisaation pääprosesseista (Virtanen & Wennberg 2005, 123–124). Pääprosesseja ovat organisaation ydinprosessit sekä keskeisimmät tukiprosessit ja prosessikartan laatiminen on mahdollista vasta sen jälkeen, kun nämä prosessit on tunnistettu. Kun organisaation pääprosessit on tunnistettu, jaetaan ne hierarkkisesti osaprosesseiksi ja määritellään yhteydet muihin prosesseihin (Lecklin & Laine 2009, 41–42). Myös osaprosessien keskeisimmät tavoitteet, toimenpiteet ja suoritteet tulee Lecklinin ja Laineen (mp.) mukaan määrittää. Tavoitteena on, että ydinprosessit muodostuvat toisiinsa loogisesti liittyvien työprosessien sarjoista, jotka edelleen koostuvat alemman tason prosesseista ja toiminnoista (Virtanen & Wennberg 2005, 124).

Prosessikartan laatijana toimii yleensä organisaation johto, jolla on paras kokonaisnäkemys organisaation toiminnasta (Pesonen 2007, 133–134). Johdon tehtävänä on määrittää ja nimetä organisaation prosessit, mikä puolestaan osoittaa johdon sitoutumista prosessiajatteluun ja toiminnan kehittämiseen. Organisaation prosessikartta antaa yleiskuvan sen toiminnasta ja kommunikoinnista organisaation sisällä sekä sidosryhmien kanssa (Lecklin & Laine 2009, 41–42). Se toimii myös tärkeänä ulkoisen viestinnän välineenä, koska prosessikartasta pitää selvittää miten organisaatio toteuttaa tehtävänsä (Virtanen & Wennberg 2005, 124).

3.3 Prosessien johtaminen

Virtanen ja Wennberg (2005, 113–115) toteavat, että prosessijohtaminen on toiminnan johtamista strategisista päämääristä ja yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista käsin ja se tulee näkyä selvästi kaikessa prosessijohtamisessa, prosessien kuvaamisesta ja nimeämisestä aina suorituskykymittareiden asettamiseen saakka. Prosessien johtamisen perustana tulee olla riittävän selkeästi määritellyt ja kuvatut prosessit, koska prosessikuvausten tehtävänä on toimia toiminnan kehittämisen ja toimeenpanon välineinä.

Virtasen ja Wennbergin (2005, 115) mukaan siirtyminen kohti prosessijohdettua organisaatiota tapahtuu seuraavien vaiheiden kautta:

1. Prosessien tunnistaminen
2. Prosessien määrittely ja kuvaaminen
3. Prosessien omistajien nimeäminen
4. Prosessien suorituskyvyn mittaaminen
5. Prosessien jatkuva kehittäminen

Prosessien johtaminen voidaan Virtasen ja Stenvallin (2010, 148–149) mukaan jakaa neljään temaattiseen kokonaisuuteen, joita ovat prosessien määrittely, prosessiperusteisen johtamisvastuun toteuttaminen, prosessien laadunhallinta sekä työnjako.

Virtanen ja Stenvall (2010, 149) kirjoittavat, että prosessien määrittelyllä tarkoitetaan jo aiemmin kuvattua organisaation keskeisten asiakastarpeiden tunnistamista ja keinojen määrittelyä niiden täyttämiseksi. Prosessiperusteista johtamisvastuuta kutsutaan tavallisemmin prosessinomistajaksi, jonka vastuulla on huolehtia siitä, että prosessi toimii, kuten sen oletetaankin toimivan.

Virtanen ja Stenvall (2010, 149–150) toteavat, että prosessien laadunhallinnalla tavoitellaan prosessin optimaalista toimintaa joka tilanteessa. Laadunhallinta voi tarkoittaa prosessien auditointia tai auditoinnin perusteella tehtyjä kehittämistoimenpiteitä. Laadun varmistamiseksi prosessien määrittelyn yhteydessä tulisi myös yksilöidä toimenpiteet, joilla varmistetaan prosessien ajanmukaisuus ja toimivuus eli määrittellä prosessien parantamisen prosessi.

3.3.1 Organisoituminen prosesseittain

Organisaation prosessien johtaminen ei suoranaisesti liity organisaation muodolliseen rakenteeseen ja organisaation hierarkkinen rakenne voi perustua työnjakoon, joka ei mukaile prosessien muodostamaa hierarkiaa (Virtanen & Stenvall 2010, 150). Organisaation järjestäessä toimintaansa prosessien mukaisesti ovat vaihtoehtoiset organisaatorakenteet joko tulosityksikköorganisaatio, matriisiorganisaatio tai prosessiorganisaatio (Virtanen & Wennberg 2005, 138). Organisaatiomallin valinnan tulisi Virtasen ja Wennbergin mukaan (mp.) perustua pohdintaan organisaation tavoitteista ja strategiasta, koska jokaisella organisoitumismuodolla on omat vahvuudet ja heikkoudet.

Virtasen ja Wennbergin (2005, 138–139, 143) mukaan tulosityksikköorganisaatiossa ydinprosessit tukevat tulosityksiköitä niiden yhteistoiminnassa ja prosessien merkitys organisaatorakenteessa tulosityksiköihin verrattuna on vähäisempi. Organisaation ydinprosesseilla ei ole ohjausvaltaa tulosityksiköihin nähden ja niiden tehtävänä on vain tukea tulosityksiköiden yhteistoimintaa koordinoimalla prosessien kehittämistä ja suunnittelua. Tulosityksikköorganisaatiossa prosessien kehittämisestä ja toiminnan seurannasta vastaavat prosessinomistajat, jotka myös keräävät tietoa kehittämistarpeista ja ylläpitävät prosessikuvauksia. Prosessinomistajilla ei ole esimiesasemaa prosessin toimijoihin nähden eikä heidän hallussaan ole prosessien toteuttamiseen vaadittavia resursseja. Organisaatiomallissa johto päättää tulosityksikön toiminnasta ja resurssien käytöstä toimivaltansa puitteissa. Mallin vahvuuksia ovat selkeät vastuu- ja valtarajat sekä omien asiakkaiden tarpeiden tunteminen ja hallinta. Tulosityksikköorganisaatiomallin heikkouksia puolestaan ovat organisaation yhteisten asiakkaiden tunteminen ja hallinta sekä tulosityksikkörajoja ylittävien asioiden organisointi (mp.).

Matriisiorganisaatiossa tulosityksiköt ja prosessit muodostavat Virtasen ja Wennbergin (2005, 139–140, 143) mukaan tasapainoisen matriisin, jossa prosessit palvelevat tulosityksiköitä ydinprosesseihin liittyvien tehtävien hoitamisessa ja kehittämisessä. Organisaation resurssit eivät ole pelkästään tulosityksiköiden käytössä vaan niitä on allukoitu myös ydinprosessien käyttöön ja prosessien merkitys organisaation toiminnan kannalta on tulosityksikköorganisaatiota selvästi tärkeämpi. Matriisior-

ganisaatioissa prosessit sisältävät yhteisesti sovellettavien toimintamallien suunnittelun, kehittämistoiminnan, asiakaspalvelun, sopimuskumppanien hallinnan sekä henkilöstön osaamispotentialin kasvattamisen. Prosessinomistajat omistavat osan resursseista ja päättävät sekä resurssien että vastuullaan olevien toimintamallien käytöstä. Prosessinomistajat voivat olla myös esimiesasemassa ja heidän tuloksellisuuttaan mitataan annetuissa tehtävissä onnistumisen perusteella. Matriisiorganisaation vahvuuksia ovat organisaation yhdenmukaistuminen ja kokonaisnäkemysellisyys, joka on seurausta tulosyksiköiden yhtenäisten toimintamallien ja -tapojen kehittämisestä. Ongelmia voivat aiheuttaa tulosyksiköiden valta- ja vastuurajojen epäselvyyksistä ja päällekkäisyyksistä johtuvat johtamisongelmat.

Prosessiorganisaatioissa Virtanen ja Wennberg (2005, 140, 143) toteavat organisoinnin tapahtuvan prosessien mukaisesti ja organisaation rakenteena toimii olemassa oleva prosessikartta. Organisaation sisällä ei ole tulosyksiköitä, jolloin ydinprosessit sisältävät organisaation kaikki resurssit ja prosessinomistajilla on kokonaisvastuu resurssien allokoinnista sekä prosessien vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisesta. Prosessinomistajien tehtäviin kuuluvat prosessien laatupoikkeamien hallinta, riskianalyysit, tehokkuuden edistäminen, vaikuttavuuden parantaminen sekä resurssienhallinta (mp.). Prosessiorganisaatioissa prosessikartta toimii sekä organisaation ulkoisen että sisäisen viestinnän välineenä. Organisaatiomallin vahvuuksia ovat selkeät valta- ja vastuurajat sekä muita organisaatiomalleja vähäisempi byrokratia. Prosessiorganisaatiomallin heikkoutena pidetään mallin kokonaisvaltaisen toteuttamisen jäämistä usein puutteelliseksi, mikä puolestaan aiheuttaa prosessinomistajien rooleihin epäselvyyksiä. Myös siirtyminen tulosyksikköorganisaatiomallista prosessien mukaan järjestetyksi organisaatioksi vie paljon aikaa.

3.3.2 Prosessien johtaminen julkishallinnossa

Julkishallinnossa prosessien johtaminen voidaan Virtasen ja Stenvallin (2010, 148) mukaan jakaa kolmeen pääluokkaan, joita ovat asiakaslähtöisyys, vaikuttavuus sekä toiminnan tuottavuus, taloudellisuus ja tehokkuus.

Virtanen ja Stenvall (2010, 148–149) toteavat, että julkishallinnon organisaatioissa asiakaslähtöisyyttä on korostettu prosessien johtamisella ja organisaation julkinen

toiminta on pitänyt pystyä perustelemaan asiakastarpeiden kautta. Toiminnan vaikuttavuuden todentamisen paineeseen on vastattu prosessien johtamisella, koska prosessiajattelu ja prosessiperusteinen toiminnanohjaus ovat tukeneet ajatusta vaikuttavuuden saavuttamisesta. Organisaation tuottavuuden, taloudellisuuden ja tehokkuuden on oletettu lisääntyvän prosesseja kehittämällä ja nykyisin monissa julkisissa virastoissa mitataankin prosessien toteutumista erilaisilla mittareilla. Käyttöön kehitetyillä mittareilla on saatu tietoa siitä, kuinka tehokkaasti organisaatiota johdetaan prosessien toimivuuden näkökulmasta.

3.4 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen

Prosessien kehittämistyön pohjana käytetään Virtasen ja Wennbergin (2005, 132) mukaan prosessien suorituskyvyn mittaamista ja arviointia. Mittaaminen ja arviointi voi käsittää joko yksittäisen prosessin tai koko organisaation ja sen tarkoituksena on tuottaa tietoa prosessien kehittämistyön pohjaksi.

Virtanen ja Wennberg (2005, 131–132) toteavat, että prosessimittarien laadinta aloitetaan samoin kuin prosessien määrittely ja tunnistaminenkin eli ensin on tunnistettava asiakkaat sekä heidän tarpeensa ja sen jälkeen keinot tarpeiden tyydyttämiseksi. Prosessien suorituskykymittareiden tarkoituksena on siis mitata mitä asiakkaat odottavat ja mistä organisaation vaikuttavuus syntyy. Mitattavien asioiden tulee olla strategisesti tärkeimpiä ja jokaisen mittarin kohdalla on pohdittava tuottaako se prosessin kehittämistyön kannalta oikeanlaista tietoa.

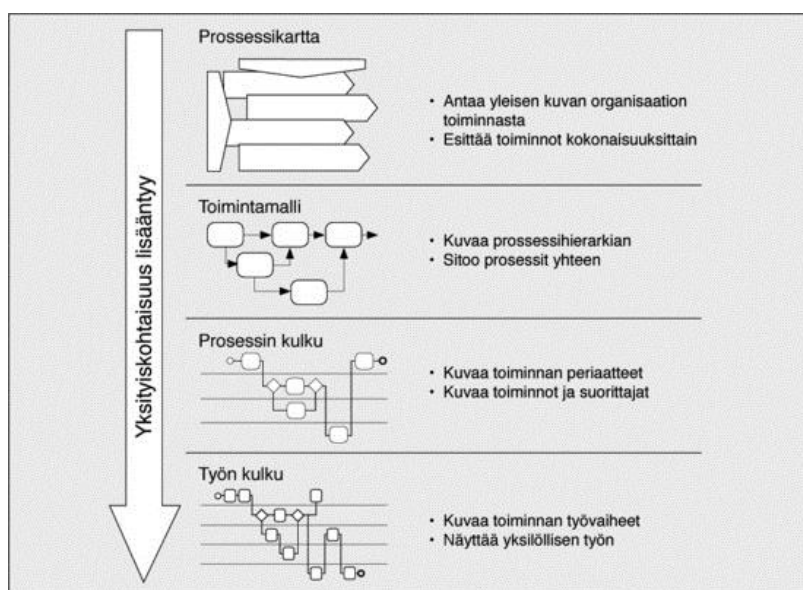
Prosessien toiminnasta mittaamalla saatua tietoa käytetään Virtasen ja Wennbergin (2005, 131–132) mukaan prosessien kehittämistyöhön, jolla pyritään saavuttamaan laadun ja palvelutason paranemista, säästöjen aikaansaamista, toiminnan tehostumista sekä kustannusvaikuttavuuden paranemista. Tärkeää on asettaa mittareille tavoitearvot ja verrata niihin suorituskykyä, jotta saadaan kiinnitettyä huomio oikeisiin asioihin.

3.4.1 Prosessikuvaussuositus JHS 152

Julkishallinnon organisaatioita varten on Virtasen ja Wennbergin (2005, 135) mukaan laadittu oma prosessikuvaussuositus JHS 152, joka koostuu kolmesta dokumentista. Dokumentteja ovat prosessikaavio, prosessin toiminnot sekä sidosryhmien vaatimukset ja organisaation tavoitteet.

Prosessikaavio toimii prosessin kuvauksen johdantona ja visualisoi prosessit. Virtanen ja Wennberg (2005, 133–135) kirjoittavat, että prosessikaavio sisältää prosessin nimen, toimintojen nimet ja järjestyksen sekä toimintojen suorittajat. Toimintotaulukko puolestaan sisältää prosessikaaviossa esitettyjen toimintojen yksityiskohtaiset kuvaukset, jossa prosessit esitetään peräkkäisinä vaiheina. Kullakin taulukon rivillä esitetään prosessin vaiheista nimi ja ominaisuudet, tehtävät ja osalliset, lähtötila ja panokset sekä tulostila ja suoritteet. Kolmas prosessikuvaussuositukseen kuuluva dokumentti on sidosryhmien vaatimukset esittävä taulukko, joka sisältää vaatimusten mittarit sekä niiden tavoitearvot.

JHS 152 -standardin mukaisen prosessikuvauksen vahvuutena pidetään Virtasen ja Wennbergin (2005, 136) mukaan jokaiseen prosessiin liittyvien tavoitteiden, vaatimusten ja niiden mittarien kattavaa dokumentointia, kun taas toisaalta liiallinen yksityiskohtaisuus, pituus ja sekavuus voi tehdä prosessikuvauksen laatimisesta raskean ja ongelmallisen.



Kuvio 2. Prosessien kuvaustasot (JHS 152)

4 TÄYDENTÄVÄN RAHOITUKSEN HANKKEIDEN VALMISTELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

4.1 Tavoitetila

Helsingin yliopiston vuosille 2013–2016 vahvistetussa tavoiteohjelmassa Ruralia-instituutti on kirjannut yhdeksi tavoiteohjelmansa kehittämiskohteeksi täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessin kehittämisen. Valmisteluprosessia on kehitettävä, koska EU:n uudella, vuonna 2014 käynnistyneellä ohjelmakaudella hankerahoituksen määrä on pienentynyt niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla ja kilpailu rahoitettavista hankkeista sen johdosta kiristynyt.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää hankkeiden valmisteluprosessista instituuttitasoinen prosessikaavio selkeyttämään hankkeiden valmisteluprosessia. Kehitettävää prosessikaaviota voidaan yleisesti soveltaa kaikkien Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluun.

4.2 Tutkimuskohteen esittely ja nykytilan kuvaus

Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti on Helsingin yliopiston Maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan alainen erillinen laitos. Instituutilla on kaksi yksikköä, jotka sijaitsevat Mikkelissä ja Seinäjoella ja instituutissa työskentelee yhteensä noin 60 henkilöä. Henkilöstö koostuu täydentävän rahoituksen projekteissa työskentelevistä tutkijoista, tutkimusjohtajista, muusta projektihenkilöstöstä sekä hallinto- ja tukipalveluhenkilökunnasta. Ruralia-instituutin tehtävänä on maaseudun kestävän paikalliskehityksen ja biotalouden edistäminen monitieteisen tutkimuksen sekä siihen perustuvan innovaatiotoiminnan ja koulutuksen avulla.

Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin vuosittainen kokonaisrahoitus on yhteensä noin 4,5 miljoona euroa, josta yliopiston perusrahoituksen osuus on noin 30 %. Kokonaisrahoituksesta 70 % muodostuu täydentävällä rahoituksella toteutettavista tutkimus-, kehittämis- ja koulutushankkeista sekä maksullisena palvelutoimintana tuotettavista tilaustöistä. Pääosan instituutin täydentävästä rahoituksesta muodostavat

eri EU-ohjelmien kautta kanavoituvat hanketuet (esim. EAKR, ESR, MSR) sekä ministeriöiden tutkimus- ja kehittämisrahat. Merkittävimpiä rahoittajia ovat EU-ohjelmien hanketukia koordinoivat Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset sekä maakuntien liitot. Ministeriöiden rahoittamista tutkimus- ja kehittämishankkeista pääosa on Maa- ja metsätalousministeriön sekä Ympäristöministeriön rahoittamia hankkeita.

Ruralia-instituutissa on vuosittain käynnissä yhteensä noin 100 hanketta ja uusia hankkeita valmistellaan jatkuvasti. Hankkeiden valmisteluun ei taloushallinnon ohjeiden lisäksi ole ollut käytössä mitään muuta erillistä ohjeistusta tai prosessikuvausta, joten projektityöntekijät ovat valmistelleet hankkeita omatoimisesti kukin parhaan taitonsa mukaan yksin tai ryhmissä.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan sekä huomioidaan vastaajan tulkinnat asioista ja asioille annetut merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48) Tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltavalla on mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin, ehdottaa uusia kysymyksiä sekä poiketa kysymysten järjestyksestä. Keskeinen haastattelua ohjaava työkalu on haastattelurunko, jonka tehtävänä on antaa haastattelulle hahmo sekä varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset ja haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti. Toimivassa haastattelurungossa on yleensä vain 5-12 kysymystä, joista ensimmäinen kysymys on ns. lämmittelykysymys ja viimeinen kysymys ns. lopettelukysymys. Lämmittelykysymyksen ja lopettelukysymyksen välissä esitettävät kysymykset ovat haastattelun sisällöllisiä kysymyksiä. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 104–105, 108–110)

Koska haastateltavien haluttiin kertovan omin sanoin kokemuksiaan hankehakemusten valmistelusta ja valmisteluprosessin kehittämisestä, oli teemahaastattelu sopivin valinta opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Haastattelurunko pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeänä ja kysymykset muodostettiin hankkeiden valmiste-

luun liittyvistä asioista. Lämmittelykysymyksenä haastateltavilta kysyttiin hyvän hankemuksen ominaisuuksia ja lopettelukysymys sisälsi mahdollisuuden kertoa sisällöllisen kysymysten jälkeen vielä mieleen tulleita tarpeita ja toiveita hankkeiden valmisteluprosessin kehittämisestä. Haastattelun sisällölliset kysymykset koskivat mm. projekti-idean syntyä, hakemuksen valmisteluun tarvittavaa substanssiosaimista, hankkeen budjetoitua sekä valmistelun aikataulutusta.

4.4 Aineiston hankinta, analysointi ja tulokset

Haastateltavat henkilöt valittiin harkinnan varaisella otannalla Ruralia-instituutin molemmista yksiköistä ja haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi kappaletta. Eskolan ja Suorannan (2003, 18) mukaan harkinnan varaisessa otannassa aineiston tieteellisyden kriteeri on aineiston määrän sijaan aineiston laatu ja tutkimuksen teoreettinen perusta ohjaa vahvasti aineiston hankintaa. Haastateltaviksi valittiin hankekemukseltaan ja -taustaltaan erilaisia henkilöitä mahdollisimman monipuolisen ja kattavan tutkimusaineiston saamiseksi. Haastattelut tehtiin kahdenkeskinä haastatteluina ennakkoon sovittuina ajankohtina, jotta haastateltavat pystyivät valmistautumaan etukäteen haastatteluun. Haastattelut vaihtelivat kestoiltaan noin puolesta tunnista tuntiin ja ne tehtiin haastateltavien omissa työhuoneissa.

Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin litteroimalla tallennettu aineisto. Puhtaaksikirjoitus eli litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai valikoiden esimerkiksi teema-alueista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138) Haastattelujen litterointia ei tehty sanatarkasti, vaan aineistosta jätettiin ajan säästämiseksi tutkimuksen näkökulmasta epäolennaiset asiat, kuten tauot, huokaukset, naurahdukset ja muut ylimääräiset mutinat pois. Aineiston analysoinnissa käytettiin pohjana opinnäytetyön teoreettista viitekehystä ja haastattelurunkoa. Litteroitu aineisto ryhmiteltiin ensin haastattelun teemojen mukaisesti projektin esisuunnitteluvaiheeseen ja suunnitteluvaiheeseen, minkä jälkeen ryhmittelyä tarkennettiin vielä jakamalla litteroitu aineisto haastattelun sisällöllisten kysymysten mukaisiin aihepiireihin. Litteroidun aineiston luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota käyttämällä aineiston analysoinnissa runsaasti sitaatteja.

4.4.1 Hyvän hankehakemuksen ominaisuudet

Haastattelun alussa haastateltavia pyydettiin lämmittelykysymyksenä kuvailemaan omin sanoin millainen on hyvä hankehakemus. Kaikki haastateltavat totesivat hyvän hankehakemuksen olevan mahdollisimman selkeä, ytimekkäästi kirjoitettu kuvaus toteutettavasta hankkeesta. Idean hankkeesta tuli olla aito ja hyvä. Haastateltavien mukaan hyvässä hankehakemuksessa hankkeen tavoitteet ja toteutus on määriteltävä tarkasti, jotta hanke pystytään toteuttamaan laaditulla suunnitelmalla.

On päästävä nopeasti asian ytimeen. Miksi hanke pitäisi tehdä, mihin tarpeeseen se vastaa ja miksi juuri hakija on hyvä tekemään hankkeen. (Haastateltava 6.)

Myös realistisesti laadittu budjetti sekä aikataulu olivat vastaajien mielestä tärkeitä asioita ja hankkeen resurssit tulivat olla hyvässä tasapainossa hankkeen tavoitteisiin nähden.

Valmisteluvaiheessa usein tuntuu, että resursseihin nähden on ylimitoitettuja odotuksia. Että tavallaan yritetään syleillä koko maailmaa. (Haastateltava 3.)

Yksi haastateltava peräänkuulutti uutta näkökulmaa kehitettävään tai tutkittavaan asiaan, jotta ei toistettaisi samaa vanhaa tai tehtäisi jo kertaalleen tehtyjä asioita. Hyvässä hankehakemuksessa tuli haastateltavien mielestä ottaa myös huomioon rahoittajan näkökulma sekä kunnioittaa rahoittajan toiveita hankkeen sisällöstä.

4.4.2 Projekti-idea ja idean toteutettavuuden arviointi

Lämmittelykysymyksen jälkeen haastattelussa siirryttiin varsinaisiin haastattelun teemoihin, joista ensimmäisenä käsiteltiin projektin esisuunnitteluvaihetta. Silfverbergin (2007, 39) mukaan projektin esisuunnittelun vaiheita ovat mm. hankkeen alustavan lähtökohdan ideointi, rahoituslähteiden selvittäminen sekä hankevalmistelua koskevien roolien ja vastuiden jako.

Yleisesti ottaen haastateltavat totesivat projekti-ideoiden syntytapoja olevan useita. Yleisimmin idea uudesta projektista syntyi nykyisen hankkeen toteuttamisvaiheessa, kun hankkeessa tuli vastaan uusi ongelma tai tarve, johon ei käynnissä olevan hankkeen resursseilla ja aikataululla pystytty vastaamaan.

Ne on lähteneet ne ideat, kun olen tehnyt edellistä tutkimusta. Siinä on tavallaan avautunut uusia näkökulmia, jotka sitten kaipaa lisäselvittämistä. Ja myöskin on tullut sellaisia ahaa-elämyksiä, että tämä on tärkeä asia ja tähän pitää paneutua. (Haastateltava 2.)

Kyllähän se aina se kulloinenkin hanke jotain ideoita jatkosta synnyttää ja pitäisikin synnyttää, että sitten niillä hankkeilla olisi jatkuvuutta. (Haastateltava 5.)

Projekti-ideoita oli tullut paljon myös yhteistyökumppaneilta ja -verkostoista, kun Ruralia-instituuttia oli pyydetty hankkeisiin asiantuntijarooliin tai yhteistyökumppaniksi.

Sitten on myös erilaisia yhteistyötahoja, joilla on joku hankeidea ja ne heittää sen mulle kommentoitavaksi. (Haastateltava 2.)

Instituutissa oli järjestetty myös yksittäisiä hankesuunnittelupäiviä, joihin oli kutsuttu mukaan oman alan yhteistyökumppaneita. Hankesuunnittelupäivien aikana oli yhdessä pohdittu ajankohtaisia teemoja ja suunniteltu mihin tuleviin hankehakuihin hakemuksia lähdetäisiin valmistelevaan. Aina silloin tällöin yhteydenottoja oli tullut myös rahoittajien suunnalta ja yksi haastateltava totesi ideoiden projekteihin tulevan suoraan esimieheltä. Ideoita oli myös saatu seuraamalla mediaa ja muiden hankeorganisaatioiden toimintaa sekä muuten vain pysymällä ajanhermolla.

On seurattava myös mitä ylemmillä tahoillaan puuhataan tai puhutaan, että oltaisiin etujoukoissa vastaamassa aitoihin oikeisiin tarpeisiin. (Haastateltava 5.)

Välillä pitkän linjan projektihenkilöstölläkin projektien ideoiminen oli tuottanut ongelmia ja projekteja oli jouduttu keksimään niin sanotusti ”nollasta”.

Välillä katsotaan vaan, että nyt on tuollainen haku aukeamassa ja luetaan, että mitä siellä on teemoja ja mitä voi ja saa hakea. Että sitten se on sellaista väkisin synnyttämistä tavallaan. (Haastateltava 5.)

Päästy vähän eroon siitä, että aina rakennetaan nollasta. Parempi vaihtoehto on rakentaa vanhan päälle, että ei aina tarvitse aloittaa nollasta. (Haastateltava 6.)

Haastatteluiden yhteydessä useampi haastateltava kertoi parhaiden projekti-ideoiden olevan spontaaneja, esimerkiksi kahvipöytäkeskustelun aikana syntyneitä ideoita. Sen sijaan ennalta sovittuihin organisaation sisäisiin ideointipalaverihin suhtauduttiin melko kielteisesti ja niistä ei koettu olevan merkittävää hyötyä hankkeiden valmistelulle.

Kun tietty porukka varaa aikaa ideointiin, ideat ovat harvemmin kovin innovatiivisia. (Haastateltava 2.)

Hyvät ideat voivat tulla täällä käytävillä, epävirallisissa tilaisuuksissa. (Haastateltava 5.)

Osalta haastateltavista löytyi niin kutsuttu projekti-ideapankki, jolla oli useita olomuotoja. Projekti-ideat saattoivat löytyä joko pelkästään haastateltavan omasta päästä tai ideoita oli koottuna esimerkiksi hylättyjen hankehakemusten muodossa yhteen kansioon. Yksi haastateltava kertoi säästäneensä joitain projekti-ideoita vuosien ajan, kun oli odottanut ideoille sopivia hankehakuja. Tämä koski erityisesti tutkimushankkeita, joille on normaalisti haastavampaa saada rahoitusta kuin kehittämishankkeille.

Haastateltavien mielipiteet vanhojen hankehakemusten uudelleen käyttämisestä jakaantuivat kahtia, kun osa haastateltavista koki projekti-ideoiden vanhenevan niin nopeasti, että vanhoista hankehakemuksista löytyviä projekti-ideoita ei voinut enää tulevaisuudessa hyödyntää.

Ideoita löytyy vanhoista kansioista ja omasta päästä, ei niitä pysty sellaisenaan käyttämään uusiin hakuihin. (Haastateltava 2.)

Eryteisesti oman alani ideat vanhenevat nopeasti, tarve tuli ja meni. (Haastateltava 5.)

Osa haastateltavista taas oli sitä mieltä, että vanhoista hankehakemuksista saattoi löytyä projekti-ideoita, jotka olivat olleet siinä hetkessä aikaansa edellä ja niitä kannatti sopivan tilaisuuden tullen hyödyntää uudelleen.

Minulla on jemmassa hylättyjä hankehakemuksia, joissa on oltu selvästi aikaa edellä ja nyt tuntuu, että on sen hakemuksen aika ja hakemus laitetaan eteenpäin uudella yrityksellä. (Haastateltava 1.)

Projekti-idean toteutettavuutta oli arvioitu lähinnä organisaation sisällä yhdessä muun projektihenkilöstön tai yhteistyökumppaneiden kanssa. Koska Ruralia-instituutissa ei ole ollut käytössä projekti-ideoiden toteutettavuuden arviointiin mitään erillistä työkalua, oli projekti-ideoista keskusteltu kollegoiden kanssa vapaamuotoisissa hankesuunnittelupalavereissa.

Pidetään palaveri ja pyöritellään ajatusta yhdessä ja jokainen tuo omia näkökulmiaan. (Haastateltava 1.)

Ei ole käytössä mitään tiettyä sabluunaa, jolla hakemuksia arvioitaisiin. Että onko tässä nyt tekijät ja kohderyhmä kunnossa. (Haastateltava 5.)

Idean toteutettavuuden arviointiin oli pitkän hankekokemuksen omaavilla haastateltavilla kasvanut vuosien saatossa ns. mutu-tuntuma, jolla he kertoivat pystyvänsä arvioimaan projektin toteutettavuutta jo hyvin varhaisessa vaiheessa.

Kun niitä [hakemuksia] on niin paljon kirjoittanut, niihin tulee vain sellainen "touch", että sen tajuaa ilman, että sitä osaa selittää. (Haastateltava 1.)

Joskus tulee heti seinä vastaan, että tämä oli jo kuolleena syntynyt idea. (Haastateltava 5.)

Yksi haastateltava toivoi, että projekti-ideoiden toteutettavuuden arviointiin kiinnitetäisiin enemmän huomiota. Hänen mielestään myös projektien mahdollisia riskejä kannattaisi arvioida jo valmisteluvaiheessa tai teettää projekteille jopa riskianalyysejä. Haastateltavan mukaan projektien toteutettavuuden arviointi keskittyi valmisteluvaiheessa liikaa pelkästään budjetin ja resurssien realistisuuden arvioimiseen sen sijaan, että olisi pohdittu kriittisesti varsinaista projektin ideaa.

Voisi olla hyvä jos joku ulkopuolinen katsoisi sen [hakemuksen]. Se voisi nähdä siellä jotain sellaisia aukkoja, joita ei ole itse huomannut, koska sitä tulee yleensä vähän sokeaksi sille omalle hakemukselleen. (Haastateltava 6.)

4.4.3 Rahoituslähteen vaikutus hakemuksen valmisteluun

Kaikkien haastateltavien mielestä rahoituslähteen valinnalla oli merkittävä vaikutus hankehakemuksen valmisteluprosessiin. Merkittävin vaikutus rahoituslähteen valinnalla oli hakemuksen valmisteluun tarvittavan työskentelyn määrään. Riippuen valitusta rahoituslähteestä, joidenkin hankkeiden valmisteluun kului huomattavasti enemmän aikaa kuin toisten, kuten esimerkiksi suorat EU-hankkeet (esim. Horizon2020) tai isot koordinaatiohankkeet.

Jos sitten puhutaan jostain isommista EU-rahoista, komission tasoisista tai jostain sellaisista, niin silloin se hankevalmistelu riippuu aika paljon niistä verkostoista. Toki jos niihin onnistuu soluttautumaan tai jos niitä alkaa itse kokoamaan, niin se on valtava homma tietenkin. (Haastateltava 2.)

Rahoituslähteen valinta vaikutti haastateltavien mukaan myös hankkeen budjetin ja rahoitussuunnitelman valmisteluun, koska oli tunnettava eri rahoituslähteillä käytössä olevat kustannusmallit (esim. lisäkustannusmalli, kokonaiskustannusmalli, flatrate, lumpsum).

Rahoituslähteen valinta vaikutti hankehakemuksen valmistelussa myös yhteistyökumppaneiden valintaan. Oli otettava huomioon rahoittajan vaatimukset mahdollisesta yhteistyökonsortioista useamman toteuttajan yhteishankkeessa tai muista hankkeen toteuttamiseen tarvittavista yhteistyökumppaneista. Myös mahdolliset hankkeeseen osallistuvat yritykset kannatti valita hanketyypin mukaan, jotta yhteistyöllä saavutettaisiin mahdollisimman suuri molemminpuolinen hyöty.

Kumppaneiden etsiminen vakuuttaa rahoittajaa, että sä pystyt osoittamaan, että tästä on jollekin konkreettista hyötyä. (Haastateltava 1.)

Osa haastateltavista koki rahoituslähteen valinnan vaikuttavan välillä myös negatiivisesti hankkeiden valmisteluun. Koettiin, että hankehakemuksella piti ”kosiskella” rahoittajaa tai että rahoittajat määräsivät liikaa rahoituksen käytöstä hankkeissa.

Rahoituslähde vaikuttaa paljon, kun rahoittajat määrittelevät niin tarkasti mitä rahoilla saa ja voi tehdä. (Haastateltava 4.)

Rahoituslähteen ohella haastateltavien mukaan muita hankkeiden valmisteluun vaikuttavia asioita olivat haettavan hankkeen hanketyyppi eli oliko kyseessä tutkimus-, kehittämis- vai koulutushanke. Tutkimushanketta haettaessa tuli hakemuksesta käydä selkeästi ilmi hankkeen toteuttajien substanssiosaaminen, kun taas kehittämishankkeen hakemuksessa kannatti korostaa hankkeen toteuttamisella tuotettavaa käytännön hyötyä. Koulutushankkeita sen sijaan pidettiin ihan omana erillisenä lajinaan, joiden valmistelussa myös kannatti kiinnittää erityisesti huomiota yhteistyökumppaneiden valintaan.

Tutkimusrahoitushakemuksen valmistelussa pitää miettiä strategisesti yhteistyökumppaneita. Sinne pitää saada vetovoimaisia tyyppisiä, jotka osaamisellaan pystyvät vaikuttamaan rahoittajaan. (Haastateltava 1.)

4.4.4 Hankkeen valmisteluun tarvittavat resurssit ja osaaminen

Keskusteltaessa haastateltavien kanssa siitä, minkälaista asiantuntemusta ja osaamista hankkeiden valmisteluun tarvitaan, nousivat vastauksissa vahvasti esiin substanssiosaaminen ja taloushallinnon asiantuntemus. Taloushallinnon asiantuntemuksella haastateltavat tarkoittivat rahoituslähteen ja eri rahoitusmallien tuntemusta sekä kykyä laatia valmisteltavalle hankkeelle realistinen budjetti. Substanssiosaamisen ja taloushallinnon asiantuntemuksen ohella myös aikaisempi kokemus hankkeiden valmistelusta ja toimialan tuntemus koettiin erittäin tärkeiksi asioiksi.

Tuntee alan, mistä on hankehakemusta tekemässä ja tietää mitä on suurin piirtein tehty, että ei ruveta tekemään uudelleen sitä minkä joku on jo tehnyt. (Haastateltava 2.)

Mitä enemmän suunnittelussa mukana olevilla ihmisillä on kokemusta ja tietoa siitä, että mitä on jo tehty, niin tunnistetaan paremmin se olemassa oleva tarve. (Haastateltava 3.)

Useampi haastateltava nosti esiin myös yhteistyö- ja verkostoitumistaidot, jotta valmisteilla olevaan hankkeeseen saataisiin mukaan sen toteuttamisen kannalta mahdollisimman hyviä yhteistyökumppaneita.

On mietittävä mitkä muut organisaatiot on keskeisiä, että keiden kanssa tässä pelissä kannattaa pelata. (Haastateltava 1.)

Kaksi haastateltavaa peräänkuuluttivat hyvää kirjoitustaitoa ja kykyä ilmaista itseään selkeästi, kun taas yksi vastaaja koki esimiehen osallistumisen hankkeen suunnitteluun välttämättömäksi. Yhden haastateltavan toiveena oli saada instituuttiin henkilö, joka aktiivisesti seuraisi avoimena olevia hankehakujia, rahoituslähteitä sekä rahoittajien toimintaa ja tiedottaisi niistä koko instituutille.

Olisi joku, joka pysyisi kärryillä siitä, mitä rahoittajan puolella on meneillään, tietäisi mitä hakuja on auki ja mikä haku aukeaa milloinkin ja mitä ne nyt sitten kaikki haluaa. Olisi hyvä asia monellekin eikä kaikkien tarvitsisi seurata niitä koko ajan itse. (Haastateltava 6.)

4.4.5 Valmisteluvaiheen työnjako

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, päävastuu projektin valmistelusta oli projektiin suunnitellulla projektipäälliköllä, joka oli yleensä jo projektin valmisteluvaiheessa tiedossa. Myös instituutin sisäisten tiimien vetäjien tuli osallistua hankehakemusten valmisteluun ja osallistettava prosessiin myös muuta henkilöstöä tarpeen mukaan.

Pakko miettiä kenellä on paras osaaminen missäkin teemassa ja ne sitten tekee, ketkä parhaiten osaa. (Haastateltava 1.)

Haastateltavien mukaan vastuun hankkeen valmistelusta oli ylipäätään oltava jollakin ja vastuuhenkilön tuli olla aidosti kiinnostunut valmisteltavasta hankkeesta.

4.4.6 Projektin suunnittelu

Projektin esisuunnitteluvaiheen jälkeen haastattelussa siirryttiin käsittelemään varsinaista projektin valmisteluvaihetta, johon Silfverbergin (2007, 40) mukaan kuuluvat mm. projektin tekninen suunnittelu, organisaation tarkastelu, kustannuslaskenta sekä rahoitussuunnittelu. Valmisteluvaiheen lopputuloksena syntyy projektisuunnitelma, jonka tarkoituksena on toimia hankkeen johtamisen ja toteutuksen arvioinnin työkaluna.

Projektin teknisestä suunnittelusta haastateltavilta kysyttiin, että miten projektin varsinainen suunnitteluprosessi käynnistyy ja miten se etenee. Haastateltavien mukaan projektin suunnitteluprosessiin kuului useita eri vaiheita, joihin vaikuttivat mm. hanketyyppi (tutkimus-, kehittämis- tai koulutushanke) sekä rahoituslähde. Huomi-oon oli otettava myös hakemuksen valmisteluun käytettävissä oleva aika ja sen myötä suunnitteluprosessin aikataulutus.

Jos tavoite on abstraktimpi kuten esimerkiksi kehittämishankkeissa, ei tiedetä mitä tulee eteen ja mitä keksitään. Hakemukset voivat olla nopeampia kirjoittaa, mutta vahvuus voi olla hyvässä ideassa, kun ollaan sisällöllisesti oivallettu jotain uutta. (Haastateltava 4.)

Hankkeiden valmisteluun vaikuttaa rahoituslähteen valinta ja se, miten kilpailtua raha on. (Haastateltava 4.)

Jos hakemuksella ei ole tulipalokiire, voidaan järjestää vielä ideariihi, jossa haetaan mitä palikoita, esimerkiksi toimenpiteitä, idean ympärille voidaan vielä kehittää. (Haastateltava 5.)

Haastateltavat totesivat projektin varsinaisen suunnitteluprosessin lähtevän liikkeelle hanketta valmistelevalta työryhmältä ja ryhmän työnjaosta. Vaikka työnja-koa oli pohdittu jo projektin esisuunnitteluvaiheessa, konkretisoitui se kunnolla vasta, kun valmisteltavan hankkeen suunnitteluprosessia lähdettiin viemään eteen-päin. Hankesuunnitelmaa saatettiin alkuvaiheessa työstää isommalla porukalla, mutta suunnittelun edetessä ja projekti-idean tarkentuessa, työryhmän koko yleensä pieneni.

Alkuvaiheessa yritetään miettiä hankesuunnitelmaa isommalla poru-kalla valmiiksi, mutta loppupeleissä yksi tai korkeintaan kaksi henkilöä kasaa hakemuksen. (Haastateltava 5.)

Hankehakemusta valmistelevalta työryhmän roolijakoa pidettiin tärkeänä ja jokaisen ryhmän jäsenen tuli tietää oma vastuualueensa. Työryhmässä oli oltava mukana myös henkilö, jonka tehtäviin hankevalmistelun ohella kuului koko suunnittelupro-sessin koordinoiminen. Yhden haastateltavan mielestä jonkun ryhmän jäsenen oli myös vastattava yhteydenpidosta rahoittajaan.

Jos haluaa saada hankkeesta työtä ja rahaa, pitää siinä olla mukana alusta alkaen. Ei saa olla vapaamatkustajia. (Haastateltava 6.)

Yleisesti ottaen useampi haastateltava totesi projektin suunnitteluprosessin olevan kirjaimellisesti raakaa työtä sisältäen välillä myös hikeä ja kyyneleitä. Kun projektin konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet oli huolella mietitty, totesi yksi haastateltava projektisuunnitelman muotoutuvan välillä kuin itsestään.

Haastateltavat olivat myös yhtä mieltä siitä, että mitä kauemmin hankehakemuksen valmisteluun oli käytettävissä aikaa, sitä parempi. Todellisuudessa hakemukset jouduttiin kuitenkin useimmiten kokoamaan niin nopealla aikataululla, että niiden valmistelussa tuli lähes poikkeuksetta aina kiire. Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että riittävä aika hankehakemuksen valmisteluun olisi pari-kolme kuukautta, kun taas yksi haastateltava olisi alkanut valmistella hankehakemusta mieluiten puoli vuotta etukäteen.

Riippuu siitä mitä muuta tekee. Jos samanaikaisesti paljon muitakin hankkeita rinnalla käynnissä, ei mikään aika ole riittävästi. (Haastateltava 5.)

Mitä enemmän siihen olisi käytettävissä aikaa, sen parempi. Hienoa olisi jos pystyisi valmistella hakemuksen ja voisi antaa olla sen jonkin aikaa ja palaisi sitten siihen uudelleen. (Haastateltava 6.)

Ison koordinaatiohankkeen valmistelun koettiin vievän luonnollisesti eniten aikaa, kun hanketta valmisteltiin useamman yhteistyökumppanin kanssa ja kaikilta osapuolilta oli saatava kommentteja sekä vastauksia suunnitteilla olevan projektin suunnitelmaan.

Ihmisillä on erilaisia tapoja tehdä töitä, yhteistyön merkitys korostuu. Toiset tykkäävät tehdä ajoissa, toiset viime hetkellä. Siihen pitää vain sopeutua. (Haastateltava 2.)

4.4.7 Yhteistyökumppaneiden valinta

Projektiorganisaatiota rakennettaessa ulkoisten yhteistyökumppaneiden valinta on tärkeä osa projektin suunnitteluprosessia. Yhteistyökumppanit vaikuttavat omalta osaltaan projektille asetettujen tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseen ja voivat pahimmillaan hankaloittaa projektin onnistumista merkittävästi.

Haastateltavien mukaan yhteistyökumppanit valittiin hankkeeseen sen toteuttamiseen tarvittavan asiantuntemuksen ja substanssiosaamisen perusteella. Kumppaneita ei lähdetty kerryttämään hankkeeseen vain huvinvuoksi vaan yhteistyökumppaneiden tuli liittyä olennaisesti hankkeen toteuttamiseen ja heistä tuli olla hankkeelle aidosti hyötyä.

Riippuu täysin projekti-ideasta. Jos tarvitaan sellaista hankeosaamista, mitä meillä ei ole, niin sitten sitä pyritään hankkimaan jostain muualta. (Haastateltava 2.)

Päätoteuttajan näkökulmasta täytyy miettiä, että kumppaneista on aidosti hyötyä hankkeelle. Että ei oteta vain näönvuoksi. (Haastateltava 5.)

Haastateltavat valitsivat yhteistyökumppaneiksi hankkeisiin mieluiten tuttuja, luotettavia kumppaneita, joiden kanssa oli tehty yhteistyötä jo aiemmin ja onnistuttu siinä. Ne yhteistyökumppanit, joiden kanssa yhteistyö ei ollut syystä tai toisesta onnistunut kovin hyvin, jäivät helposti uuden hankevalmistelun ulkopuolelle. Toisaalta kaksi haastateltavaa kaipasi uusia yhteistyökumppaneita toteutettaviin hankkeisiin, sillä he kokivat, että uusilla kumppanuuksilla voitaisiin hankkeissa saavuttaa jotain uutta ja merkittävää. Uusien yhteistyöverkostojen rakentaminen koettiin kuitenkin hieman haasteelliseksi, sillä aina potentiaalinen yhteistyökumppani ei esimerkiksi ollut kiinnostunut osallistumaan suunnitteilla olevan hankkeen toteuttamiseen tai heidän tavoittamisensa oli hankalaa (esim. kansainväliset yhteistyökumppanit).

Miten vakuuttaa joku, että meillä on hyvä idea, jos ei pääse edes keskusteluyhteyteen. (Haastateltava 2.)

Kaiken kaikkiaan haastateltavat kokivat yhteistyökumppanit täydentävän rahoituksen hankkeissa positiiviseksi asiaksi ja yhteistyön tekemisen yleensä kaikkia osapuolia hyödyttäväksi.

Yhdessä kumppaneiden kanssa mietitään kuinka se tulisi ideasta hakemukseksi. Mietitään rahoituslähteitä, mietitään kuka kirjoittaa mitään, kuka on paras missäkin osa-alueessa. Yhdessä tehdään se hankehakemus. (Haastateltava 6.)

4.4.8 Projektin budjetointi

Projektin suunnitteluvaiheeseen kuuluu olennaisena osana valmisteltavan projektin kustannus- ja rahoitussuunnittelu. Projektin toteuttamiseen tarvittavat resurssit on pystyttävä arvioimaan mahdollisimman realistisesti ja laatimaan projektille sellainen budjetti, jolla projektille suunnitellut toimenpiteet pystytään aidosti toteuttamaan.

Haastateltavien mukaan sekä projektin kustannus- että rahoitussuunnittelu olivat tärkeä osa projektin valmisteluvaihetta. Projektin budjetoinnissa käytettiin mielellään apuna Ruralia-instituutin projektisihteereitä, koska heillä koettiin olevan vahva projektien taloushallinnon osaaminen ja asiantuntemus.

Luotan täysin projektisihteerin osaamiseen. (Haastateltava 3.)

Tiimissä projektisihteerit laatii yhteistyössä projektipäällikön kanssa ensimmäisen budjettiluonnoksen vaaditun rahoitusmallin mukaisesti. (Haastateltava 1.)

Budjetoinnin tärkeimmäksi osaksi eri kustannuslajeista koettiin projektin palkat, koska henkilöstökustannukset muodostavat yleensä suurimman osan projektin kokonaisbudjetista. Yhden haastateltavan mukaan projektin budjetti kannatti jakaa projektille suunniteltujen työpakettien mukaisiin osiin ja laatia jokaiselle työpaketille oma budjetti. Näin ollen eri työpaketteihin tarvittavien resurssien arvioiminen oli helppoa ja projektin kokonaisbudjetti saatiin koottua mahdollisimman realistisesti. Myös hankkeen muu sisällöllinen toteuttaminen oli otettava huomioon projektia budjetoitaessa.

Jokainen, joka vastaa tekemisestä pystyy arvioimaan minkälaisia aineita, tarvikkeita, matkakuluja ym. se työpaketti vaatii. (Haastateltava 1.)

Palkat muodostaa suurimman osan hankkeen budjetista ja määrittelee minkälaista osaamista hankkeessa tarvitaan. (Haastateltava 2.)

Ei saa tulla tilannetta, että rahat loppui mutta työt jäi. (Haastateltava 4.)

Budjettiakin merkittävämpi asia projektia suunniteltaessa on projektin rahoitussuunnitelma. Vaikka projektin rahoituslähde olisi valittu jo esisuunnitteluvaiheessa, tarvitaan projektin toteuttamiseksi lähes aina myös muuta rahoitusta. Moni rahoittaja edellyttää rahoituksen myöntämiseksi päärahoituslähteen lisäksi myös esimerkiksi joko kuntarahoitusta tai yksityistä rahoitusta.

Haastateltavien mukaan projektin rahoitusneuvottelut kuuluivat joko instituutin sisäisten tiimien vetäjien tai hankkeen projektipäällikön vastuulle. Yhdessä projektia valmistelevan projektiorganisaation kanssa oli kuitenkin hyvä käydä läpi, minkälaista rahoitusta hankkeelle päärahoituslähteen lisäksi oli hankittava ja mistä sitä mahdollisesti oli saatavilla.

Käydään budjettia yhdessä läpi ja mietitään mistä saadaan omarahoitusosuudet sekä yritys ja kuntarahoitusosuudet. (Haastateltava 1.)

4.4.9 Valmiin projektisuunnitelman arviointi

Haastattelun viimeisenä sisällöllisenä kysymyksenä tiedusteltiin haastateltavilta heidän ajatuksiaan valmiin projektisuunnitelman arviointitarpeista. Haastateltavien mukaan valmista projektisuunnitelmaa kannatti arvioida, mutta arvioinnin tuli tapahtua organisaation sisällä, koska ulkopuoliseen arviointiin ei yleensä ollut käytettävissä rahaa. Sisäistä arviointia olivat tehneet projektia valmistellut projektiorganisaatio ja muut työtoverit, kun taas ulkopuolisen arvioinnin osalta lähes kaikki haastateltavat kertoivat toimittaneensa projektisuunnitelmia etukäteen kommentoitavaksi ja arvioitavaksi hankkeiden rahoittajille.

Meillä on tyypillinen tapa paikallisten rahoittajien kanssa käydä hakemuksia etukäteen läpi. (Haastateltava 1.)

Rahoittajien kanssa on käyty neuvottelemassa etukäteen. (Haastateltava 2.)

Koska EU:n uudella, vuonna 2014 alkaneella, ohjelmakaudella tällainen toimintatapa ei ole enää mahdollista, on valmiiden projektisuunnitelmien ulkopuoliseen arviointiin mietittävä muita vaihtoehtoja.

Yksi haastateltava koki, että projektisuunnitelmia kannattaisi organisaation sisällä lähettää kommentoitavaksi johonkin tiettyyn tiedekuntaan, koska myös yliopiston tiedekunnista löytyi paljon substanssialan osaamista.

Omasta talosta löytyy niin paljon osaamista, että voitaisiin käyttää eri tiedekuntien apua ja osaamista. (Haastateltava 3.)

4.4.10 Muut kehittämissuhteet

Haastattelun päätteeksi, ns. lopettelukysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, tuliko heille vielä mieleen jotain, mitä he haluavat Ruralia-instituutin täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessin kehittämisestä sanoa. Haastateltavien kommentit liittyivät pitkälti projektien ideointiin, valmisteluun sekä olemassa olevan substanssiosaamisen ja yhteistyömahdollisuuksien hyödyntämiseen.

Haastateltavat kokivat projektien ideoinnin ja valmistelun olevan haasteellista aina yhtä kiireisen aikataulun vuoksi. Uusien hankkeiden tuli käynnistyä edellisten hankkeiden päättyessä eikä uusien hankkeiden valmistelulle ollut käytettävissä riittävästi aikaa saatikka resursseja.

Hankkeiden ollessa käynnissä ei paljon pysty uutta soimaan ja sitten kun hanke päättyy, pitäisi olla jo uusi käynnissä. (Haastateltava 4.)

Koko ajan pitäisi olla vireillä vähän jotain uutta. Että ei tulisi sellaista tilannetta, että nyt kaikki hankkeet loppuu ja ollaan tosi pahassa paikassa ja sitten ruvetaan keksimään hirveällä vauhdilla uusia hankkeita. (Haastateltava 6.)

Yhden haastateltavan mielestä vastuu projektien ideoinnista kuului enimmäkseen instituutin tutkijoille, koska hän katsoi heidän olevan parhaiten perillä toimialasta ja sen tapahtumista.

Hankkeiden valmistelu nojaa niihin henkilöihin, jotka tekevät tutkimusta ja ehtivät lukea ja seurata jotain. Niitä tulee ne hyvät ja tuoreet ideat. (Haastateltava 4.)

Toinen haastateltava puolestaan totesi, että instituutin sisäisten tiimien vetäjien tehtävänä kuuluisi vahvemmin olla hankkeiden valmisteluprosessien ylläpitäminen, taustatukena toimiminen ja uusien asioiden aistiminen.

Haastateltavat kaipasivat valmisteltaviin hankkeisiin myös tietynlaista laadun parantamista. Koettiin, että kun hankkeita oli suunniteltu ja toteutettu riittävän pitkään, rutiinotui työ liaksi ja uusien käytäntöjen kehittäminen oli vaikeaa. Tiimeissä olikin pohdittu, miten hankkeiden valmistelussa pystyttäisiin hyödyntämään nykyistä paremmin instituutin sisältä tai yliopiston ainelaitoksilta löytyvää tietoa ja osaamista.

Tulee "putkinäkö" ja tarvitaan uusia käytäntöjä, että löydettäisiin ne mahdollisuudet paremmin. (Haastateltava 2.)

Tarvitaan tason nostoa hankkeisiin. Ei tehdä hankkeita vain niiden hankkeiden vuoksi, vaan että niillä olisi joku tarkoitusperä. (Haastateltava 3.)

Koska se, että niissä hankkeissa pitää tänä päivänä keksiä jotain uutta ja innovatiivista ja me ollaan täällä vuodesta toiseen, niin ne ajatukset saattaa mennä samoille vanhoille raiteille. (Haastateltava 6.)

Useampi haastateltava peräänkuulutti myös pitkäkestoisempaa hankesuunnittelua ja suunnitteluun oheen asioiden pohdintaa sekä toimialan että instituutin näkökulmasta.

Mietittävä pitkäkestoisemmin, että mihin me ollaan menossa. (Haastateltava 1.)

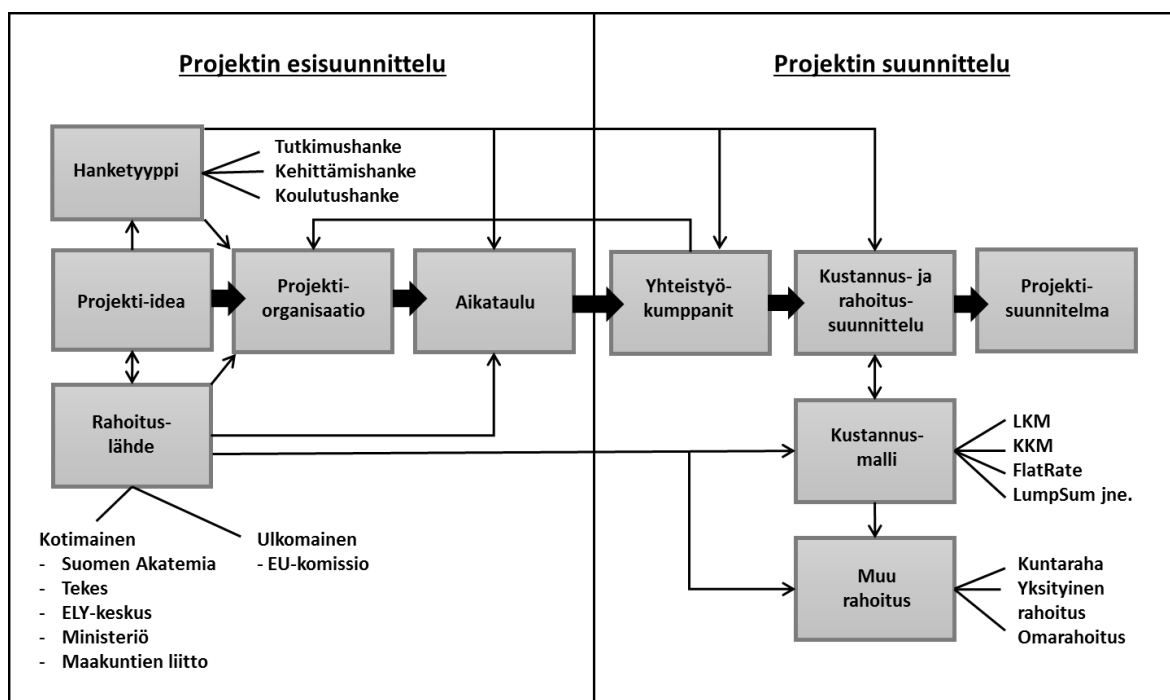
Pitäisi olla visio kirkkaana päässä, että tähän me pyritään ja nämä vois olla niitä keinoja. Sellainen pitkäjänteinen suunnittelu hanketyössä olisi tosi hyvä tapa toimia. (Haastateltava 6.)

Haastattelun lopussa yksi haastateltava nosti vielä esiin yhteistyön Ruralia-instituutin kahden toimipaikan välillä. Hän pohti voisiko hankkeiden valmisteluun liittyvää yhteistyötä Mikkelin ja Seinäjoen yksiköiden välillä kasvattaa sekä hyödyntää molemmista yksiköistä löytyvää tietoa ja osaamista paremmin. Nykyisellään hän koki hankkeiden valmistelun toimivan yksiköissä vähän liian eriytyneesti ja itsenäisesti, ilman sen suurempia yhteistyökuvioita.

Koska ollaan kahdella paikkakunnalla, voitaisiin enemmän käyttää hyödyksi niitä, jotka on siellä toisella paikkakunnalla. Että vähän sekoitetaisiin pakkaa välillä. Katsottaisiin, että siellä on sellainen ihminen, joka tehnyt tällaista ja että mitä jos me yhdistettäisiin meidän voimat, niin syntyisikö siitä jotain uutta ja erilaista. (Haastateltava 6.)

4.5 Täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessi

Opinnäytetyötä varten tehtyjen teemahaastattelujen sekä opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta laadittiin täydentävän rahoituksen hankkeiden valmistelusta prosessikaavio. Prosessi etenee kaaviossa peräkkäisinä vaiheina ja kaaviossa on myös havainnollistettu vaiheiden väliset yhteydet ja vaikutukset toisiinsa projektin esisuunnittelu- ja suunnitteluvaiheiden aikana.



Kuvio 3. Prosessikaavio. Ruralia-instituutin täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessin kehittäminen.

Prosessikaavio on jaettu projektin esisuunnittelu- ja suunnitteluvaiheeseen. Projektin esisuunnittelun vaiheita ovat projektidea, hanketyyppi, rahoituslähde, projektioorganisaatio sekä aikataulu. Kuten koko projektin valmistelu, lähtee prosessikaavioinkin liikkeelle projektideasta. Projektidea määrittelee valmisteltavan hankkeen

hanketyypin, joka voi olla joko tutkimus-, kehittämis- tai koulutushanke sekä valmistettavan hankkeen rahoituslähteen, joka voi olla joko kotimainen tai ulkomainen. Projektin idean työstämisen jälkeen rakennetaan projektin projektioorganisaatio, johon esisuunnitteluvaiheessa voi kuulua useampia projektia valmistelevia henkilöitä. Kun projektin valmistelu etenee, tarkentuu projektioorganisaation kokoonpano. Projektin suunnitteluvaiheessa organisaatioon voivat vielä liittyä projektin toteuttamiseen mahdollisesti osallistuvat yhteistyökumppanit. Lopullinen projektioorganisaatio toteuttaa myönteisen rahoituspäätöksen saaneen projektin projektipäällikön johdolla. Esisuunnitteluvaiheen päättää projektin valmisteluvaiheen aikataulusuunnitelma.

Projektin suunnitteluvaiheeseen kuuluvat vaiheet ovat projektin yhteistyökumppaneiden valinta, projektin kustannus- ja rahoitussuunnittelu sekä lopullisen projektisuunnitelman kirjoittaminen. Projektin ulkoisten yhteistyökumppaneiden valinta on tärkeä osa projektin suunnitteluvaihetta, koska yhteistyökumppaneiden valinnalla on suora vaikutus projektin tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseen sekä projektin onnistumiseen. Projektin kustannus- ja rahoitussuunnitteluvaiheeseen sisältyvät projektin kustannusmallin valinta sekä muun rahoituksen selvittäminen ja hankinta. On tunnettava eri rahoituslähteillä käytössä olevat kustannusmallit sekä rahoittajan muut ehdot rahoituksen saamiseksi. Lopullisen projektisuunnitelman kirjoittaa yleensä projektin projektipäällikkö joko yksin tai yhdessä muiden hankkeen toteuttamiseen tiiviisti osallistuvien henkilöiden kanssa. Projektisuunnitelman tulee olla selkeä ja ytimekkäästi kirjoitettu sekä siinä määriteltävä tarkasti hankkeen tavoitteet ja toteutustapa.

Projektin valmistelun vaiheet vaikuttavat toisiinsa koko valmisteluprosessin ajan sen edetessä vaihe vaiheelta eteenpäin. Projektin idea vaikuttaa sekä hanketyypin että rahoituslähteen valintaan sekä hanketyypin, rahoituslähteen ja yhteistyökumppanit vaikuttavat projektioorganisaation kokoonpanoon. Projektioorganisaation lisäksi projektin hanketyypin vaikuttaa myös valmisteluvaiheen aikatauluun, yhteistyökumppaneiden valintaan sekä projektin kustannus- ja rahoitussuunnitteluun. Valittu rahoituslähteen sen sijaan vaikuttaa prosessin vaiheista valmisteluvaiheen aikataulusuunnitelmaan, kustannusmallin valintaan sekä muun rahoituksen hankintaan.

Täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessin aikana on huomioitava prosessin kaikki vaiheet sekä niiden vaikutukset prosessin muihin vaiheisiin. Prosessin lopputuloksena tulisi syntyä hyvän hankehakemuksen ominaisuudet täyttävä kuvaus toteutettavasta hankkeesta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin ydinprosesseja ovat täydentävän rahoituksen hankkeiden valmistelu ja niiden toteuttaminen. Ydinprosessit ohjaavat instituutin toimintaa ja tukevat instituutin tehtävää maaseudun kestävän paikalliskehityksen ja biotalouden edistäjänä. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin Ruralia-instituutin täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessin kuvaamiseen ja sen kehittämiseen.

Ruralia-instituutissa täydentävän rahoituksen hankkeiden valmistelun vahvuuksia ovat oman alan substanssiosaaminen sekä vahva projektinhallinnan osaaminen. Kehittämiskohteita projektin valmisteluprosessin ohella ovat projektin onnistumisen arviointi projektisyklitoimintamallin mukaan ennen projektin käynnistymistä, projektin aikana ja projektin päätyttyä sekä hiljaisen tiedon siirtyminen organisaation sisällä.

5.1 Projekti-ideapankki

Täydentävän rahoituksen hankkeiden valmistelu on monivaiheinen prosessi, joka huolellisesti toteutettuna vie paljon aikaa ja resursseja. Hankkeen valmisteluprosessi lähtee liikkeelle projekti-ideasta, joka voi syntyä monella tapaa. Parhaat ideat ovat spontaaneissa tilanteissa syntyneitä ajatuksia kehitettävistä tai tutkittavista asioista, jotka useimmiten nousevat esiin käynnissä olevien hankkeiden aikana. Projekti-ideoiden toteutettavuutta on syytä arvioida jo hyvin varhaisessa vaiheessa, sillä samalla pystytään arvioimaan projektin toteuttamiseen mahdollisesti liittyviä riskejä ja sudenkuoppia. Ideoita voi ja kannattaa säilyttää erilaisissa projekti-ideapankkeissa, koska jo kertaalleen kielteisen rahoituspäätöksen saaneita hankehakemuksia voi tarpeen tullen pystyä hyödyntämään myös uudelleen.

Ruralia-instituutissa voitaisiin ottaa käyttöön instituutin yhteinen projekti-ideapankki. Projekti-ideapankilla olisi konkreettinen sijainti, esimerkiksi instituutin yhteisellä verkkoasemalla tai -alustalla, ja sinne olisi kaikilla instituutin työntekijöillä vapaa pääsy. Projekti-ideat voisivat olla hanketyyppien mukaan ryhmiteltyinä tutkimus-,

kehittämisen- ja koulutushankkeisiin ja jokaisen idean yhteyteen voitaisiin kirjoittaa lyhyt kuvaus idean sisällöstä ja tavoitteista. Myös jo kertaalleen käytetyt ja uudet projekti-ideat kannattaisi eritellä, jotta pysyttäisiin selvillä siitä, mitä ideoita on jo hankemuksissa käytetty. Kolmas projekti-ideapankkia määrittävä tekijä voisi olla projektin rahoituslähde. Ideoiden ryhmittely rahoituslähteiden mukaan ei kuitenkaan olisi välttämätöntä, sillä samoja projekti-ideoita saatetaan muokattuina pystyä hyödyntämään uudelleen myös muiden rahoituslähteiden hankehauissa.

Projekti-ideapankilla täytyisi olla pankin toimintaa koordinoiva henkilö. Henkilö, joka vastaisi ideoiden tallentamisesta ja ryhmittelystä projekti-ideapankkiin sekä ylläpitäisi pankin toimintaa. Projekti-ideapankin toiminnasta vastuullinen henkilö Ruralia-instituutissa voisi olla esimerkiksi instituutin hallintopäällikkö tai kehityskoordinaattori. Kenenkään yksittäisen tutkijan tai tutkimusjohtajan vastuulle projekti-ideapankin ylläpitotehtäviä ei voisi laittaa, koska silloin pankin toiminta saattaisi painottua enimmäkseen jompaankumpaan yksikköön.

5.2 Rahoituslähteen ja hanketyypin vaikutus projektin valmisteluun

Rahoituslähteen valinta vaikuttaa projektin valmisteluprosessiin monella tavalla. Joihinkin rahoituslähteisiin valmisteltavat projektit vievät paljon aikaa ja resursseja, kun taas toisten projektien valmistelusta selviää pienemmällä työmäärällä. Rahoituslähteen valinta vaikuttaa myös projektin kustannus- ja rahoitussuunnitteluun sekä yhteistyökumppaneiden valintaan. On tunnettava rahoituslähteellä käytössä olevat kustannusmallit sekä rahoittajan vaatimukset projektia toteuttavan projektiorganisaation kokoonpanosta. Rahoituslähteen ohella hankkeen valmisteluun vaikuttaa myös valmisteltavan hankkeen hanketyyppi eli onko kyseessä tutkimus-, kehittämis- vai koulutushanke.

Ulkomaisista rahoituslähteistä esimerkiksi Horizon2020 -ohjelman hankkeiden valmistelu vie paljon aikaa ja resursseja. Horizon2020 -ohjelman hankkeiden rahoitus saadaan suoraan EU-komissiosta Brysselistä ja ohjelmasta rahoitetaan eurooppalaisia tutkimus- ja innovointihankkeita. Hankkeissa on oltava mukana yhteistyökumppaneita useista eri Euroopan maista ja hankkeiden kokonaisbudjetit ovat

yleensä miljoonien eurojen suuruisia. Lähdetessä valmistelemaan sellaisen kokoluokan hanketta, on selvää, että jo pelkästään yhteistyökonsortion rakentamiseen kuluu paljon aikaa. Tällöin täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessin vaiheista korostuu yhteistyökumppaneiden valinta ja yhteistyökumppaneiden etsiminen ja valitseminen onkin aloitettava heti projekti-idean syntyminen jälkeen. Myös hankkeen valmistelun aikataulutus on tärkeää, sillä Horizon2020 -ohjelman hanketta ei pystytä valmistelemaan parissa kuukaudessa. Hankkeen valmistelulle on varattava aikaa vähintään puoli vuotta, mielellään vielä sitäkin enemmän.

5.3 Osaaminen, työnjako ja aikataulutus

Hankkeiden valmisteluun tarvitaan paljon osaamista, josta erityisesti korostuvat toimialan substanssiosaaminen sekä projektinhallinnan ja taloushallinnon asiantuntemus. Myös sosiaaliset taidot ja kyky ilmaista itseään sekä suullisesti että kirjallisesti ovat tärkeitä taitoja täydentävän rahoituksen hanketta valmisteltaessa. Vastuu hankkeen valmistelusta on oltava jollakin. Parhaiten tehtävään sopii projektille suunniteltu projektipäällikkö tai jos projektipäälliköstä ei ole vielä varmuutta, voi tehtävää hoitaa tilapäisesti myös instituutin sisäisen tiimin vetäjä.

Projektin suunnitteluprosessi kannattaa aloittaa hyvissä ajoin ennen valitun hankkeen päättymistä. Prosessiin osallistuvien henkilöiden roolit ja vastuut prosessin aikana on sovittava etukäteen yhdessä ja jokaisen on kannettava vastuu ennalta sovitun tehtävän hoitamisesta. Myös projektin yhteistyökumppanit ovat osallistettava projektin suunnitteluprosessiin. Yhteistyökumppaneiksi kannattaa valita entuudestaan tuttuja ja luotettavia kumppaneita, joiden asiantuntijuudesta ja substanssiosaamisesta on hankkeen toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta aidosti hyötyä. Hankkeisiin kannattaa myös etsiä uusia yhteistyökumppaneita, vaikkakin heidän löytämisensä tai tavoittamisensa voi välillä olla hankalaa.

5.4 Projektin kustannus- ja rahoitussuunnittelu

Projektin huolellinen kustannus- ja rahoitussuunnittelu takaavat sen, että projektille suunnitellut toimenpiteet saadaan toteutettua käytössä olevan rahoituksen puitteissa. Budjetti kannattaa jakaa projektille suunniteltujen työpakettien mukaisiin osiin ja laskea jokaisen työpaketin toteuttamisesta aiheutuvat henkilöstö ym. kustannukset. Myös rahoitusneuvottelut kuuluvat olennaisena osana projektin budjetointiin. Päärahoituslähteen lisäksi projektille on yleensä hankittava myös muuta rahoitusta ja neuvotteluista päävastuussa ovat joko projektipäällikkö tai instituutin sisäisen tiimin vetäjä.

Muun rahoituksen hankintaan olisi Ruralia-instituutissa kiinnitettävä enemmän huomiota. Useat eri rahoituslähteet vaativat päärahoituslähteen lisäksi hankkeelle myös muuta rahoitusta ja sen löytäminen on välillä ollut hankalaa. Taloudellisesti haastavina aikoina esimerkiksi yksityistä rahoitusta tarjoavat yhdistykset, säätiöt ja yritykset ovat joutuneet kiristämään kukkaron nyörejiään ja vaihtoehtoisten rahoituslähteiden etsiminen on ollut vaikeaa. Uusien rahoituslähteiden etsimiseen kannattaisikin panostaa nykyistä enemmän, jotta päärahoituslähteen lisäksi myös muuta rahoitusta tarvitsevien hankkeiden valmistelu ja hakeminen olisi helpompaa.

5.5 Laadunvarmistus

Valmiin projektisuunnitelman arviointiin on hyvä pienissä ja keskikokoisissa hankkeissa käyttää kollegoita ja yhteistyökumppaneita, mutta isompien hankkeiden kohdalla arviointiin kannattaisi käyttää ulkopuolista asiantuntijaa. Hankkeiden rahoittajat eivät voi enää kommentoida valmisteluvaiheessa olevia hankehakemuksia, joten ulkopuolisen arvioinnin teettämällä voitaisiin varmistaa projektin toteutettavuus sekä löytää projektista sen toteuttamiseen mahdollisesti liittyvät riskit.

Ristiriita uusien hankkeiden valmistelun vanhojen hankkeiden käynnissä ollessa ei todennäköisesti tule koskaan ratkeamaan ja työt on vain tehtävä päällekkäin. Hankkeiden laatua olisi pystyttävä parantamaan ja hyödyntämään enemmän omasta organisaatiosta ja verkostoista löytyvää tietoa ja osaamista. Jatkuvan kiireen ja paineiden keskellä kannattaisikin välillä pysähtyä pohtimaan mihin suuntaan olemme

menossa, mitkä ovat toimintamme tavoitteet ja mitä haluamme niillä tulevaisuudessa saavuttaa.

Yksi keino parantaa hankkeiden laatua olisi lisätä yhteistyötä sekä instituutin sisällä että yliopiston muiden tiedekuntien ja laitosten kanssa. Ruralia-instituutissa voitaisiin ottaa käyttöön instituutin sisäinen tutkijavaihto, jossa jokainen tutkija vierailisi vuorollaan instituutin toisessa yksikössä. Vierailuiden aikana tutkijat tutustuisivat paremmin toisen yksikön tutkijoiden toimintakulttuuriin ja -ympäristöön sekä valmis-teilla oleviin hankkeisiin. Samalla pystyttäisiin kehittelemään uusia yhteisiä projekti-ideoita, jakamaan tietoa ja osaamista sekä vahvistamaan yksiköiden välistä yhteistyötä.

Toinen hankkeiden laatua yleisesti hankeorganisaatioissa parantava keino voisi olla projektisalkun käyttöönotto. Salkkuun voitaisiin kerätä organisaation strategian näkökulmasta olennaisimmat projektit, jotka toiminnallaan myös vahvistaisivat ja tukisivat organisaatiolle asetettua tehtävää. Salkussa olevilla projekteilla pystyttäisiin helposti kertomaan yhteistyökumppaneille ja verkostoille, mitä organisaatiossa tehdään ja mitkä ovat sen toiminnan tavoitteita, koska samalla ne olisivat myös salkussa olevien projektien tavoitteita. Projektisalkkua olisi hoidettava ja päivitettävä organisaatiossa käynnissä olevien hankkeiden mukaan ja vastuu sen hoitamisesta kuuluisi organisaation ylimmälle johdolle.

Organisaatiossa, jonka toiminnalle täydentävän rahoituksen hankkeet ovat elinehto, yhteiskunnan tapahtumien seuraaminen ja ajan hermolla pysyminen ovat elintärkeitä asioita. On osattava aistia ajankohtaiset tutkimus-, kehittämis- ja koulutustarpeet ja pystyttävä tarjoamaan tarpeiden tyydyttämiseen soveltuvaa asiantuntijuutta ja osaamista. Sisäisen kehittymisen näkökulmasta hankkeiden onnistumisia ja epäonnistumisia on käytävä organisaation sisällä yhdessä läpi ja opeteltava tunnistamaan hankkeisiin liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia. Myös täydentävän rahoituksen hankkeiden valmisteluprosessia kannattaa kehittää ja viedä eteenpäin, koska aina on mahdollista kehittyä ja löytää uusia tapoja tehdä asioita.

LÄHTEET

- Berkun, S. 2006. Projektinhallinnan taito. Suomentaja Jarmo Holttinen. Helsinki: Readme.fi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. 2003. Projektinhallinta. Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Suomentaja Jussi Arola. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heerkens, G. 2002. Project Management. CWL Publishing Enterprises.
- Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti. <http://www.helsinki.fi/ruralia>
- Helsingin yliopiston tavoiteohjelma vuosille 2013-2016. 2012. [http://jolu.it.helsinki.fi/halvi/hallinto/HYhallitus.nsf/821ea8991f743f71c2256da3002af-faf/a43a9da22c221a04c2257ac3003811c4/\\$FILE/ATTZWQK8.pdf/HY_%20ta-voiteohjelma2013_julkinen.pdf](http://jolu.it.helsinki.fi/halvi/hallinto/HYhallitus.nsf/821ea8991f743f71c2256da3002af-faf/a43a9da22c221a04c2257ac3003811c4/$FILE/ATTZWQK8.pdf/HY_%20ta-voiteohjelma2013_julkinen.pdf)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- JHS 152 Prosessien kuvaaminen. 2012. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>
- Jones, R. 2007. Project Management Survival. A practical guide to leading, managing & delivering challenging projects. Great Britain: Kogan Page Limited.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Löow, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen- ja suunnittelun käsikirja. Suomentaja Maarit Tillman. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, P. 2000. Projektityö. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

LIITE 1

Haastattelurunko

Hyvän hankehakemuksen ominaisuudet

Esisuunnittelu

Projekti-idea

- synty (idea/raha/i ihmiset)
- toteutettavuuden arviointi

Työryhmä

- tarvittava asiantuntemus/osaaminen
- työnjako

Rahoitus

- rahoituslähteen vaikutus hakemuksen valmisteluun

Suunnittelu

Aikataulu

Kumppanit

- osatoteuttajat/yhteistyökumppanit

Budjetti

- projektin toteuttamiseen tarvittavat resurssit
- hanketyypin/rahoituslähteen vaikutus budjetointiin

Projektisuunnitelma

- valmiin projektisuunnitelman arviointi