

Hanketoiminnan tuki ammattikorkeakoulussa

Case Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu

Mika Petäsnoro

Opinnäytetyö

29.4.2014 Kuopio

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä Mika Petäsno	
Työn nimi Hanketoiminnan tuki ammattikorkeakoulussa - Case Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu	
Päiväys 29.4.2014	Sivumäärä/Liitteet 72 / 2
Ohjaajat Virpi Laukkanen, Antti Iire	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (TKI-toiminta) on yksi ammattikorkeakouluille asetetuista perustehtävistä ja sitä toteutetaan pääosin hanketoiminnan avulla. Opinnäytetyössä selvitettiin millaista tukea hanketoimintaan tarvitaan, miten tuki on Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa järjestetty ja mitä kehittämistarpeita siinä nähdään. Toimintatapoja ja prosesseja tulisi kehittää mahdollisimman suuren hyödyn saamiseksi TKI-toiminnasta.</p> <p>Työn aikana käytiin läpi hanketoiminnan kirjallinen ohjeistus sekä haastateltiin hanketoiminnassa mukana olevia. Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena ja haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastatellut olivat joko yksittäisessä hankkeessa työskenteleviä, hanketyötä tukevia tai TKI-toiminnasta vastaavia henkilöitä.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että hanketoiminnan tuki on pääosin toimiva Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa. Esille nousi kuitenkin useita kehittämiskohteita, jotka liittyivät joko nykyisten prosessien parantamiseen tai laajempiin kokonaisuuksiin kuten arvioinnin ja riskienhallinnan kehittämiseen. Arvioinnin tulee olla jatkuvaa ja hankkeen toteutusta on pystyttävä muuttamaan kesken hankkeen, mikäli tulosten saavuttaminen sitä vaatii. Toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja siihen on kyettävä reagoimaan. Hanketoiminta vaatii erityisosaamista ja sitä täytyy olla saatavilla, mutta sen ei tarvitse olla yhdellä henkilöllä, riittää että organisaatiolla on osaaminen hallussa. Se voidaan järjestää myös useampien henkilöiden yhteisen osaamisen kautta tai sitä voidaan ostaa organisaation ulkopuolelta. Osaamisen varmistamisen prosessien täytyy olla olemassa.</p> <p>Lapin ammattikorkeakoulu, joka jatkaa Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun toimintaa, voi käyttää tuloksia haluamallaan tavalla TKI-toiminnan kehittämisessä. Myös muut organisaatiot, jotka ovat mukana TKI-toiminnassa, voivat hyödyntää tuloksia.</p>	
Avainsanat Projektijohtaminen, projektinhallinta, projektityö, osaaminen	

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author Mika Petäsno			
Title of Thesis The support for project activities in Universities of Applied Sciences – Case Kemi-Tornio University of Applied Sciences			
Date	29.4.2014	Pages/Appendices	72 / 2
Supervisors Virpi Laukkanen, Antti Iire			
Client Organisation/Partners Kemi-Tornio University of Applied Sciences			
Abstract <p>Research, development and Innovation (RDI) is one of the main missions given by the Ministry of Education and Culture. RDI is mostly implemented by projects. In this thesis was studied what kind of support for project management is needed, how the support has been organized in Kemi-Tornio University of Applied Sciences and what kind of further development need for the support exists. All practices and processes should be developed in order to obtain the maximum benefit from the RDI activities.</p> <p>The research was a qualitative research and there were two main sources for getting information: written project guidelines and interviews. The interviews were made as focused interviews. The interviewees were persons who are working in projects, persons who support projects and persons how are in charge of the RDI activities in the university.</p> <p>The research revealed that the support for project management in Kemi-Tornio UAS is mainly working well. There were still several needs for development in the current processes. There were also larger entities such as evaluation and risk management which should have development actions. Evaluation should be an ongoing process during the whole project time. Project activities should be modified if it is required to get better results in the project. The environment is changing rapidly and projects should react to these changes. The competence in project management has to exist in the organisation, but each person does not necessarily need to be an expert in every task. The competence can be team expertise or in some cases the expertise can be purchased. The most important factor is that the processes for competence assurance exist.</p> <p>Lapland University of Applied Sciences, which continues the operations of Kemi-Tornio University of Applied Sciences and Rovaniemi University of Applied Sciences, uses the results of the thesis in their RDI development where applicable. Other organisations running RDI activities are able to take advantage of the results as well.</p>			
Keywords Project management, projects, competence			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TKI-TOIMINTA KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULUSSA	9
2.1	TKI-toiminta ammattikorkeakouluissa	9
2.2	TKI-toiminta Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa.....	10
3	TUTKIMUSPROSESSI	13
3.1	Tutkimusote	13
3.2	Lähestymistapa.....	14
3.2.1	Tapaustutkimus.....	14
3.2.2	Toimintatutkimus.....	15
3.2.3	Konstrukttiivinen tutkimus	15
3.2.4	Lähestymistavan valinta	16
3.3	Tutkimuksen menetelmälliset valinnat.....	16
3.4	Keskeinen tietoperusta ja aineisto	18
3.4.1	Kirjalliset ohjeistukset	19
3.4.2	Haastattelut	19
3.5	Aineiston käsittely ja analysointi	20
4	TKI-TOIMINNAN TUKI KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULUSSA.....	22
4.1	TKI-toiminta osana ammattikorkeakoulua	22
4.1.1	TKI-toiminta osana aluekehitystä	22
4.1.2	Hanketoiminta strategian toteuttajana.....	24
4.1.3	Hanketoiminta osana ammattikorkeakoulun toimintaa.....	25
4.2	Hankkeiden syntyminen.....	27
4.2.1	Tunnistusvaihe	28
4.2.2	Muotoiluvaihe.....	29
4.3	Hankkeiden toteutus	36
4.3.1	Projektijohtaminen ja osaaminen	37
4.3.2	Perehdyttäminen ja perehtyminen.....	42
4.3.3	Päätöksenteko / prosessi.....	45
4.3.4	Valvonta ja muutokset hankkeessa.....	47
4.3.5	Arviointi.....	50
4.4	Hankkeiden päättäminen	52
5	TKI-TOIMINTAAN LIITTYVÄN OSAAMISEN KEHITTÄMISTARPEET JA -TAVAT	56
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET.....	62
7	POHDINTA.....	66
	LÄHTEET	70

LIITTEET

Liite 1 Hanketoimintaohjeen sisällysluettelo
Liite 2 Hankepäällikön perehdytyslomake

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihealue on Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa (TKI-toiminta) tapahtuvan hanketoiminnan tuki.

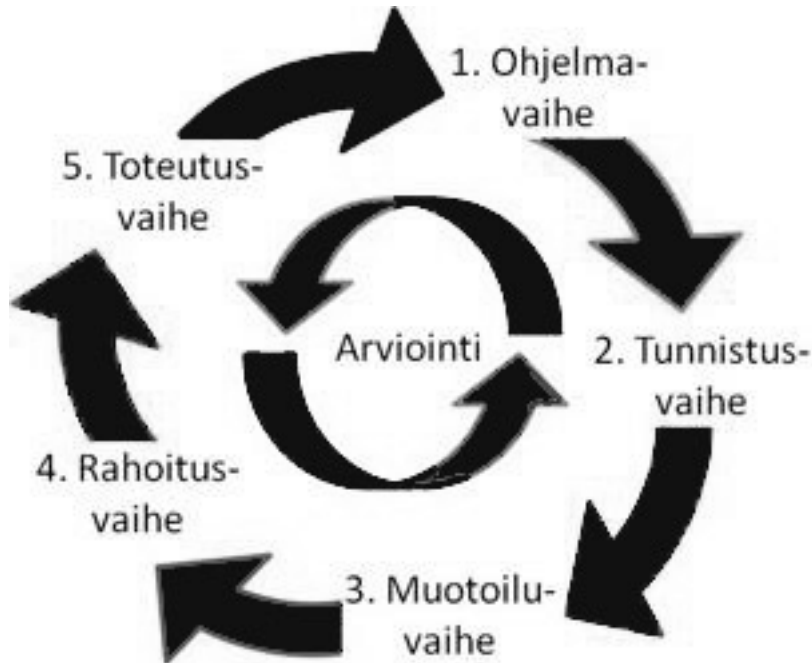
”Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulujen tulee edistää elinikäistä oppimista.” (Ammattikorkeakoululaki L 2003/351) Ammattikorkeakoululla on koulutustehtävä sekä aluetta ja sen työelämää tukeva tutkimus- ja kehitystehtävä. Opinnäytteessä keskitytään jälkimmäiseen eli tutkimus- ja kehitystehtävään.

Opinnäytetyössä käydään läpi nykyiset hanketoimintaa koskevat ohjeistukset ja työkalut, joita Kemi-Tornion ammattikorkeakoululla on hankkeiden tulosten saavuttamisen varmistamiseksi, tulosten hyödyntämiseksi, hankehenkilöstön työn tukemiseksi sekä johdon suorittaman valvonnan helpottamiseksi koko hankesyklin osalta. Opinnäytetyössä kerätään tietoa eri rooleissa olevilta henkilöiltä, jotka ovat osa Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun TKI-toimintaa. Tavoitteena on tutkimuksen perusteella tehdä ehdotuksia prosessin ja työkalujen parantamiseksi.

Merkittävin toimintaa ohjaava kirjallinen dokumentti on Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa käytössä oleva hanketoimintaohje. Se toimii oppaana hankkeiden toteuttamisessa ja siihen on koottu kaikki keskeiset hanketoimintaan liittyvät ohjeistukset. Liitteessä yksi on hanketoimintaohjeen sisällysluettelo, josta käy ilmi sen rakenne ja aiheet.

”Hankesykli auttaa ymmärtämään rahoittajaorganisaatioiden ja hanketoimijoiden roolit ja eri vaiheiden keskinäisen vuorovaikutuksen. Vaiheesta toiseen siirtyminen tapahtuu edellisessä vaiheessa tuotettuun informaatioon nojautuen. Näin ollen informaation keräämisen, oikeellisuuden ja esittämisen (ml. raportoinnin) rooli on hankesyklissä olennainen.” (Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, hanketoimintaohje.) Sivulla 6 olevassa kuviossa on esitetty hankesyklin vaiheet. Arviointi on esitetty jatkuvana

toimintana, joissakin yhteyksissä se on tuotu myös toteutusvaiheen ja ohjelmavaiheen väliin omaksi vaiheekseen.



KUVIO 1. Hankesykli, jatkuva arviointi

Yksittäisen hankkeen osalta voidaan puhua myös hankkeen elinkaaresta. Se sisältää hankesyklin vaiheet, mutta siinä ei ole mukana ohjelmavaihetta, koska yksittäinen hanke toteuttaa hankesyklissä ohjelmavaiheessa asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Hankekohtaisesti voidaan pohtia, millaisia tukitoimia voidaan hankkeen tueksi järjestää. Tuen tulisi olla saatavilla hankkeen elinkaaren eri vaiheissa kuten kehittämistarpeen määrittely ja esiin nostaminen, suunnittelu, rahoituksen hakeminen, hankepäätöksen vastaanotto, hankkeen asettaminen, rekrytointi, hankkeen sisällön siirto suunnittelijalta toteuttajalle, hankkeen toteuttaminen sekä hankkeen päättäminen.

Opinnäytetyön aihealueeksi valittiin Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun hanketoiminnan tuki ja sen toimivuus. Johtajatuksena opinnäytetyön tekemisen alussa pidettiin sitä, että hanketoiminnan tulokset paranevat kun hanketoimijoilla on mahdollisuus saada tukea toimintaansa muilta hankeammattilaisilta hankkeen aikana ja vastuuhenkilöt voivat olla varmoja hankkeen edistymisestä ja tulosten saavuttamisesta suunnitellulla tavalla. Työ tehtiin Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa, mutta työssä oli otettava huomioon myös Lapin korkeakoulukonserni ja vuoden 2014 alussa perus-

tettu Lapin ammattikorkeakoulu Oy, joka muodostui yhdistämällä Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu ja Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Tämä seikka on otettava huomioon myös tätä tutkimusraporttia luettaessa, koska organisointimalli on suurelta osin muuttunut ja tämän vuoksi kaikki organisaatiota koskevat kuvaukset eivät pidä paikkaansa enää vuonna 2014. Tarkastelu on, kuten aiemmin kerrottiin, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun sellaisena kuin se oli vuoden 2013 loppuun saakka.

Opinnäytetyön käytännön toteutus perustui TKI-toiminnassa tavalla tai toisella mukana olevien ihmisten osaamiseen ja kokemuksiin. Kirjallinen dokumentaatio antaa hyvän tukipilarin käytännön toimintaan, mutta dokumentaatiokin on syntynyt asiantuntijoiden työnä ja heidän osaamiseen perustuen. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan ole kirjallisessa muodossa, toimijoille kertyy jatkuvasti uusia oivalluksia ja toimintatapoja, joita käytetään jatkossa hyväksi. Henkilöiden osaamista ja kokemuksia koottiin yhteen haastatteluin, jotka muodostivat tutkimusaineiston ytimen.

Tässä työssä aihetta on käsitelty hankesyklin näkökulmasta. Rungon asioiden käsittelylle muodostaa käytännön työ, jolla hankesyklin mukaisesti viedään TKI-toimintaa eteenpäin. Teoria ja empiirinen osuus sijoittuvat tekstissä lomittain, kutakin hankesyklin vaihetta koskeva kirjallisuus, aiemmat tutkimukset ja muu aineisto käsitellään haastatteluin saadun empiirisen aineiston kanssa yhdessä. Osaamisen kehittäminen asiantuntijatyön keskeisenä elementtinä on käsitelty erillisenä kappaleena johtuen siitä, että se koskettaa kaikkia hankesyklin osia.

Raportissa esiintyviä sanoja ”hanke” ja ”projekti” käytän synonyymeina. Niille on määritelty myös eri tarkoituksia, mutta ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnassa ne useimmiten tarkoittavat samaa ja molempia käytetään. Esimerkiksi ammattinimikkeissä löytyvät projektipäällikkö, hankepäällikkö, hankekoordinaattori ja hanketaloussihteeri. Rahoittajista Tekes käyttää ainakin nimitystä tutkimusprojekti kun taas rakennerahastoissa käytetään nimitystä hanke. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun hanketoiminnan ohjeistuksessa käytetään yleensä sanaa ”hanke”. Aihealuetta koskevassa kirjallisuudessa käytettiin useimmiten termejä ”projektiosaaminen”, ”projektinhallinta” ja ”projektityö”. Lähdemateriaalin osalta on säilytetty se sana, jota lähteessä on käytetty.

2 TKI-TOIMINTA KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus- ja kehittämistoiminta on yksi ammattikorkeakoulun perustehtävä. Ammattikorkeakoulut saavat uuden rahoitusmallin mukaisesti osan rahoituksesta TKI-toiminnan perusteella Opetus- ja kulttuuriministeriöstä ja täydentävää rahoitusta mm. yrityksiltä ja erilaisista tutkimusten rahoitusohjelmista, joista merkittävin on Euroopan Unionin rahoitus.

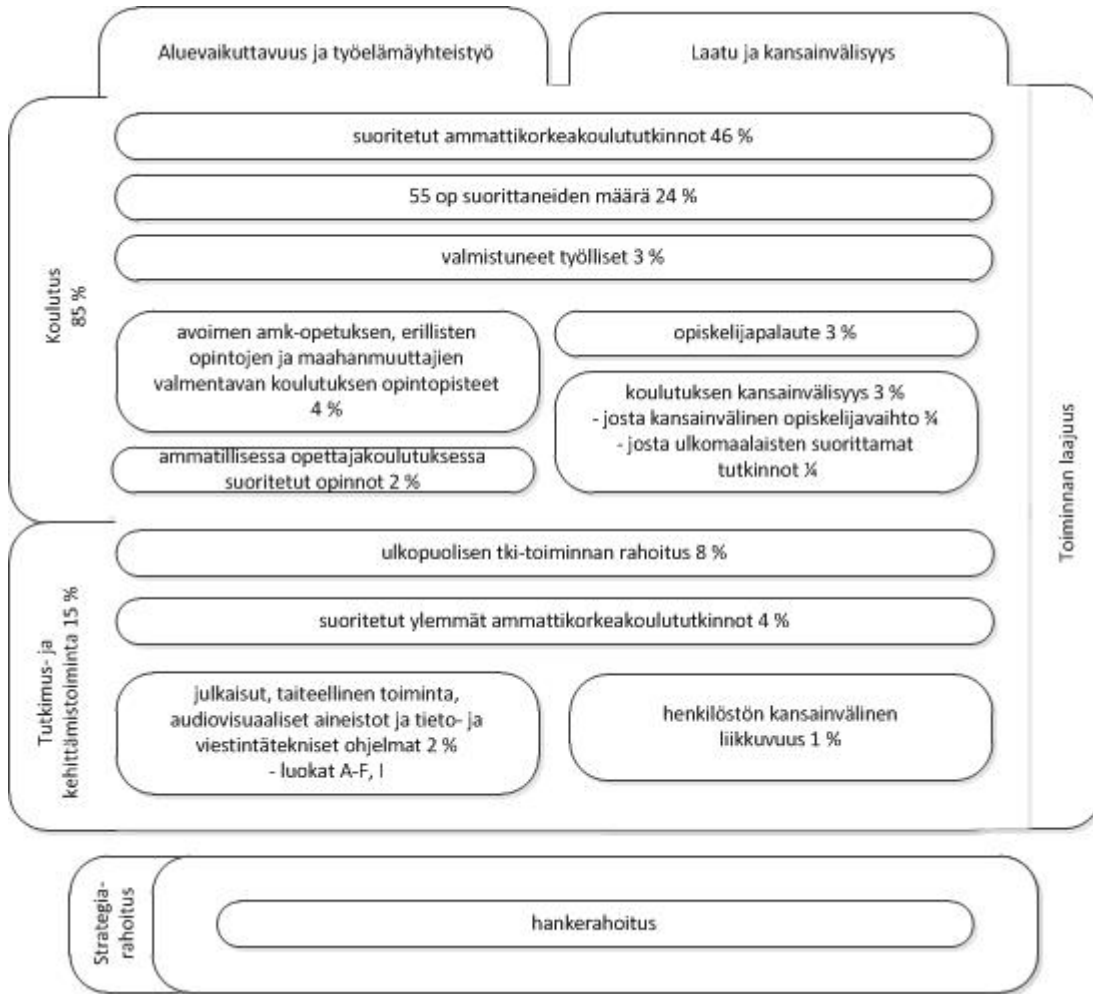
Ennen uuden rahoitusmallin käyttöönottoa ammattikorkeakoulut panostivat tutkimus- ja kehittämistoimintaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu on ollut kokoonsa nähden merkittävä toimija sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu on ollut mukana kansainvälisessä tutkimus- ja kehittämistoiminnassa aivan toimintansa alusta saakka, itse asiassa tämä toiminta alkoi jo ennen perustamista oppilaitoksissa, joista Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu myöhemmin muodostui. Opetus- ja kulttuuriministeriö on myöntänyt Kemi-Tornion ammattikorkeakoululle tuloksellisuusrahaa tutkimus- ja kehittämistoiminnasta vuosina 2008 ja 2010.

2.1 TKI-toiminta ammattikorkeakouluissa

Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli muuttuu. Kun aiemmin rahoituksessa painotettiin koulutuksen aloituspaikkaa, nyt siirrytään kohti tuloksellisuutta eli koulutuksen osalta se merkitsee suoritettujen tutkintojen merkityksen kasvamista.

Ammattikorkeakoulun yksikköhintaan vaikuttaa koulutustehtävän lisäksi soveltava tutkimus- ja kehitystyö, jossa rahoitusosuus perustuu julkaisuihin, suoritettuihin ylempiin ammattikorkeakoulututkintoihin, henkilöstön kansainväliseen liikkuvuuteen sekä tutkimus - ja kehitystyön ulkopuoliseen rahoitukseen. TKI-toiminnan rahoitusosudeksi on vahvistettu 15 %. (L 2009/1705, § 2.)

Alla olevassa kuviossa on kuvattu ammattikorkeakoulujen uusi rahoitusmalli:



KUVIO 2. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli 2014 (Opetus- ja kulttuuriministeriö)

Täydentävästä rahoituksesta mainittiin edellä Euroopan Unionin rahoitus. Ilmavirran ym. (2009, 87) mukaan rakennerahasto-ohjelmat ovat luoneet laaja-alaisen kehittämis- ja innovaatiopolitiikan, jonka avulla on saatu paljon aikaan varsinkin ammattikorkeakoulusektorilla. Rahoitusinstrumentteina ohjelmat ovat luoneet perustan, jonka avulla eräissä ammattikorkeakouluissa on löydetty mahdollisuuksia myös muihin rahoituslähteisiin.

2.2 TKI-toiminta Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, tarkemmin määriteltynä ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta. Työ tehtiin ensisijaisesti Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa, mutta työssä oli otettava huomioon myös Lapin korkeakoulukonserni ja vuoden 2014 alussa perustettava La-

pin ammattikorkeakoulu Oy, johon yhdistyvät sekä Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu että Rovaniemen ammattikorkeakoulu.

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa on panostettu voimakkaasti tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Hankevolyyymi vuonna 2011 oli 5,5 milj. euroa, TKI-toiminnassa tehtiin 79 henkilötyövuotta ja TKI-toiminnassa tuotettiin 13473 opintopistettä (Okkonen 2014). Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu toimii merkittävänä oman alueensa kehittäjänä ja on myös ammattikorkeakoulukentässä merkittävä kansallinen ja kansainvälinen toimija. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa toimii tutkimus-, kehitys- ja innovaatioyksikkö TKI-toiminnan tukipalveluna. Yksikön tehtävä on tukea tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa ammattikorkeakoulun sisällä sekä tarjota asiantuntijapalveluita myös ulkopuolisille.

TKI-toiminnan organisointi Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa oli jo ennen uuden ammattikorkeakoulun perustamista osittain muuttunut Lapin korkeakoulukonsernin tukipalvelukeskuksen perustamisen myötä. Tukipalvelukeskus tuottaa Lapin yliopistolle, Rovaniemen ammattikorkeakoululle ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoululle korkeakoulujen tarvitsemia TKI-tukipalveluita, hankkeiden tieto- ja taloushallinnon palveluita, avoimen korkeakouluopetuksen koulutus- ja asiakaspalveluita, opetuksen ja opiskelun tukipalveluita, konsernin yhteisiä kansainvälistymistoiminnan tukipalveluita. Kansainvälisen hanketoiminnan mallin avulla Lapin korkeakoulukonserni pyrkii yhtenäistämään käytäntöjä riippumatta roolista hankkeessa, rahoitusohjelmasta tai hankkeen tyypistä.

Käytössä on runsaasti hyviä käytäntöjä kuten tunnistus- ja muotoiluvaiheen suunnittelutyöpajat, hankesuunnitelman arviointityökalu, hankepääällikön perehdytykset, hankkeiden itsearviointi ja hankkeiden talouspalaverit. Lisäksi on käytössä Reportronic-projektinhallintajärjestelmä mm. dokumenttien säilyttämiseen ja talouden seurantaan. Reportronin avulla esimies pääsee seuraamaan dokumentteja, mutta tämän mahdollisuuden käyttö on esimiehen omasta aktiivisuudesta riippuvainen. Esimies ”ohjaa ja valvoo”, mutta tämä ei liene säännönmukaista, välttämättä oma esimies ei ole mukana hankkeen toiminnassa ollenkaan. Yksittäinen hanke voi organisoitua niin, että tietyn työtehtävän operatiivinen johto on oman organisaation ulkopuolella.

Hanketoimijoilla on runsaasti kokemusta kehittämistoiminnasta ja sellaista hiljaista tietoa, joka antaa mahdollisuuden tehdä tarvittaessa nopeita päätöksiä, vaikka kaikkia päätökseen mahdollisesti liittyviä seikkoja ei selvitettäisikään. Päätökset perustu-

vat päätöksentekijän kokemukseen ja helposti käytettävissä oleviin lähtötietoihin, joita ei välttämättä haeta aktiivisesti lisää. Päätökset voidaan tehdä myös ryhmässä, jolloin päätökseen vaikuttavat ne henkilöt, jotka ovat kulloinkin saatavilla tai jotka on välttämätöntä saada mukaan päätösvallan vuoksi. Päätös tehdään parhaan harkinnan mukaan, mutta päätöksentekijän ratkaisu ei välttämättä ole sama kuin vastuunkantajan päätös olisi ollut tai sen mukainen miten hankesuunnitelmassa se tarkkaan ottaen on kirjoitettu.

Hankkeen ohjausryhmän tehtävänä on valvoa hankkeen edistymistä, arvioida tuloksia, hoitaa koordinaatiota ja tiedonkulkua hankeen ja sidosryhmien välillä sekä tukea projektipäällikköä suunnittelussa ja johtamisessa. Usein työskentely ei kuitenkaan tue hanketta vaan kokouksista tulee rutiininomaisia tai se tekee päätöksiä, jotka eivät sille varsinaisesti kuulu (Silfverberg 2007, 99). Ohjausryhmä "ohjaa ja valvoo", mutta on pitkälti hankepäällikön antaman tiedon varassa. Tämäkin on yksi hanketoimintaan liittyvistä prosesseista, jonka toimivuutta on syytä tarkastella.

Edellä kuvatun mukaan, hanketoiminta on laajaa, prosesseja ja työkaluja on käytössä ja ohjaus on periaatteessa kunnossa. Parannettavaa kuitenkin aina riittää ja tässä opinnäytetyössä pohditaan, missä voidaan parantaa.

3 TUTKIMUSPROSESSI

Opinnäytetyötä suunniteltaessa punnitaan eri vaihtoehtoja tutkimuksen käytännön toteutuksesta ja tutkimuksen kannalta riittävän kattavan aineiston keräämisestä. On päätettävä käytetäänkö laadullista vai määrällistä tutkimusmenetelmää, miten aineisto kerätään ja miten se analysoidaan.

3.1 Tutkimusote

Tutkimusta suunnittelevan on hyvä pohtia, mikä menetelmä sopii parhaiten käsiteltäviin ongelmiin ja sitten tulee valita se metodi, josta itse on vakuuttunein. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa valintoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 137.)

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa menetelmässä tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti numeroiden avulla. Se vastaa kysymyksiin **kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein**. Tutkija saa tutkimustiedon numeroina tai tieto ryhmitellään numeerisessa muodossa. Näiden perusteella tutkija muodostaa sanallisia tulkintoja. (Vilkkä 2007, 14.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kohteen kokonaisvaltaiseen tutkimiseen. (Hirsjärvi ym. 2010, 161.)

Hirsjärvi ym. (2010, 164) luettelee kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa todellisessa tilanteessa
2. Suositaan ihmistä tiedonkeruun välineenä.
3. Käytetään induktiivista analyysiä.
4. Käytetään laadullisia metodeja aineiston hankinnassa.
5. Valitaan tutkittava joukko tarkoituksenmukaisesti.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina.

Opinnäytetyössä täyttyvät kaikki edellä olevassa listassa mainitut asiat. Tutkimuskohdeella on omat erityispiirteensä ja erityistarpeensa, jotka ovat suoraan käytettävissä vain kohdeorganisaation toiminnassa. Tosin tuloksia voidaan myös osittain yleistää.

Tietoja kerätään toiminnassa mukana olevilta ihmisiltä. Joukko ei ole lukumäärältään kovin suuri, eikä sitä valita satunnaisotannalla.

Edellä mainittujen seikkojen pohjalta päädyttiin laadulliseen tutkimukseen.

3.2 Lähestymistapa

Ennen konkreettisten menetelmien valintaa on mietittävä millaisella lähestymistavalla kehittämistyötä viedään eteenpäin. Lähestymistapoja ovat tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus ja innovaatioiden tuottaminen. (Ojasalo & Moilanen & Ritolahti 2009, 36.) Sopiva lähestymistapa riippuu kehittämistehtävästä. Lähestymistavat ovat osin päällekkäisiä ja siksi kehittämishankkeessa voi olla piirteitä useammasta lähestymistavasta. (Ojasalo ym. 2009, 37.)

Opinnäytetyössäni oli tarkoitus tutkia hanketoiminnan tukea, joka kohdistuu hankkeiden suunnitteluun toteutukseen ja päätöksentekoon ja tehdä niihin liittyviä kehittämissuhteita. Aikaa kehittämistehtävälle oli noin 1,5 vuotta. Seuraavassa on lähestymistapoja, joita olivat vaihtoehtoina käytettäväksi tässä opinnäytetyössä.

3.2.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimusta käytetään kun halutaan saada tutkimuskohteesta tutkittua tietoa, halutaan ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta, ratkaista havaittu ongelma tai tehdä kehittämissuhteita. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei viedä muutosta eteenpäin vaan tutkitaan kohdetta syvällisesti sen omassa ympäristössä. (Ojasalo ym. 2009, 37–38.)

”Tapaustutkimuksessa kohde on useimmiten tapahtumakulku tai ilmiö”. Tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia tai vain yhtä tapausta. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9.) Yksi tärkeimmistä kysymyksistä on se, että mitä voimme oppia tapauksesta. On syytä erottaa toisistaan tapaus ja tutkimuksen kohde. Tutkimuksen kohde viittaa asiaan, jota tapaus ilmentää. (Laine ym. 2007, 10.)

Tapaustutkimuksen käyttöä puolsi se, että siinä voidaan osoittaa puutteita tai ongelmia, joihin halutaan löytää ratkaisu ja tehdä kehittämissuhteita. Tilanne voidaan

kuvata konkreettisesti ja voidaan osoittaa selkeitä tilanteita, joissa puutteita ilmenee. Tämän vuoksi voidaan tehdä kokonaisuuteen liittyviä yksittäisiä kehittämissuhteita, jotka jo yksistään voivat vaikuttaa ongelman haittoja vähentävästi.

3.2.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen tarkoitus on löytää ratkaisu tai parannus johonkin käytännön ongelmaan. Toimintatutkimus on joukko metodologioita, jotka parantavat toimintaa muutoksen kautta. (French 2009, 188.) Toimintatutkimuksessa tuotetaan tutkittua tietoa ja samanaikaisesti pyritään muutoksen organisaatiossa. Muutos viedään käytäntöön ja sitä arvioidaan. Tämän vuoksi toimintatutkimuksen tekemiseen tulee varata aikaa. (Ojasalo ym. 2009, 38.)

Opinnäytetyön aihe olisi puoltanut toimintatutkimuksen tekemistä. Koska kehittämissuhteissa voidaan tehdä yksittäisiä kehittämissuhteita, voitaisiin ne viedä käytäntöön ja arvioida muutosten vaikutusta. Aikataulun salliessa voidaan tehdä muutoksia toimintatavoissa tai toimintaohjeistuksissa ja tutkia niiden vaikutusta toimintaan.

3.2.3 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään luomaan jokin konkreettinen tuotos ongelman ratkaisemiseksi. Tällainen voi olla esimerkiksi tietojärjestelmä tai käsikirja. Muutos pyritään saamaan johonkin konkreettiseen kohteeseen, toimintatutkimuksessa pyritään vaikuttamaan ihmisten toiminnan muuttamiseen. (Ojasalo ym. 2009, 38.)

Konstruktiivinen tutkimus sopisi opinnäytetyöhön, mikäli halutaan luoda järjestelmä, jossa on kuvattuna prosessit ja luotu prosessien tueksi tarpeellinen ohjeistus. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa on jo hyvää dokumentaatiota hanketoiminnan tukena, joten opinnäytetyössä tarkastellaan prosessia kokonaisuutena ja tehdään parannusehdotuksia, ei kuitenkaan luoda kokonaan uutta järjestelmää.

3.2.4 Lähestymistavan valinta

Edellä mainituista kolmesta lähestymistavasta kaikki kolme ovat mahdollisia tämän opinnäytetyön suorittamiseksi. Päädyin tapaustutkimukseen, koska aihealue on kohdullisen laaja ja opinnäytetyön tekijänä tehtäväni oli antaa kehittämissuosituksia kohdeorganisaatiolle. Toimintatutkimuksen ja konstruktivisen tutkimuksen osalta aikataulu olisi ollut liian kireä, tässä tutkimuksessa jo pelkästään nykytilanteen kuvaus ja ongelmakohteiden yksilöinti veivät paljon aikaa.

3.3 Tutkimuksen menetelmälliset valinnat

On tärkeää oppia perusteellisesti tuntemaan kehittämisen kohde ennen kehittämistyön tarkkaa suunnittelua. Ilman kunnollista taustatyötä ja tutustumatta kehitettävän kohteen historiaan ja nykytilaan, tehdään usein lähes turhaa työtä. (Ojasalo ym. 2009, 28). Kehittämisen kohde sinällään oli hyvin tuttu, koska olen toiminut erilaisissa kehittämishankkeissa vuodesta 1986 lähtien. Omakohtaista kokemusta on runsaasti ja mahdollisuus arvioida muutosta pitkällä aikajänteellä on hyvä.

Tietoa oli saatavilla ainakin haastattelemalla hanketoimijoita, tutustumalla hanketöiden ohjeistuksiin ja muihin dokumentteihin.

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on ilmiänsuhtaan tekstiä. Nämä voivat olla esimerkiksi haastatteluja, havaintoja sekä erimuotoista kirjallista dokumenttia. ”Osallistuvuus on keskeistä suurelle osalle kvalitatiivista tutkimusta.” Käytössä voi olla sekä objektiivinen että subjektiivinen näkökulma, voi osallistua tai olla osallistumatta. Aineistossa pieni määrä tapauksia, joita analysoidaan niin tarkasti kuin mahdollista. (Eskola & Suoranta 1998, 15-18.) Haastattelun tavoite on selvittää, mitä toinen henkilö ajattelee käsiteltävästä asiasta. Kyse on keskustelusta, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja jota tämä johdattelee. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri on rajattu, mutta kysymysten järjestyksellä ja muodolla ei ole suurta merkitystä (Eskola & Suoranta 1998, 86–87). Päädyin teemahaastatteluihin. Teemahaastattelussa käsitellään samoja asioita, mutta haastateltava voi tuoda esiin sellaisia seikkoja, mitä tutkija ei ole ottanut huomioon. Koska haastateltavien joukossa on pitkä kokemuksen omaavia TKI-toimijoita, saadaan tällä toimintatavalla tärkeää informaatiota.

”Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä”. Tutkimus voi perustua suhteelliseen pieneen tapausmäärään. (Eskola & Suoranta 1998, 61.)

Kaikki laadulliset tutkimukset ovat tietyllä tapaa tapaustutkimuksia. Niiden perusteella ei ole yleensä tarkoitus tehdä empiirisesti yleistäviä päätelmiä. Aineiston tuleekin muodostaa tietty yhtenäinen tapaus. (Eskola & Suoranta 1998, 66.)

Tarkoitus oli haastatella henkilöitä, jotka ovat mukana hanketoiminnan arjessa tai sen päätöksenteossa. Tämä tarkoittaa ainakin hankepäälliköitä, muita hankkeiden sisällön kanssa työskenteleviä, taloushallintoa hoitavia, hankkeiden sopimuksista vastavia sekä päätöksiä tekeviä. Alustava suunnitelma oli, että jokaisen henkilön kanssa pyritään keskusteluihin ainakin yhden kerran yksin, tiettyjen henkilöiden kanssa useammin sekä käydään tarvittava määrä keskusteluja isompien ryhmien kanssa.

Laadullista tutkimusta tekevällä on käytettävissään runsaasti valmiita aineistoja. On järkevää selvittää aluksi, mitä valmiita aineistoa on olemassa eikä ole järkevää yrittää kerätä kaikkea itse. (Eskola & Suoranta 1998, 119). Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan käytössä on olemassa runsaasti dokumentteja kuten ohjeistusta ja lomakkeita. Hanketoimintaohje sisältää ohjeistuksen koko hankesyklille, tärkeimmille virallisille dokumenteille on olemassa valmiit pohjat. Nämä kaikki ol syytä käydä läpi ennen varsinaista haastattelutyötä.

Haastattelut tehtiin kolmena eri ajankohtana, kaikki suoritettiin Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa syys-marraskuussa 2013. Lisäksi tehtiin yksi täydentävä haastattelu tammikuussa 2014 Eskolan & Suorannan (1998, 90) mukaan haastattelujen nauhoittamisesta tulisi sopia etukäteen haastateltavien kanssa. Nauhoittamisesta kerrottiin jo ensimmäisessä yhteydenotossa sähköpostitse ja niihin kysyttiin vielä erikseen suullinen lupa haastattelun alussa. Kaikki suostuivat nauhoittamisiin.

Haastattelun tulee olla vapaaehtoinen. Potentiaaliselle haastateltavalle on selvitettävä, mistä haastattelussa on kyse ja miksi hänet on valittu mukaan haastateltaviin. (Eskola & Suoranta 1998, 94–95.) Kutsut lähetettiin sähköpostitse suurelle joukolle TKI-toiminnassa mukana olevia. Haastateltavat saivat itse ilmoittautua haastateltaviksi. Ne, jotka eivät joko halunneet tai voineet tarjottuina ajankohtina haastatteluihin

osallistua, jäivät haastattelemaan. Tavoitteena oli saada kattava otos projekteissa toimivista henkilöistä.

Haastattelun tuloksen kannalta on tärkeää, että haasteltavan ja haastattelijan välillä vallitsee luottamus (Eskola & Suoranta 1998, 95). Haastateltaville kerrottiin haastattelujen alussa, että haastattelujen nauhoitukset jäävät haastattelijan haltuun eikä niitä sellaisenaan tulla kenellekään muulle antamaan mahdollisia lähdetarkistuksia lukuun ottamatta.

Ryhmähaastattelussa voidaan saada tietoja enemmän, kun osallistujat yhdessä nostaa ajatuksia ja tukea toisiaan vastauksissa (Eskola & Suoranta 1998, 95). Ryhmähaastatteluun osallistuvien pitäisi olla pääsääntöisesti suhteelliseen homogeeninen ryhmä. Tällöin käytössä olisivat yhteiset käsitteet ja keskustelu olisi mahdollista. (Eskola & Suoranta 1998, 98.) Kutsuissa kerrottiin, että on tarkoitus käyttää yksilöhaastatteluja, mutta myös ryhmähaastattelun mahdollisuutta tarjottiin. Tämä olisi käytännössä ollut mahdollista lähinnä hankkeiden taloushallintoa hoitavien henkilöiden kanssa, koska heidän työnkuvansa on pääosiltaan samanlainen. Kukaan ei kuitenkaan esittänyt toivetta ryhmähaastattelussa, joten kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja.

Objektiivisuus syntyy siitä, kun tunnistaa oman subjektiivisuutensa tutkittavaan aiheeseen (Eskola & Suoranta 1998, 17). Olen itse työskennellyt TKI-toiminnan parissa jo kahden vuosikymmenen ajan. Tunnen siis tutkimuskohteen hyvin. Katson siitä olevan etua, mutta se sisältää myös riskejä. Etuina voidaan mainita tutkittavan asian sisällön tunteminen, tietolähteiden löytäminen ja niiden antaminen tietojen helpompi yhdistäminen käytäntöön. Etuna voidaan pitää myös sitä, että tuntee ne ihmiset, joita tullaan haastattelemaan. Riskinä puolestaan voidaan pitää sitä, että tutkimusta ohjaavat liian vahvat henkilökohtaiset mielipiteet.

3.4 Keskeinen tietoperusta ja aineisto

Opinnäytetyö liittyy TKI-toimintaan ja suurimmilta osin hanketoimintaan. Tietoperustana käytettiin projektityötä, projektihallintaa ja projektijohtamista sekä osaamisen ja strategian johtamista koskevaa kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia, tutkimuskohteen (Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun TKI-toiminta) parissa työskentelevien kokemuk-

sia sekä tutkimuksen tekijän omia kokemuksia aiheesta. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui kirjallisista ohjeista ja tehdyistä haastatteluista.

3.4.1 Kirjalliset ohjeistukset

Hanketoiminnan ohjeistus löytyy ammattikorkeakoulun käyttämästä intranetissa. Sinne on koottu hankesyklin mukaisesti varsin kattava ohjeistus. Hanketoimintaohje on olemassa myös tulostettavissa kirjamuotoisena. Tulostettavaa versiota ei kuitenkaan ole enää ylläpidetty.

Muuta ohjeistusta on mm. rahoittajan antama ohjeistus hankepäättösten yhteydessä sekä hankerahoituksen ehdot. Oman organisaation toimintaan liittyvät ohjeistus on mm. projektinhallintajärjestelmään, matkasuunnitelmien ja matkalaskujen tekoon, ostolaskujen käsittelyyn ja henkilöstöasioihin liittyvä ohjeistus.

3.4.2 Haastattelut

Haastattelujen toteutuksessa päädyttiin teemahaastatteluihin. Teemahaastatteluissa käsiteltiin asioita, jotka koskettavat tiettyjä teemoja, jotka ovat tutkimuskohteen kannalta merkityksellisiä. Haastateltava voi tuoda esiin sellaisia seikkoja, mitä tutkija ei ole ottanut huomioon. Koska haastateltavien joukossa on pitkä kokemuksen omaavia TKI-toimijoita, saatiin tällä toimintatavalla tärkeää informaatiota.

Haastattelun teemat ja samalla haastattelurunko koottiin ammattikorkeakoulun hanketoimintaohjeessa olleen hankesyklin mukaisesti (Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu 2007):

1. Ohjelma ja strategiatyö
2. Tunnistusvaihe
 - a. Hankeideointi ja esisuunnittelu
3. Muotoiluvaihe
 - a. Hankesuunnitelman ja rahoitushakemuksen valmistelu
4. Rahoitusvaihe
 - a. Hankesuunnitelman ja rahoitushakemuksen valmistelu
5. Toteutusvaihe
 - a. Hankkeen aloitus
 - b. Toteutus
 - c. Päättäminen ja tulosten hyödyntäminen

6. Arviointivaihe
 - a. Päätäminen ja tulosten hyödyntäminen
7. Yleiset asiat

Haastateltaviksi haluttiin henkilöitä, jotka ovat mukana hanketoiminnan arjessa tai sen päätöksenteossa. Tämä tarkoitti ainakin hankepäälliköitä, muita hankkeiden sisällön kanssa työskenteleviä, taloushallintoa hoitavia, hankkeiden sopimuksista vastaavia sekä päätöksiä tekeviä. Alustavan suunnitelman mukaan jokaisen henkilön kanssa pyrittiin keskusteluihin ainakin yhden kerran yksin, tiettyjen henkilöiden kanssa useammin sekä käydään tarvittava määrä keskusteluja isompien ryhmien kanssa.

Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemäntoista. Haastatelluista kuusi oli hankepäälliköitä, joista osa toimi myös opettajina. TKI-toiminnasta eri tasoilla vastaavia oli viisi henkilöä. Hanketoiminnan tuen eri rooleissa työskenteleviä oli kahdeksan, joista kaksi oli myös hankepäälliköitä.

3.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastatteluja tehtiin seitsemäntoista, nauhoitteen pituus vaihteli 40 minuutin ja 1,5 tunnin välillä. Nauhoitteiden yhteiskesto oli n 17,5 tuntia.

Aineiston käsittelyssä on kaksi mahdollisuutta: kirjoittaa haastattelut tai tehdä päätelmiä ja koodausta suoraan tallenteista. Mikäli päädytään kirjoittamiseen, voi joko litteroida koko haastattelun tai poimia valikoidusti teema-alueeseen kuuluvia osia. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 138.) Laajaa haastatteluaineistoa ei litteroitu kokonaisuudessaan vaan sieltä poimittiin tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa.

Teemoittelussa on kyse aineiston pilkkomisesta ja ryhmittämisestä eri aihepiirien mukaan. Teemahaastattelua käytettäessä jo haastattelun teemat antavat jo itsessään aineiston jäsenyyksen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Aineistossa nousi esiin teemoja, jotka liittyivät hanketoiminnan eri vaiheisiin, aivan kuten alun perin suunniteltiin. Aineiston purkaminen aloitettiin käyttämällä samaa otsikointia kuin haastattelurungossa oli. Ensimmäisen haastateltavan antamat vastaukset syötettiin tekstinkäsittelyohjelmassa taulukkoon, jossa kukin haastattelurungon mukainen vastausaihe sai oman rivinsä. Toisen henkilön vastaukset syötettiin viereiseen sarakkeeseen, vastaaville riveille. Toisen henkilön vastauksissa saattoi tulla jo täsmentävä aihealue, eli

ensimmäisen vastaajan mukaan tehty rivirakenne muuttui hieman, voitiin joutua esimerkiksi jakamaan yksi rivi kahteen osaan. Tässä vaiheessa tarkistettiin myös, onko ensimmäisen haastattelun tiedot vastaavassa kohdassa mahdollista jakaa samalla tavalla. Näin jatkettiin kunnes kaikkien haastateltavien vastaukset oli syötetty taulukoon. Käytännön ongelman muodosti se, että sivun leveys rajoitti vierekkäin olevien sarakkeiden määrää ja siksi taulukoita oli yhteensä kolme kappaletta.

Tämän vaiheen jälkeen oli tarpeellista vastausten analysoinnin helpottamiseksi saada tietyn aihealueen eri henkilöiden vastaukset yhteen. Ensimmäisistä taulukoista kerättiin aihealueittain vastaukset omiin taulukoihinsa. Lopulta siis oli kuudentoista henkilön tiettyä aihealuetta koskevat vastaukset samassa taulukossa.

Pääjako tapahtui siis haastattelurungon mukaisesti. Haastattelurunko muodostui puolestaan hankesyklin mukaisen jaon perusteella. Oli kuitenkin edelleen tarpeen tarkentaa vastausten teemoittelua aineiston analysointia varten. Haastatteluaineiston analysoinnissa teemat jonkin verran muuttuivat. Osoittautui, että haastattelurungon mukainen jako oli liian tarkka. Monet vastaukset liittyivät useampaan kuin yhteen alkupe räiseen teemaan. Aineisto jakautui hankesyklin kahteen pääosaan, strategiaan ja sen toteuttamiseen liittyviin asioihin sekä varsinaisen hanketoiminnan asioihin. Näiden lisäksi nousi yksi poikkileikkaava teema, osaaminen, jota on käsitelty tässä opinnäytetyössä sekä hanketoiminnan eri vaiheiden yhteydessä sekä omana erillisenä tarkasteluna.

4 TKI-TOIMINNAN TUKI KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Tutkimustulokset on jaettu neljään eri toiminnan vaiheeseen: strategiatyö, hankkeiden suunnittelu, hankkeiden toteutus ja hankkeiden päättäminen. Aiemmin todetun mukaisesti TKI-toiminta on toinen ammattikorkeakoulun perustehtävistä ja siksi strategian käsittelyn yhteydessä on tarpeen myös tarkastella TKI-toimintaa osana ammattikorkeakoulua ja aluekehitystyötä.

4.1 TKI-toiminta osana ammattikorkeakoulua

Ammattikorkeakoulun TKI-toiminta on toinen sille asetetuista perustehtävistä. TKI-toiminta liittyy ammattikorkeakoulun antamaan koulutukseen sekä ympäröivää työelämään kehittävään soveltavaan tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Ammattikorkeakoulun omat strategiat sekä muut aluekehittämistä linjaavat ohjelmat ohjaavat TKI-toimintaa kokonaisuudessaan ja tätä kautta kehitystyötä toteuttavat kehittämishankkeet kytkeytyvät koulutuksen ja työelämän kehittämiseen.

TKI-toiminnalla kehitetään sekä alueen työ- että elinkeinoelämää, sekä ammattikorkeakoulun antamaa koulutusta. TKI-toiminta ja koulutus tulee olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, jotta saadaan aikaan dynamiikka ammattikorkeakouluun.

4.1.1 TKI-toiminta osana aluekehitystä

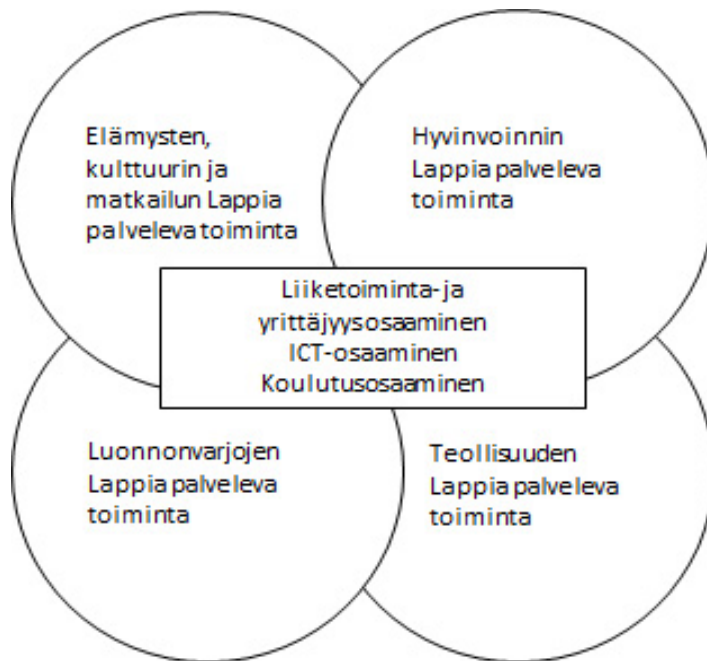
Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta on toinen ammattikorkeakoulun perustehtävistä. Tehtävää toteutetaan pääasiassa tutkimus- ja kehittämishankkeilla.

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimissa tutkimus- ja kehittämissyhteistyötä ohjaavat alueen ja asiakkaiden tarpeet sekä korkeakoulukonsernin yhteinen innovaatio-ohjelma, jonka tavoitteena parantaa alueen elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä (Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu 2012, 4).

Ilmavirta ym. (2013, 48) ovat koonneet ammattikorkeakoulujen strategioista yhteisiä tekijöitä. Strategioissa todetaan mm. että työelämälähtöinen koulutus, alueelle sijoituneet ammattitaitoiset valmistuneet opiskelijat sekä aktiivinen, yrityksiä kehittävä

TKI-toiminta vaikuttavat yhdessä yhteiskunnalliseen ja alueelliseen vaikuttavuuteen. Korkeakoulut haluavat vahvistaa alueen elinvoimaisuutta kehittämällä omaa osaamistaan sekä koulutuksessa että TKI-toiminnassa. Tämä kehittäminen tapahtuu yhdessä alueen työelämän kanssa.

Vuonna 2008 Lapin korkeakoulukonserni, joka perustettiin Lapin yliopiston, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun yhteenliittymäksi, hyväksyi Lapin korkeakoulujen innovaatio-ohjelman vuosille 2008 – 2012. Siinä määriteltiin korkeakoulujen innovaatiotoiminnan kehittämiskohteet sekä Lapin korkeakoulujen läpileikkaavat osaamisalueet, joilla kehittämistä tuetaan. Alla olevassa kuviossa on esitetty sekä kehittämiskohteet että läpileikkaavat osaamisalueet.



KUVIO 3. Lapin korkeakoulujen innovaatiotoiminnan kehittämiskohteet sekä Lapin korkeakoulujen läpileikkaavat osaamisalueet, joilla kehittämistä tuetaan (Lapin korkeakoulujen innovaatio-ohjelma 2008 – 2012)

Nämä kehittämiskohteet, kuten myös mm. oma strategia, vaikuttivat siihen, miten kukin korkeakoulu rakensi TKI-toimintaansa, jolloin kaikille korkeakouluille muodostui oma projektisalkku. Virtanen (2009, 46) määrittelee projektisalkun projektien muodostamaksi kokonaisuudeksi. Virtasen (2009, 149) mukaan yksittäinen projekti liittyy organisaation strategiaan ja sen kautta projektisalkkuun

Haastatteluissa kerrottiin, että strategiassa määritellään pidemmän tähtäimen suunnittelut painopisteet: mihin asioihin halutaan panostaa, millaista on ammattikorkeakoulun toimialojen yhteistyö, millaista on kumppaneiden kanssa tehtävä yhteistyö ja millaisia aluevaikuttavuustavoitteita toiminnalla on. Toimintaa ohjaavat mm. Euroopan Unionin ohjelmaston asiat sekä alueen kehittämistä ohjaavat suunnitelmat kuten Lapin maakuntasuunnitelma ja maakuntaohjelma. Myös yritysten näkökulma on otettava huomioon toiminnan suuntaamisessa.

Sidosryhmien ja kumppaneiden tulee olla tietoisia ammattikorkeakoulun strategisista painopistealueista sekä kärkiosaamisesta. Viestintä on tärkeää sekä yhteistyökumppaneiden että hankkeiden osarahojittajien suuntaan. Tietoinen valinta kärkiosaamisalueista luo uskottavuutta.

4.1.2 Hanketoiminta strategian toteuttajana

Organisaation käytäntöjen mukaan projekti asetetaan arvioiden sen merkitystä ja liittymistä strategiaan jo ennen varsinaista suunnittelua (Virtanen 2009, 153).

Laajempaa kokonaisuutta, johon projekti liittyy, voidaan kutsua ohjelmaksi. Tällaisia voivat olla mm. alueen elinkeinopoliittinen ohjelma tai korkeakoulun tutkimusstrategia. Myös laajaa projektia voidaan kutsua ohjelmaksi, jota toteutetaan useamman sen puitteissa toimivan osahankkeen avulla. (Silfverberg 2007, 24.)

Haastattelujen mukaan Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun strategia ja muut vastaavat ohjelmat näkyvät toimialojen toiminnassa, sekä koulutuksessa että TKI-toiminnassa. Tieto strategiasta toimialoille kulkee toimialan johdon kautta. Käytännössä kehityspäälliköt vastaavat TKI-toiminnasta toimialalla. Heillä katsotaan olevan tarpeellinen tuntemus sekä koulutuksesta että TKI-toiminnasta. Uuden hankeidean noustessa esiin, toimialan kehityspäällikkö voi testata sen sopivuutta strategiaan.

Haastatteluissa todettiin että aiempi innovaatio-ohjelma oli ohjaavampi kuin ammattikorkeakoulun strategia. Eräs haastateltavista kertoi, että hankkeet istuvat erittäin hyvin niihin painopistealueisiin, jotka on strategiaan valittu. Lapin ammattikorkeakoulun innovaatio-ohjelma ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun oma strategia ja TKI-toimintaohjelma ovat hyvin synkronoidut keskenään. Innovaatio-ohjelman kautta ne

istuvat erittäin hyvin Lapin maakuntasuunnitelmaan, maakuntaohjelmaan ja niiden toteutussuunnitelmiin.

Kysyttäessä rajaako strategiatuntemus ideoiden syntyä, kerrottiin, että aiemmin syntyi enemmän vilttejä ideoita ja niitä lähdettiin sovittamaan strategiaan. Ideoista tuli kumppaniverkostosta tai toimijoiden omista ambitioista. Nyt ehkä mietitään enemmän strategialähtöisesti. Resurssilähtökohdasta ajatellen olisi parempi, että pyritään saamaan strategia tutuksi ja sen perusteella ideoidaan. Mutta jos halutaan oikeasti innovaatioita luoda ja saada uudenlaisia tuloksia aikaan, hiukan strategiavapaampi lähestymistapa on parempi. Strategia tukee toimintaa. Ideoita saa tuoda vapaasti esille.

Ideointi- ja valmisteluvaiheen läpinäkyvyyteen kiinnitettiin huomioita. Voi olla, että hyviä useita hankkeita on nousemassa ja voi jopa tulla useita päällekkäisiä asioita. Voimavarojen säästämiseksi ja yhteisen kehittämistyön etujen vuoksi synkronointi ja koordinointi on syytä hoitaa.

On myös huomioitava, että usein hankkeita toteutetaan usean kumppanin kanssa, jolloin yhden organisaation strategia ei voi yksin ohjata toimintaa ja uusia avauksia. On otettava huomioon kaikkien intressit, koska myös heidän toimintaansa ohjaavat omat strategiansa.

4.1.3 Hanketoiminta osana ammattikorkeakoulun toimintaa

Ammattikorkeakoululaissa ammattikorkeakouluille annetuista perustehtävistä yksi on tutkimus- ja kehittämistoiminta. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu tekee soveltavaa tutkimusta, jossa lähtökohtana ovat alueen ja alueen asukkaiden tarpeet sekä Lapin korkeakoulukonsernin yhteinen innovaatio-ohjelma, jonka tavoitteena on parantaa alueen elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä. (Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu 2009, 4.)

Hankkeella on omat toimintaperiaatteensa, mutta sitä ei voi tarkastella täysin irrallisena ympäristöstään. Se saa toimeksiannon ja toiminnan edellytykset perusorganisaatiolta. (Ruuska 2012, 75.) Ammattikorkeakoulujen kahden perustehtävän, opetuksen ja TKI-toiminnan, yhteensovittaminen on oltava saumatonta. Hanketoiminta saa osarahoituksen lisäksi ammattikorkeakoululta kaiken sen asiantuntemuksen mikä esimerkiksi opetushenkilöstöllä tai muilla tutkijoilla on olemassa. Lähtökohtana on

pidettävä, että hankkeessa käytetään sisällön osalta asiantuntijoina sisältöosaajia, joita voivat olla esimerkiksi opettajia ja tutkijoita.

Projektin toimintaan vaikuttaa linjaorganisaatio ja muut projektit. Projektipäällikkö voi joutua kilpailemaan projektiin osallistuvien ajasta. Ajankäytön periaatteet pitäisi olla selvillä jo projektin alussa. Jos edellytykset projektissa muuttuvat, asia tulisi käsitellä ja tiedottaa ohjausryhmässä. (Lööv 2008, 38.) Ruuska (2012, 44) nostaa esiin myös mahdollisen perusorganisaation tuen puuttumisen, projekti on voinut jäädä tärkeämmäksi koettujen tehtävien jalkoihin. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussakin hankkepääällikkö voi tulla myös siirretyksi osittain tai kokonaan toiseen hankkeeseen tai muuhun emäorganisaation tehtäviin. Hankkeiden kesto vaihtelee eikä toteutusajankohta ole aina ihanteellinen suhteessa opetukseen tai muihin pidempiaikaisiin toimeksiantoihin. Voi olla, että hankkeeseen kiinnitetty opettaja halutaankin kiinnittää uudella lukukaudella tiukemmin opetukseen tai hänet halutaan kiinnittää johonkin uuteen tutkimushankkeeseen. Vastaavasti myös muun henkilöstön aikaa voidaan haluta käyttää uusiin kehittämistehtäviin.

Matriisiorganisaatiossa henkilö kuuluu samanaikaisesti sekä omaan yksikköön että tietyistä projekteista vastaavaan yksikköön. Asioiden nopeammaksi hoitamiseksi voidaan tarvittaessa ohittaa perusorganisaation hierarkiat. Matriisiorganisaatiossa voidaan taata jatkuvuutta nopeatempoisen projektitoiminnan tueksi. (Ruuska 2012, 75.) Matriisiorganisaatiossa henkilöllä voi olla kaksi esimiestä. Myös enemmän kuin kaksi, jos toimii useammassa projektissa. Lisäksi voi projektitehtävien lisäksi olla muita tehtäviä, jotka eivät suoraan ole projektien toimintaa. (Ruuska 2012, 79.)

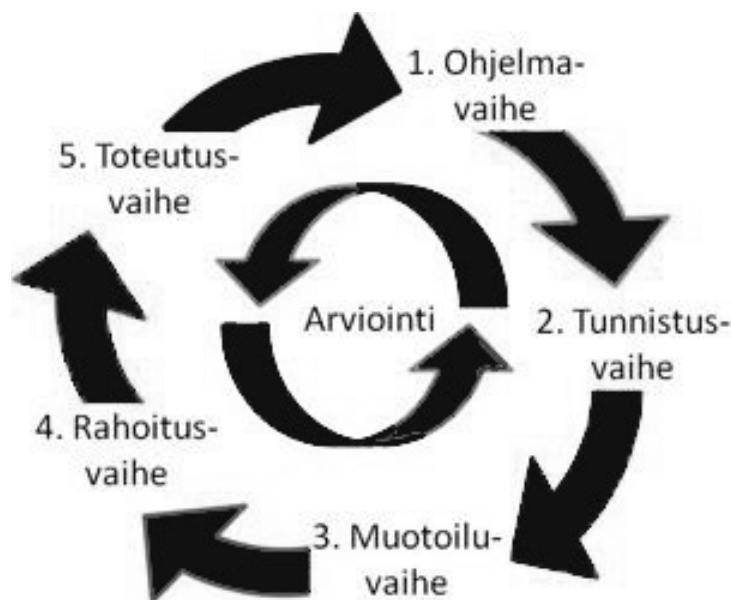
Toimialojen välisissä yhteistyöprojekteissa törmätään vääjäämättä siihen, että henkilöillä on eri esimiehet ja toimialojen toimintakulttuureissa voi olla suuria eroja. Koska henkilöt voivat harvoin siirtyä kokonaan yksittäisen hankkeen palvelukseen, voi esimiehiä olla enemmän kuin yksi. Olisi tärkeää työntekijöiden ja työn sujuvuuden kannalta, että pelisäännöt sekä hankkeessa että toimialan sisällä olisivat selvät. Hankkeessa voi tiettyjen tehtäväkokonaisuuksien osalta olla esimies myös kokonaan oman organisaation ulkopuolelta.

Ulkopuolisen rahoituksen vuoksi tutkija voi joutua osallistumaan useampaan tutkimusprojektiin yhtä aikaa. Jotakin projektia viedään eteenpäin, mutta samalla voidaan esimerkiksi valmistella uusia tutkimusprojekteja. (Kettunen 2009, 22). Projektityö on usein pirstaleista. Voi olla, että työ koostuu organisaatiossa tapahtuvan projektien

ulkopuolisten perustehtävien lisäksi useammasta projektitehtävästä, joista osa voi olla hankepääällikkyksiä ja osa projektiasiantuntijan tehtäviä.

4.2 Hankkeiden syntyminen

Hankkeen perinteiset vaiheet ovat suunnittelu, suuntaaminen, organisointi, henkilöiden rekrytointi, valvonta ja koordinointi. Suunnitteluvaihe on prosessi, jossa määritellään nykytilanne ja haluttu tulevaisuudentila. Näiden välillä oleva eron poistamiseksi suunnitellaan toimenpiteet. Muissa valmisteluvaiheissa määritellään sekä ei-henkilö että henkilö – resurssit. Tarvitaan vielä valvontaa ja koordinointia, joissa tarkastellaan toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista, tarvittavaa uudelleenohjausta sekä pyritään saamaan toimenpiteet tähtäämään saman päämäärän saavuttamiseen ja välttämään konflikteja. (Richman 2006, 10-12.) Projekteissa on useita vaiheita, kuten yllä olevasta käy ilmi. Monet asiat täytyy suunnitella huolella ennen kuin kehittämisideasta päästää tulosten hyödyntämiseen. Tässä kappaleessa (4.2) käydään läpi vaiheet hankeideasta valmiin hankehakemuksen jättämiseen. Hankesyklistä (kuva alla) hankkeiden syntyemisessä on mukana pääosin tunnistus- muotoilu- ja rahoitusvaiheet.



KUVIO 4. Hankesykli

4.2.1 Tunnistusvaihe

Tutkimusprojektit käynnistyvät yleensä vasta rahoituksen varmistuttua. Ideointi ja suunnittelu tehdään etupainotteisesti ja vasta sen jälkeen voidaan varmistua varsinaisen projektin käynnistämisestä. (Kettunen 2009, 21.) Ulkopuolisella rahoituksella tapahtuva hanketoiminta ammattikorkeakoulussa on hankkeiden valmistelun osalta organisaation omaa panostusta suunnitteluun. Valmistelu tapahtuu pääosin omin varoin, vain harvoin on käytettävissä erillistä hankevalmistelurahaa. Kustannuksista täytyy hanketta hakevan organisaation vastata itse. Jo tämä tosiasia vaikuttaa siihen, mitä hankkeita laitetaan suunnitteluprosessiin. Lisäksi se sitouttaa kustannuksista vastaavat toimialat hankesuunnitelmaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että hankeideoita syntyy useammalla eri tavalla. Riippuen kunkin toimialan toimintakulttuurista, hankeideoita voi tulla mm. toimintaympäristöstä kun ollaan vuorovaikutuksessa alueen kanssa tai henkilöiltä, jotka ovat suoraan tekemisissä hyödynsaajien, eri substanssialueiden tai kehittäjäverkostojen kanssa. Jonkun verran hankeideoita tulee nykyisiltä kumppaneilta yhteistyöpyyntönä. Tällöin on tarkasteltava tukeeko hanke strategian toteutumista tai onko muuten syytä lähteä verkostoon mukaan. Hankeideat voivat myös tulla käynnissä olevien hankkeiden tuloksista. Idean synnyttyä, tuli se sitten mistä tahansa, idean voi esittää kehityspäällikölle, joka katsoo voidaanko sitä viedä eteenpäin. Jos päätetään viedä jatkovalmisteluun, siihen järjestetään resursseja. Ideat voivat tulla esiin myös ongelmina, jolloin esimerkiksi opiskelija tai joku henkilökuntaan kuuluva tuo esiin. Ideoita kerätään koko ajan ja kun aukeaa rahoitushaku, katsotaan onko näissä ongelmissa sellaisia, jotka sopisivat ohjelman tai rahoitushaun tematiikkaan.

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun TKI-yksikkö tarjoaa tukea hankeideoiden synty-miseen tai niiden jalostamiseen. Tämä voi tapahtua esimerkiksi tunnistusvaiheen työpajojen, joita myös ideointityöpajoiksi kutsutaan, muodossa. Työkaluna käytetään esimerkiksi osallistavaa GOPP (Goal Oriented Project Planning) – ideointityöpajaa, jossa hankkeen osapuolet määrittelevät yhteisesti hankkeen kehittämistarpeet, tavoitteet, tulokset sekä laadukkaan hankesuunnitelman rakenteen ja avainkohdat. Näitä työpajoja tarjotaan ammattikorkeakoulun sisäiseen, kumppaniverkostojen tai kokonaan ulkopuolisten tahojen käyttöön.

Tukihenkilöstön mukaan heidän roolinsa on lähinnä ideoiden tukeminen työpajojen kautta. Alkuidea tai kehittämistarve voi tulla organisaation sisältä tai ulkopuolelta.

Kyseessä voi olla myös aihe tai kehittämistarve, jota on pitkään valmisteltu, mutta varsinainen kehittäminen ei ole lähtenyt käyntiin Tällöin voidaan yrittää eri konseptilla viedä asiaa eteenpäin. TKI-yksikön henkilö toimii itse työpajan vetäjänä eli fasilitaattorina, jonka tehtävänä on auttaa työpajojen osallistujia jalostamaan ideaa. Ideointi-työpajoissa luovien ratkaisujen löytämiseksi ei ideoita tai hankeaihoita haluta rajata tiukasti strategian mukaisesti, mutta siellä ideaa työstävät voivat toki miettiä sen sopivuutta strategiaan.

4.2.2 Muotoiluvaihe

Muotoiluvaiheessa hankeidea jalostetaan valmiiksi hankesuunnitelmaksi niin, että hankkeen kaikki toimenpiteet tähtäävät saman tuloksen saavuttamiseen, hanke resursoidaan oikein ja siitä syntyvä suunnitelma vastaa avoinna olevan rahoitushakemuksen ehtoja. Muotoiluvaiheessa huomioidaan myös ne tekijät, jotka voivat estää hankkeen menestyksellisen toiminnan.

Hankkeiden epäonnistumisissa on usein kyse huonosta suunnittelusta. Tavoitteet ovat voineet olla epärealistisia, sitoutuminen on voinut olla heikkoa, toteutukseen tai tulosten kestävyysliittyviä riskejä ei ole tarpeeksi otettu huomioon. (Silfverberg 2007, 15.) Ruuskan (2012, 50) mukaan toinen mahdollinen ongelma voi olla epäolennaisen tekeminen: hankkeessa ei pitäisi tuottaa dokumentteja ja välituloksia, joilla ei ole merkitystä varsinaisten tavoitteiden saavuttamisessa.

TKI-yksikön tarjoamassa muotoiluvaiheen työpajassa käytetään lähtökohtana olemassa olevaa hankesuunnitelmaa. Työpajassa hankkeen osapuolet tarkentavat yhdessä hankesuunnitelman kaikki osa-alueet ja täydentävät hankesuunnitelmassa mahdollisesti avoimeksi jääneitä kysymyksiä. Lisäksi työpajassa selvitetään suunnitelman toteutettavuus. Tämän jälkeen yleensä sisältöasiantuntijat, jotka voivat olla esimerkiksi toimialoilla toimivaa henkilökuntaa tai ulkopuolinen asiakas, ryhtyvät itse kirjoittamaan hankesuunnitelmaa. Työpajan tarkoitus on jäsentää hanke niin, että mukaan tulee vain sellaisia toimenpiteitä, joilla hankkeen haluttu tulos saavutetaan ja toisaalta kaikki tuloksen saavuttamiseen tarvittavat toimenpiteet on mukana suunnitelmassa.

Toimiala voi alkaa itsenäisesti suunnitella hanketta kun se on arvioinut sen sopivaksi. Tarvittaessa kootaan isompaa joukkoa suunnitteluun, tarvittaessa kutsutaan TKI-

yksikkö mukaan auttamaan hankkeen muotoilemista. Hankkeen varsinaisessa laatimisessa on mukana tulevan hankekonsortion substanssiosaajat, TKI-vastaavat, taloushenkilöstö ja mahdollisesti rahoittaja. Kohderyhmien edustajat pyritään saada mukaan suunnitteluun mikäli mahdollista.

Monialaisessa hankkeessa, jossa on useita kumppaneita tai kehittämishaasteita, on tärkeää pitää erilaisia yhteiskokouksia, työpajoja tai vastaavia, jotta voidaan syventää yhteistyötä ja hankkeen sisältöä. Jos hanke on kapea-alainen ja toimialalla on tarvittava osaaminen ja mahdollisesti entuudestaan tuttu ja pitkäaikainen yhteistyökumppani, ei välttämättä tarvita tällaista prosessia. Kuitenkin on aina tarpeen suunnitella vähintään työparin kanssa, ei yksin. TKI-yksikön palveluista katsottin olevan erityisesti hyötyä kansainvälisissä hankkeissa. Laadukkaaseen hakemukseen tarvitaan ohjelmaosaaminen eli miten rahoitusohjelman haasteisiin vastataan sekä sisältöosaaminen.

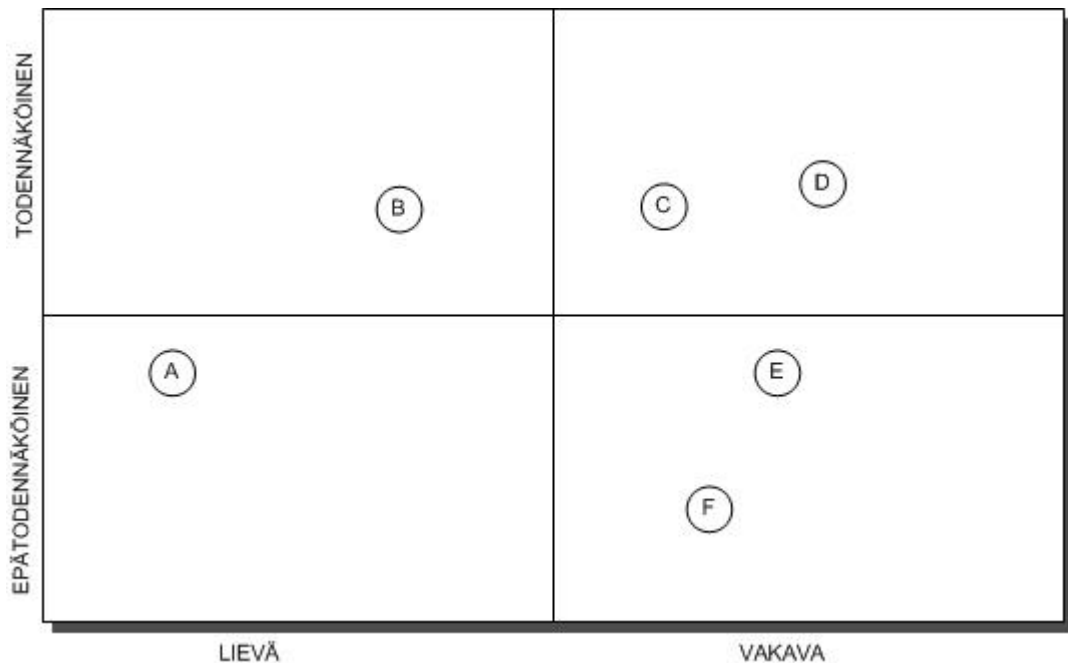
Projektitoiminnassa perustoimintojen tukemiseen liittyvä viestintä voidaan jakaa kahden osaan: sisäinen viestintä ja ulkoinen viestintä. On työyhteisön työskentelyyn liittyvää viestintää, joka myötävaikuttaa projektissa työskentelevien henkilöiden hyvään työsuoritukseen. On myös projektista ulospäin suuntautuvaa viestintää, joka voi kohdistua joko omaan organisaatioon tai organisaation ulkopuolelle. (Ruuska 2012, 87–91.) Haastattelujen mukaan myös viestintä tulee ottaa huomioon hakemusta tehtäessä. Yleensä viestintä on mukana varsinaisesti toteutusvaiheessa, mutta viestinnän tulisi olla mukana jo muotoiluvaiheessa.

Hankkeen riskit voidaan ulkoisiin riskeihin ja sisäisiin riskeihin. Ulkoiset riskit ovat hankkeesta riippumattomia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa tulosten saavuttamiseen. Ne voivat liittyä esimerkiksi lainsäädännön tai taloustilanteen muutokseen. Sisäiset riskit ovat hankkeen sisäisiä tekijöitä, jotka riippuvat hankkeen omista rajauksista ja toteutuksesta. Molemmat riskityypit voivat vaikuttaa hankkeen toimintaan ja tulosten saavuttamiseen ja sen vuoksi niitä on tarkasteltava jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. Riskien toteutumista on myös seurattava koko hankkeen ajan, jolloin hanketta voidaan muuttaa tarpeellisin osin. (Silfverberg 2007, 31–33.)

Haastateltavilta kysyttiin, mitä riskejä voi olla olemassa. Hankepääällikkö tai hankkeessa toimiva voi yksittäisen hankkeen tai hankkeessa olevan osan viedä ihan eri suuntaan kuin oli tarkoitus. Tällaisella voi olla suora vaikutus uskottavuuteen toimijana esimerkiksi kumppaneiden ja rahoittajien silmissä. Uskottavuus voi mennä joko

kyseiseen henkilöön tai koko organisaatioon. Myös henkilöstön vaihtuvuuteen voi sisältyä riskejä. Jos joku lähtee pois hankkeesta, onko mahdollista saada tämän tilalle henkilöä, jolla on tarvittava osaaminen hankkeen johtamisesta. Ulkopuolisiksi riskeiksi nimettiin kumppaneiden sitoutuminen hankkeeseen. Jos kumppani lähtee, ollaan vaikeassa tilanteessa, koska hankkeen tulostavoitteet eli se, mitä on rahoittajalle luvattu, pysyvät ennallaan.

Hankkeen onnistuminen riippuu omien toimien lisäksi myös ulkoisista tekijöistä. Muutokset näissä tekijöissä voivat aiheuttaa riskejä hankkeen tavoitteiden toteutumiseksi. Riskianalyysillä pyritään tunnistamaan ja arvioimaan riskien todennäköisyys ja hankkeen herkkyys niille. Suunnitelmaan ei voi jättää riskejä, joiden seuraukset ovat vakavia ja joiden toteutuminen on todennäköistä. Suunnitelmassa voi olla riskejä, jotka ovat epätodennäköisiä tai niiden vaikutukset ovat pieniä. Näiden lisäksi on tekijöitä, jonka varaan hanke rakentuu. Näitä kutsutaan oletuksiksi. Nämäkin on syytä tunnistaa, koska olosuhteiden muuttuminen voivat myös vaarantaa hankkeen toteutumisen. Kuviossa on kuvattu nelikenttä, jolla riskit voidaan arvioida.



KUVIO 5. Riskiarvioinnin nelikenttä (Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu 2011, 20)

”Vain tiedostettua riskiä voi pystyä hallitsemaan. Liiketoiminta ON riskin ottamista.” (Ilmonen ym. 2010, 76.) Projektit tuottavat uusia tuotteita ja palveluja uusien ihmisten

voimin, käyttäen uusia metodeita ja materiaaleja. Ne myös usein maksavat paljon, vievät paljon aikaa ja tulokset ovat riippuvaisia muistakin tekijöistä. Näistä syistä hankkeet voivat sisältää suuria riskejä hanketta johtavien on kehitettävä peruslähestymistapa siitä, miten riskit kohdataan ja miten niin vastataan eli on tehtävä riskienhallintasuunnitelma. Suunnitelmassa tunnistetaan riskit ja miten osaamisella varaudutaan riskienhallintaan. (Cobb 2012, 87.) Riskejä on syytä ottaa myös hanketoiminnassa. Useat hankerahoittajat kehottavat tekemään projekteista kunnianhimoisia ja ottamaan myös riskejä, koska ilman niitä innovatiivisten tulosten syntyminen on hankalaa.

Palvelussa tuloksen ratkaisevat ihminen sekä ihmisten osaaminen, luovuus, kekseliäisyys ja halu ratkaista asiakkaan ongelmia (Ojala 2008, 18). Tämä on keskeistä palvelu-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa, jossa henkilöstö toteuttaa annettua tehtävää pääasiassa kehittämisprojekteissa. Tämä koskee niin hankkeiden sisällön suunnittelijoita kuin myös sitä tukevia henkilöitä. On uskallettava kokeilla luovia ratkaisuja ja pystyttävä hallitsemaan eteen tulevat tilanteet, jotka eivät ole liian turvallisella alueella.

Haastatteluista kävi ilmi, että yleisesti ei tiedetä onko hankesuunnittelussa riskikartoitusta tehty, vaikka ohjeistuksen mukaisesti riskit pitäisi ottaa huomioon. Useissa tapauksissa riskien tunnistaminen jää torsoksi eikä sitä tehdä systemaattisesti. Syyksi arveltiin, että hankesuunnitteluajataulu on niin tiukka, että riskianalyysi jää toissijaiseksi. On kuitenkin hankkeita, joissa riskianalyysi vaaditaan jo hankehakemuksessa. Riskien tunnistaminen vaihtelee hankkeittain, voi olla että esimerkiksi kohderyhmän sitoutuminen on otettu huomioon. Koettiin, että ei ole riittäviä toimintatapoja tai menettelyä tehdä riskienhallintasuunnitelmia tai riskien tunnistamista. Muotoiluvaiheen työpajassa yhtenä vaiheena yleensä on riskien tunnistaminen, mutta työpajojen vetäjillä ei ole tietoa, päätyykö se tieto varsinaiseen hankesuunnitelmaan.

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että riskien tunnistaminen on ollut sopivalla tasolla, mutta tulevaisuudessa siihen on panostettava mm. taloudellisten riskien vuoksi. Riskienhallintaa pidettiin tärkeänä asiana, johon pitää jatkossa enempi kiinnittää huomiota.

Haastatteluissa nousi esiin myös ylätasoinen riskienhallinta. Taloudellisella puolella riskejä tarkastellaan hankebudjetoinnissa. TKI-toimenpidesuunnitelmassa on huomioitu riskit. Kokonaisuustasolla ei kuitenkaan ole systemaattista riskianalyysia tehty eikä

ole hyvää toimintamallia, joka kartoittaisi kaikki TKI-toiminnan riskit, ole ollut. Aineistoa systemaattiseen riskienhallintaan on olemassa, koska taaksepäin katsoessa huomaa mitä riskejä on käytännössä konkretisoitunut.

Yksi yleinen riski on taloudellinen riski. Esimerkiksi hankkeiden omarahoitusosuuksiin liittyvät, varsinkin yksityisen rahoituksen kertymiseen liittyvät odotukset ovat usein liian optimistisia hankkeen suunnitteluvaiheessa. Yksityinen rahoitus ei välttämättä olekaan toteutunut suunnitellusti ja hankkeen toteutunut kokonaisrahoitus ei ole kunnossa.

Projektijohtajan on huomioitava projektia laajempi sosiaalinen konteksti. On huomioitava projektin sidosryhmät ja niiden tarpeet ja intressit. (Cobb 2012, 6.) Riskien tunnistamisessa on otettava huomioon eri ryhmien odotukset, joita voidaan kartoittaa mm. suunnittelutyöpajoissa sidosryhmäanalyysillä. Lisäksi on muita sisäisiä tekijöitä ja heidän intressejään. Esimerkiksi omalla toimialalla voi olla omia intressejään menestyksekkään hankepäällikön suhteen eikä tämä välttämättä voi antaa täyttä panosta johtamansa hankkeen hyväksi.

Hyvässäkin suunnitelmassa voi olla riskejä, joita suunnittelija ei välttämättä itse havaitse. Siksi kannattaa teettää hankkeelle etukäteisarviointi, jossa hankkeen toteutettavuutta tarkastellaan kriittisesti. Vaikka rahoittaja arvioikin hankkeen rahoituspäätöstä tehtäessä, ei tämä poista tarvetta etukäteisarvioinnille. Mahdolliset heikkoudet suunnitelmassa on hyvä tunnistaa jo suunnitteluvaiheessa, se on etu kun rahoittaja arvioi hakemusta. (Silfverberg 2007, 40 – 41.) Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun TKI-yksikkö tarjoaa palveluna hankehakemusten etukäteisarviointia, jossa arvioidaan hankkeen toteutettavuutta sekä sopivuutta rahoitusohjelmaan. Hankkeen sisällöllinen arviointi jää sisältöasiantuntijoiden tehtäväksi.

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulujen hankkeiden suunnittelussa arviointia suositellaan käytettäväksi, ainakin silloin kun aikataulu antaa siihen myöden. Arviointia ei ole aktiivisesti markkinoitu, mutta se on olemassa ohjeistuksessa. Palvelun olemassaolosta on tiedotettu. Etukäteisarviointia on käytetty hankesuunnitelmien arviointiin jonkin verran, mutta siitä ei ole tullut vakiintunut käytäntö. Arvioinnin tavoitteena on hankesuunnitelmien laadun parantaminen. Etukäteisarviointi on koettua liian rasokkaaksi prosessiksi ja siksi sitä ei ole käytetty. Syynä voi olla, että hankevalmistelija ei ehkä ole huomannut että arviointia tarvittaisiin tai ollaan tekemässä hakemusta liian

lähellä hankehakemuksen jättämisen määräaikaan. Jos valmisteluprosessi suunniteltiin kunnolla, myös arviointiin riittää aikaa.

On tärkeää miettiä, miten riskienhallinta kytketään suunnitteluprosessiin. Sen on tapahduttava tarpeeksi myöhään, jotta tavoitteet on jo luonnosteltu, mutta ei niin myöhään että riskienhallintaprosessin tuloksia voida enää ottaa huomioon. (Ilmonen ym. 2008, 80.) Hankkeen laadukas suunnittelu sisältää riskien tunnistamisen jossakin muodossa joka tapauksessa. Riskejä huomioidaan esimerkiksi hankkeen tuloksia asetettaessa tai toimenpiteitä suunniteltaessa vaikka tätä ei riskien tunnistamiseksi välttämättä mielletä. On kuitenkin tarpeen arvioida riskejä myös tietoisesti ja monipuolisesti. Haastatteluissa nousi esiin, että kokemusperäinen tieto on koko ajan käytössä. Esimerkiksi kokemukset hankekumppaneista vaikuttavat uusien hankesuunnitelmien laadintaan.

Varsinaisen hankehakemuksen laadinnassa on useita vaiheita ja prosesseja. Aiemmin on mainittu tunnistus- ja muotoiluvaiheen työpajat, joissa hankeidea muokataan varsinaiseksi hankesuunnitelmaksi. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun hankeohjeen mukaisesti tähän vaiheeseen kuuluu tämä lisäksi mm. hankkeen perustaminen Reportronic-järjestelmään ja ensimmäinen asettamispäätös, hankesuunnitelman kirjoittaminen, hankesuunnitelman arviointi arviointityökalulla, rahoitussuunnitelman laatiminen ja rahoitusohjelman valinta, mahdolliset neuvottelut rahoittajan kanssa, hankehakemuksen allekirjoittaminen, tallentaminen Reportronic-järjestelmään ja toimittaminen rahoittajille.

Reportronicin osalta todettiin, että kun hankehakemus lähetetään, Reportroniciin pitää olla tietyt asiat syötettynä, jotta sieltä voidaan tulostaa allekirjoitettava asiakirja hankkeen asettamiseksi. Tällä varmistetaan, että tiedot todella tulee syötettyä järjestelmään. Kun hankehakemus on jätetty rahoittajalle ja siitä saadaan myöhemmin joko myönteinen tai kielteinen hankepäätös, on osa tiedoista jo valmiina järjestelmässä mikä nopeuttaa hankkeen hallinnoinnin aloitusta.

Haastattelujen mukaan sisältövalmisteluun on tarjolla tukea. TKI-yksikkö voi tarjota tukea mm. järjestämällä suunnittelutyöpajoja, kartoittamalla mahdollisia rahoitusohjelmia avustamalla kumppanihaussa, keräämällä kumppaneilta tarvittavia tietoja ja dokumentteja jotka liittyvä hankesuunnitelmaan. Vaikka hankkeen varsinaisen sisällön kirjoittavat sisältöasiantuntijat, voidaan myös avustaa kirjoittamisessa esimerkiksi huolehtimalla, että kaikki tarvittavat osaset suunnitelmassa on mukana, kaikki tarvit-

tavat liitteet ovat mukana ja ne ovat oikeassa muodossa. Hankkeiden etukäteisarviointi on käsitelty tässä tekstissä aiemmin. Osa toimialojen henkilöistä on kokeneita hankkeiden toteuttajia ja suunnittelijoita, että eivät tarvitse apua hankesuunnitelman laadinnassa. Tuki myös heille on kuitenkin saatavilla, mikäli tarvetta ilmenee. TKI-yksikkö on nimennyt toimialakohtaiset kummit, jotka ovat perehtyneet toimialan toimintatapoihin ja joilta voidaan pyytää apua tarvittaessa.

Edelleen todettiin, että hankkeen valmistelu voi myös keskeytyä. Kun hankkeen esitelylomake esitellään rehtorille, se todennäköisesti saa hyväksynnän ja allekirjoituksen. Mutta voi olla, että jo ennen sitä kehityspäällikkö on pysäyttänyt prosessin. TKI-yksikkö voi teknisesti tarkistaa että toimiala on sitoutunut hankkeen toteuttamiseen ja rahoittamiseen. Toimiala päättää mitä hankerahoitusta haetaan, tulosvastuu on toimialajohtajalla.

Edellä mainitut kummit toimivat linkkeinä tukipalvelujen ja toimialan välillä. TKI-yksikkö on nimennyt omasta henkilökunnasta henkilöt, joiden tehtävänä on pitää yhteyttä oman toimialan hankehenkilöstöön ja hankesuunnittelusta vastaaviin. Kummit voivat avustaa mm. suunnittelutyöpajojen järjestämisessä, hankehakemusten laadinnassa sekä hankepäälliköiden perehdytyksessä.

Keskitetty tuki koettiin toimivaksi. Kansainvälisyyteen koetaan olevan liian vähän tukea tarjolla. Kansainvälisen toiminnan hakemusprosessi on hyvin tiukka. Sen ymmärryksen antaminen toimialojen toimijoille auttaa jo paljon. Jos toimialan sisältöosaaja saa vierelleen kansainvälisen ”byrokratiaosaajan”, tulee sekä sisältö että byrokratia kuntoon.

Viestinnän osalta kerrottiin myös tukea olevan saatavilla. Viestinnän pitäisi olla mukana jo hankkeen muotoiluvaiheessa, mutta aina näin ei ole. Joidenkin hankkeiden valmisteluissa viestintä on ollut mukana ja tästä on ollut hyviä kokemuksia. Joissakin hankkeissa viestintä on jo hankkeen sisällön vuoksi luontaisesti mukana. Jos taas viestintä ei ole valmistelijalla hallussa, olisi hyvä käyttää ulkopuolista apua mm. miettimään miten hankkeen kohderyhmät tullaan saavuttamaan. Hankesuunnitelmaa tehtäessä on myös viestintään liittyvät kustannukset otettava huomioon. Tällaisia voivat olla esimerkiksi julkaisuihin liittyvät kustannukset.

Hanketaloushallinto tarjoaa tukea hankkeiden budjetin tekemisessä, mutta sitä tukea ei aina käytetä. Syynä voi olla ajattelu, että osataan itse tarpeeksi. Voidaan kysyä

jotain, mitä itse ei tiedetä, osaaminen vaihtelee. Hanketaloussihteerit ovat mukana, riippuen hankkeen vaativuudesta, tarpeen mukaan. Toimialat ottavat mielellään vastaan suunnitteluapua, kun kyse on isoista budjeteista. Hanketaloushallinto voi olla mukana myös omarahoitusten laskemisessa. Joskus tulee virheitä budjetteihin, jos ei ole käytetty taloushallinnon palveluja suunnittelussa. Voi jäädä esimerkiksi vuokria tai hallintokustannuksia huomioimatta tai lasketaan palkkoja budjettiin väärillä kustannuksilla. Toimialoilla on tiedossa, että palvelu on olemassa. Jos budjetti jätetään tarkistettavaksi ihan hankehakemuksen jättämisen kynnyksellä, ei kyseessä ole oikea tarkistus, kyseessä on näennäinen prosessin mukaan toimiminen. On huomioitava, että hanketaloushallinnossa on myös ruuhka-aikoja. Maksatushakemusten teko ei jakaudu tasaisesti vuoden ympäri ja tämän ruuhkan aikana ei mielellään lähdetä suunnittelutehtäviin. Neuvoja on kuitenkin aina saatavilla, joten varahenkilöjärjestelmää ei tämän vuoksi katsottu tarpeelliseksi.

Taloushallinnon näkökulmasta asioiden sujuvuutta voi edistää myös kummien osamista parantamalla, koska kummit voivat olla mukana toimialan hankkeiden suunnittelussa. Kummien pitää ymmärtää kaikki tarpeelliset kuluerät ja toimet ja niiden järjestys. Mahdollisissa rahoittajien kanssa käytävissä neuvotteluissa tukea on myös tarjolla. Voidaan neuvotella joko rahoituspuolen tai sisältöpuolen asioista tai aikatauluista. Voi olla että omarahoitusosuuksia pitäisi muuttaa tai saada rahoittaja ymmärtämään mistä hankkeessa on kysymys.

4.3 Hankkeiden toteutus

Ennen kuin hankkeessa päästään toteutusvaiheeseen on jo tehty paljon työtä. Hankesuunnittelussa hakemus on tehty sekä sisällön että hallinnon osalta mahdollisimman tehokkaaksi ja tavoitteita palvelevaksi. TKI-yksikkö tarjoaa tukea mm. sopimuksiin, viestintään, taloushallintoon, hankkeiden suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvissä asioissa. Jo suunnitteluvaiheessa monet edellä mainituista tukipalveluista on ollut käytössä, hankkeen toteutuksen aikana käyttö jatkuu.

Hankepäättöksen saapuessa käynnistyy itse hankkeen toiminta. Haastatteluissa kerrotun mukaan, ennakkoon sovittu hanketaloussihteeri ottaa hoitaakseen hankkeen aloitustoimenpiteet omalta osaltaan, kirjanpitoon pyydetään saada kustannuspaikka ja hanke avataan Reportroniciin. Sinne syötetään budjetit ja rahoitukset. Kun ne on

viety valmisteluvaiheessa järjestelmään, aloitustoimet myönteisen päätöksen saapessa helpottuvat huomattavasti.

Hankepäällikkö, mikäli tämä on jo tässä vaiheessa nimetty, alkaa varsinaisen toteutuksen aloitustoimenpiteet. Saapuneesta päätöksestä informoidaan kumppaneita sekä käynnistetään hankkeen aloituskokousten suunnittelu. Hankesopimuksen laatiminen käynnistetään. Hankkeen asettamispäätöksen valmistelu alkaa.

4.3.1 Projektijohtaminen ja osaaminen

Projektinjohtaminen vaatii monia taitoja: sisällönhallintaa, projektihallinnan ja –suunnittelun osaamista, kokemusta projekteista, tavoitteellisuutta, päättäväisyyttä sekä tiettyjä henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten huumoria ja keskeneräisyyden sietämistä. Myös hyvät ihmissuhdetaidot ovat tärkeitä. (Virtanen 2009, 192 - 193.) Projektin johtaminen voi olla vaikeaa, koska projektin vetäminen vaatii moninaisia taitoja eikä meillä kaikille niitä ole. Toisaalta ei ole tiedostettu selkeästi, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä. Vaikka projektipäällikkö olisi kokenut, voi hänkin suoriutua epätasaisesti eri olosuhteissa. (Anttonen 2003, 16.) Hankepäällikölle ei ole asetettu mitään tiettyä koulutusvaatimusta eikä edellä mainittujen ominaisuuksien kehittämiseen ole ollut mitään tiettyä koulutusohjelmaa.

Haastatteluissa kysyttiin mitä osaamista hankepäälliköiden olisi syytä kehittää. Vastauksista kävi ilmi, että mitään erityistä osaamisvajetta ei ole nähtävillä eikä siksi osat mitään yleistä koulutusta esittää. Jokaisella projektihenkilöllä on osaamisen kehittämistarvetta jossain vaiheessa. Riippuu kuitenkin kokemuksesta, kuinka laajaa perehdytystä mihinkin tarvitaan. Joitain erityistaitoja nostettiin esille. Kirjoittamista pitäisi kouluttaa, koska julkaisut on tärkeä tapa tuoda tuloksia esille. Julkaisulla on ammattikorkeakoululle myös muuta merkitystä, julkaisut on huomioitava ammattikorkeakoululle tulona, koska ne vaikuttavat tulo-rahoitukseen. Toinen asia, joka nostettiin esiin, on esiintymisvarmuuden lisääminen, jos on rooli, että pitää esittää tuloksia. Viestintäntä taitoja haluttiin parantaa. Myös ajanhallintakoulutus nousi esille. Tukipalvelussa työskentelevien mukaan asioiden sujuvuus paranee, jos hankepäälliköllä on perustiedot taloushallinnosta

Projekteja johtavien osaamisen lisäksi on kiinnitettävä huomiota myös tukihenkilöstön osaamiseen. Haastatteluissa nousi joitain asioita, jossa tukihenkilöstö osaamista voi-

taisiin parantaa tai ainakin tulisi huolehtia osaamisen säilymisestä. Osaamista voitaisiin lisätä mm rahoitusohjelmien tuntemuksen ja uusien rahoitusmallien, kuten lumpsum (kertakorvaus), tuntemuksen. Joihinkin asioihin on tarjolla koulutusta esimerkiksi rahoittajien järjestämänä, mutta parhaiten katsottiin osaamisen kehittyvän ja pysyvällä osaamisen jakamisella sekä onnistumisten ja epäonnistumisten läpikäynnillä.

Projektiosaamisen kasvattaminen johdon näkökulmasta tarkastelussa nousi esille kaksi konkreettista mallia: hanketoimijan urapolku ja TKI-osaajavalmennus. Ensimmäisen kohdalla perusajatus on lähteä kasvattamaan osaamista aloittamalla pienistä ja ketteristä hankkeista ja kokemuksen karttuessa lisätä osaamista tarttumalla isompiin ja haastavimpiin hankkeisiin tai siirtymällä kansallisista kansainvälisiin hankkeisiin. Itse asiassa näin tapahtuukin, mutta tämä polku voisi olla kuvattu konkreettisesti ja sitä myös kuljettaisiin eteenpäin suunnitelmallisesti. TKI-osaajavalmennus on puolestaan ammattikorkeakouluissa alkava opintokokonaisuus, jossa luodaan TKI-toimintaan osaamiskokonaisuus ja koulutetaan toimijoita.

Osaaminen pitää laaja-alaistaa. Tukipalvelut ovat tietynlainen linkki osaamisessa, avustaa erityisesti kansainvälisissä hankkeissa ja ennen kaikkea kansainvälisten hankkeiden suunnittelussa, pitäisi kuitenkin jalkauttaa myös tuleville osaamisalueille. Lisähaasteena voivat olla kielikysymykset ja kansainvälisten rahoitusohjelmien korkeammalla olevat vaatimukset.

Hankkeita toteuttavat nostivat esiin joitain työnjakoon liittyviä seikkoja. Projektinhallintaosaamista tarvitaan nimenomaan tukipalveluna. Substanssiosaaminen on toimialoilla, mutta hallinnollinen osaaminen tulee tukipalveluista. Toinen osaamisalue on hankevalmistelu johon pitää panostaa. Puiteohjelmaosaaminen on myös tukiyksikön osaamisaluetta. Erityinen rahoitusohjelmätuntemus voi olla keskitettynä palveluna.

Henkilöstöä pitäisi kouluttaa yleisen TKI- ja hanketoiminnan ymmärtämiseen. Jokaisella pitäisi olla peruskäsitys mitä tehdään, miksi tehdään ja mihin tekemisellä pyritään. Eräs haastateltava nosti esiin TKI-toiminnan arvostuksen: *”Osaamiseen liittyy joihan alkuvaiheessa motivointi ja arvostus. Se on ollut vähän ynnämuuta tehtävää, jolla paikataan muuta työaikasuunnitelmaa. Se ei ole ollut hyvä lähtökohta.”* Tarvitaan ammatin arvostuksen paranemista ja tähän pyritään mm. TKI-osaajavalmennuksen avulla.

Projektimaisen toiminnan kehittämisessä kannattaa lähteä liikkeelle laatimalla eri tilanteisiin ohjeistusta, kuten suunnittelupohjia ja raporttimalleja. Tätä kautta saadaan syntymään talon tapa tehdä projekteja. (Anttonen 2003, 16–17.) Tähän kohtaan Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu on panostanut voimakkaasti. Hankesyklin mukainen hankeprosessi on määritelty ja toimintaa varten on kehitetty prosessit, toimintaohjeet ja tuki.

Ohjeistuksen rungon muodostaa hanketoimintaohje. Se on osoittautunut hyväksi työkaluksi, mutta sitä on päivitettävä koko ajan. Tulossa lienee tiukka päivitystarve hanketoimintaohjeelle, koska organisaatiomuutos ravistelee rankalla kädellä koko organisaatiota. Hanketoimintaohjetta on pidetty liiankin kattavana, koska se sisältää tarkkoja ohjeita ja kuvauksia prosesseista, jotka puolestaan elävät ja muuttuvat koko ajan. Hanketoimintaohje voisi olla yksinkertaisempi, jossa sitten olisi liitteitä lisämateriaalina. Intranetissä on ohjeistuksia omiin järjestelmiin (esimerkiksi matkalaskut ja laskut). Myös rahoittajan sivuilta löytyy ohjeistuksia sekä hankepäällikölle että taloushallintoon. Tärkeimmät rahoittajan antamat ohjeet ovat hankepäättökseen liitteenä. Aloituspalaverin muistio sisältää sellaista ohjeistusta, joka on käyty kerran yhdessä läpi rahoittajan kanssa. Kumppaneille annettava ohjeistus räätälöidään hankekohtaisesti.

Hankekohtainen ohjeistus pitäisi olla Reportronicissa. Siellä on myös itse järjestelmän käyttöön liittyvä ohjeistus kuten ohjeistus työaikakirjaajalle, hankepäällikölle ja taloudesta vastaavalle.

Henkilörekisteriselosteesta on olemassa organisaation laatima ohje, mutta sen voisi sovittaa myös hanketoimintaan, jossa usein kerätään esimerkiksi osallistujaluetteloita sekä henkilöiden perustietoja EU:n tekemää tilastointia varten.

Ohjeistuksen varsinaisia puutteita nostettiin esiin vähän. Viestinnän näkökulmasta sosiaalisen median käytön ja blogikirjoittaminen voisi olla ohjeissa mukana. Blogi on nousemassa osin web-sivujen korvaajaksi tietyissä tapauksissa. Yleistä blogikirjoittamisen ohjeita löytyy, mutta voisi ohjeistaa miten nimenomaan TKI-toiminnassa blogeja käytetään.

Haastatelluista kaikki eivät olleet tietoisia hanketoimintaohjeesta. Koska kyseessä on keskeinen hanketoiminnan ohjeistus, on syytä kiinnittää huomiota sen tunnettuuteen ja ymmärtämiseen.

Projektia johtavan rooli on monimutkainen ja eri ihmisillä voi olla erilaiset, joskus ristiriitaisetkin odotukset. Projektijohtamisessa on kolme pääasiaa: miten projektijohtajan odotetaan käyttäytyvän projektin johtajana, millaisia johtamistaitoja tarvitaan projektin eri vaiheissa ja miten projektissa toimivia yksilöitä johdetaan. Projektinjohtaja edustaa projektia ja toimii projektin edistäjänä kaikilla tasoilla. Projektin eri vaiheet on osattava ottaa huomioon ja mahdolliset muutostarpeet projektissa on pystyttävä käsittelemään. (Cobb 2012, 173 – 174.) Projektissa henkilöiden, joille vastuu on annettu, on hyväksyttävä ja kannettava vastuunsa. On myös ymmärrettävä toimenpiteiden johtamisen ja johtajuuden välinen ero. Johtajuutta voi oppia ja se on tavoitekeskeistä. Johtaminen kohdistuu henkilöihin ja sen vuoksi se pitää myös erottaa projektihallinnasta tai kuten edellä sanottu, toimenpiteiden johtamisesta. (Richman 2006, 18-19.)

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun hankepäällikön tuki keskittyy hankkeen sisällön ja hallinnan asioihin. Varsinaista projektijohtamisen tukea ei ole systemaattisesti järjestetty. Tämä on yksi harkittava kehittämiskohde.

Uusi projektipäällikkö voi tarvita tukea kun hän aloittaa projektissa, koska hän voi tuntea olonsa yksinäiseksi tai tukalaksi vastatessaan päätöksistä – hyvistä ja huonoista. Jollain tavalla tulee projektipäällikölle taata mahdollisuus ohjaukseen ja tukeen. Tuki voidaan järjestää esimerkiksi sparraajan avulla. Kokeneempi projektipäällikkö voi toimia sparraajana. (Ruuska 2012, 96–97.)

Haastatteluista kävi ilmi, että hankepäälliköt voivat kääntyä hankkeen sisällön kysymyksissä esimiehen, kumppaneiden, projektihenkilöstön tai rahoittajan puoleen riippuen ongelman luonteesta. Omassa hankeverkostossa yleensä on olemassa sisällön eri osa-alueiden osaaminen. Hankesuunnitelman tulkinnassa voidaan ottaa suoraan yhteys rahoittajan edustajaan. Myös kehityspäällikkö ja hankkeen työryhmät ovat tukena hankkeen sisältökysymyksissä. Sisältöön tarvitaan tukea myös tapauksissa, jossa hankepäällikkö tulee mukaan hankkeen aikana tai saa hoitaakseen muiden suunnitteleman hankkeen. Käytännössä voi käydä, kuten haastateltava totesi: *”Mitä nyt sitten sain ne mapit, niitä aloin sitten tutkimaan”, ”Olisi tarvinnut saattaen vaihtaa”*

Toimialalla koettiin hyvänä asiana, että maksatushakemuksia laadintaan ei hankepäälliköiden ole tarvinnut paneutua, ne ovat valmisteltu TKI-yksikössä ja hankepäällikkö on voinut keskittyä hankkeen sisältöön. Talousasioissa apua saa hanketaloussihteereiltä. Heistä osa kertoi, että aina ei ole mahdollista antaa niin paljon apua ja

neuvontaa kuin haluaisi. Joka tapauksessa pyritään kuitenkin jokin vastaus antamaan aina kun jotain kysytään.

Hallinnon asioissa lähin tuki on oma esimies. Hankesopimusasioissa on käytettävissä ammattikorkeakoulun oma lakimies. Sopimusasioissa hankepäällikkö voi saada tukea kehityspäälliköltä tai ammattikorkeakoulun lakimieheltä. Rakennerahastorahoittajat ovat alkaneet vaatia hankesopimuksen ennen kuin he antavat hankkeesta kirjallisen rahoituspäätöksen. Tämä asettaa haasteita, koska ennen kirjallista päätöstä toimitaan omalla riskillä. On vastakkain joustavuus asioiden hoidossa ja täydet takeet hankkeen rahoituksesta.

Sopimusasioita pidetään yleisesti vaikeina ja aikaa vievinä, erityisesti niissä tapauksissa kun hankkeen varsinaiseen sisältöön sisältyy juridisia kysymyksiä kuten henkilötietojen käsittelyä esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla. Olisi hyvä, jos nämä kysymykset voitaisiin käydä läpi henkilökohtaisesti hankepäällikön ja sopimusasioita hoitavien kanssa, mutta ajankäytöllisesti tämä on ollut haastavaa. Sopimusasioiden osaamisen edistämiseksi voidaan edelleen kouluttaa. Hankesopimukseen tarvittavista liitedokumenteista on malli hanketoimintaohjeessa. Hankepäälliköiden osaamista näiden liitedokumenttien laatimisesta pitäisi parantaa.

Tärkein projekteja palveleva tietojärjestelmä on Reportronic- projektinhallintajärjestelmä. Se on hankkeiden lisäksi käytössä myös muussa toiminnassa. Esimerkiksi kaikki työaikakirjaukset ammattikorkeakoulussa tehdään suoraan Reportroniciin. Järjestelmään liittyvät tukipyynnöt tulevat joko suoraan järjestelmän pääkäyttäjälle tai hankkeen hanketaloussihteerin kautta. Projekteista olisi hyvä ottaa yhteyttä ensisijaisesti hanketaloussihteerin, koska suurimmassa osassa kysymyksiä tämä osaa kertoa ratkaisun ongelmaan. Tämä voi puolestaan kääntyä pääkäyttäjän puoleen mikäli tarpeellista.

Opinnäytetyössä toteutettujen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että Reportronic on pitkälle kehitetty ja se koetaan hyväksi järjestelmäksi eikä ilman sitä tultaisi toimeen tai ainakin toiminta olisi hankalaa. Järjestelmä on otettu käyttöön laajalti ammattikorkeakoulussa ja se on myös saanut yleisen hyväksynnän. Järjestelmästä ei kuitenkaan vielä oteta kaikkea irti. Muiden järjestelmien, kuten matkalaskujen käsittelyn tai ostolaskujen käsittelyn, osalta otetaan yhteyttä joko hanketaloussihteerin tai oman toimialan yhteyshenkilöihin. Mikäli järjestelmän pääkäyttäjä tunnetaan, myös suoraa yhteyttä häneen käytetään.

Haastatteluissa tuli ilmi, että kaikkia hankkeiden dokumentteja ei tallenneta Reportro-niciin vaikka se on virallinen dokumenttien säilytyspaikka siltä osin kuin ei tarvita käyttää ylläpitäjän virallista arkistoa. Rinnakkaisten järjestelmien käyttö on mahdollista, mutta ammattikorkeakoulun lienee syytä painottaa virallista tietojen tallentamisohjeistusta.

Viestinnän tuen tarve vaihtelee hankkeittain riippuen hankkeen toteuttajien omasta viestintäosaamisesta. Yleensä viestintäsuunnitelman laatimisen jälkeen viestintäasiat sujuvat jämäkämmin. Osa hankepäälliköistä haluaa säännöllisiä palavereja viestintään liittyen, muut eivät pidä sitä joko tarpeellisena tai tilanne ei sitä edellytä.

Hankepäällikkö tarvitsee tukea. Jonkinlainen avautuminen oikealle henkilölle on tarpeen. Usein kysytään kokeneemmalta hankepäälliköltä, jos sellainen on saatavilla. On huomioitava että pienessä organisaatiossa lähes kaikki tunnetaan ja osaaminen tiedetään. Siksi kysytään usein ihmisiltä, ei välttämältä sellaiselta, jolle kysymys työtehtävien mukaan pitäisi osoittaa. Omalta työverkostolta, oman hankkeen henkilöiltä, omalta työyhteisöltä ja rahoittajalta voi myös kysyä neuvoa. Esiin nostettiin yleisesti usko henkilökohtaiseen asioiden selvittämiseen vaikka se voi näyttää tehottomalta verrattuna tarkkoihin kirjallisiin ohjeisiin. Luottamus eri toimijoiden välille rakentuu yhteydenottojen kautta.

4.3.2 Perehdyttäminen ja perehtyminen

Projekteihin osallistuvat henkilöt pitää perehdyttää tehtäviinsä. Tämä ei koske vain organisaatioon tulevia uusia henkilöitä vaan myös sellaisia, jotka ovat voineet olla perusorganisaatiossa jo vuosia, mutta alkavat nyt tehdä myös projektityötä. Jos kyseessä on perusorganisaatiossakin uusi henkilö, on tämä perehdytettävä sekä perusorganisaation että projektien asioihin. Projekteissa henkilö kohtaa uutta toimintakulttuuria ja päätöksentekoa. Projektityöhön alkavien on sitouduttava projektin tavoitteisiin ja heidän on perehdyttävä projektin työmenetelmiin ja pelisääntöihin. (Ruuska 2012, 94-95.)

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa hankepäälliköt perehdytetään järjestelmällisesti. Hankepäällikön perehdytys on TKI-yksikön järjestämä tilaisuus, missä hankepäällikön ja mahdollisesti muiden hankkeessa toimivien kanssa käydään läpi hankkeen

hallinnon kannalta keskeiset asiat kuten rahoituspäätös ehtoineen, ohjaus- ja hankeyhmän toiminta, tiedottaminen, sopimusasiat, taloushallinnon asiat sekä keskeiset tietojärjestelmät. Liitteessä kaksi on hankepäällikön perehdytyslomake, jonka sisällön mukaiset aiheet käydään perehdytyksessä läpi.

Perehdytys järjestetään lähes jokaisessa hankkeessa. Aloite tulee yleensä toimialalta, jolloin kehityspäällikkö tai hankepäällikkö ottaa yhteyttä ja kertoo perehdytystarpeesta tai tukipalvelut ehdottaa perehdytystä. Tapauskohtaisesti arvioidaan järjestetäänkö perehdytys. Perehdytys yleensä vie puoli päivää.

Haastattelujen mukaan perehdytystä pidettiin hyvänä. Mielipiteitä sen sijaan jakoi sen käytännön toteutustapa. Joidenkin mielestä tulee liian paljon asiaa kerralla, ainakin jos hankepäällikkö on kokematon. Tällöin sijoittaminen eri päiville olisi hyvä. Toisaalta koettiin hyväksi saada tietoa kerralla, kun sen jälkeen on mahdollisuus tarvittaessa kysyä lisätietoja. Yhdelle päivälle sijoittamista puollettiin myös sillä, että prosessi saadaan kokonaisuudessaan käytyä läpi nopeasti. Jos jaetaan useammalle päivälle, aikataulu tuntuu venyvän. Perehdytyksiä on järjestetty myös kokeneelle hankepäällikölle, perehdytystä on pidetty hyödyllisenä myös tässä tapauksessa. Perehdytyksen jälkeen kysytään neuvoja usein samoista aiheista mitä käsiteltiin perehdytyksessä, mutta hankepäälliköllä on nyt tiedossa keneltä kysytään. Olisi tarpeen perehdyttää muitakin kuin hankepäällikkö, mieluiten koko projektiryhmä. Perehdytyksen sanotaan olevan panostetun ajan arvoinen. Edelleen haastattelujen mukaan, jos jaetaan kahdelle päivälle, pitäisi irrottaa jokin isompi osuus erilleen. Tällainen voisi olla esimerkiksi Reportronic-järjestelmä. Tuen puolesta todettiin, että voisi olla hyvä tarkentaa perehdytyksen sisältöä, jotta kaikki hankepäälliköt saisivat samat tiedot.

Erityisesti uuden henkilön kohdalla perehdytys pitäisi pystyä järjestämään heti hankkeen alussa ja mahdollisesti uusimaan perehdytys hankkeen kuluessa. On myös kiinnitettävä huomiota tilanteeseen, jossa hankepäällikkö vaihtuu kesken hankkeen. Perehdytys tulee järjestää uudelleen, koska perehdytys kohdistuu aina henkilöön.

Aloituspalaverissa, joka pidetään rahoittajan ja hankkeen toteuttajan välillä, sovitaan hankkeen toteutukseen ja rahoitukseen liittyvistä pelisäännöistä ja rahoittaja perehdyttää tuensaajan rakennerahastohanketoimintaan. Aloituspalaverissa määritellään tuensaajan ja rahoittajan väliset toimivaltuudet, vastuut sekä hankkeen toimeenpanon periaatteet. Lisäksi käydään läpi hankkeen toteutuksen kannalta keskeisiä osalualueita.. Aloituspalaverissa käydään läpi myös hakijaa ja toteuttajaa koskevat sää-

dökset ja ohjeistus. Pääsääntöisesti aloituspalaveri järjestetään kaikille rakennera-hastohankkeille niiden käynnistämävaiheessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö)

Haastattelujen mukaan aloituspalaverissa sai hyvää informaatiota hankkeen toteut-tamista varten ja periaatteet hankkeen toteuttamisesta tulivat selviksi. Jos ei tuntenut entuudestaan rahoittaja edustavia henkilöitä, koettiin hyödylliseksi olla aloituspalave-rissa kasvokkain, jatkossa on helpompi ottaa yhteyttä. Aloituspalaverin muistio, jonka rahoittaja laatii, on yksi tietolähde hankkeen toteutusta varten. Sitä tulee käyttää hankkeen aikana ja sitä ovat jotkut myös käyttäneet.

Kick-off -kokous on hanketta toteuttavien toimijoiden yhteiskokous, joka järjestetään hankkeen saatua rahoituspäätöksen. Usein kansainvälisissä hankkeissa voi olla vai-keaa saada kaikkia hanketoimijoita saman pöydän ääreen ennen kuin hankerahoitus antaa resurssit tehdä matkoja ulkomaille. Kick-off -kokouksessa yleensä käydään läpi hankesuunnitelma, jota tarkennetaan vielä työnjaon ja vastuiden selvittämiseksi.

TKI-yksikkö tarjoaa työpajafasilitointia kick-off -kokouksiin. Tarkoituksena on selven-tää osallistavien menetelmin hankesuunnitelmaan kaikille hanketoimijoilla. Menetel-män käytetään muotoiluvaiheen työpajaa, jota on kuvattu aiemmin hankkeen muotoi-luvaiheen kohdalla. Kokouksissa hanketaloussihteeri on yleensä mukana, jos ammattikorkeakoulu toimii hankkeen koordinaattorina. Ellei hanketaloussihteeri pääse pai-kalle, tehdään raportointipaketti jaettavaksi

Yrityksen joku ydinosaaminen voi olla tiettyssä yksikössä, kun joku toinen puolestaan on levinnyt laajalle koko yritykseen. Tiettyä osaamista voidaan yhdistää toisessa yk-sikössä olevaan osaamiseen ja näin voidaan luoda uusia mahdollisuuksia. (Lehtonen 2002, 192.) Ryhmän tai tiimien osaaminen voi olla paljon enemmän kuin yksilöiden erillinen osaaminen. Yhdessä voi tuottaa toimintamalleja, joita ei yksin voi tuottaa. Organisaation osaaminen koostuu yksilöiden ja ryhmien osaamisen yhdistelmästä. (Tuomi & Sumkin 2012, 51.) Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa TKI-toiminnan kehittämistä ja tukea varten on tutkimus-, kehitys- ja innovaatioyksikkö. Sen tarjoaa mm. hankehallintoon liittyviä palveluja muulle ammattikorkeakoululle. Substans-siosaajana toimivat toimialat voivat pääsääntöisesti keskittyä hanketoiminnassaan kehittämisen sisältöihin. Hankekohtaisesti muodostuu tiimejä, joissa toimialalla voi olla sisällöstä vastaavat henkilöt ja TKI-yksikössä esimerkiksi hankkeen taloushallin-toa hoitava hanketaloussihteeri. Tiimin osaamista voidaan täydentää esimerkiksi

viestinnän, hankesopimusten sekä arvioinnin ammattilaisilla, jotka toimivat TKI-yksikössä.

Jokaisella toimijalla pitää olla riittävästi osaamista sekä kykyä soveltaa tietoa ja kykyä löytää sopivat yhteistyökumppanit (Ojala 2008, 22). Kaikkien ei silti mielestäni tarvitse hallita kaikkia osa-alueita, mutta käytettävissä olevien osaajien yhteisen osaamisen pitää täyttää edellä mainitut ehdot. Asiantuntijuus ja asiantuntijatyön piirteet liittyvät myös entistä enemmän kaikkiin työtehtäviin. Itsenäinen ja tiimeissä tapahtuva ongelmanratkaisu, tiedon ja tietämisen hallinta ja edelleen jalostaminen sekä tarve pitää osaamistaan ajan tasalla korostuvat joka tehtävässä. (Ojala 2008, 23.) Ongelmanratkaisussa törmätään suuriin periaatteellisiin ongelmiin sekä pienempiin arkipäivän ongelmiin. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu TKI-yksikössä on pyritty siihen, ettei isoja ratkaisuja tarvitsisi kenenkään tehdä yksin. Käytännössä kuitenkin monissa hankkeissa hankepäällikkö tekee varsin suuria päätöksiä. Varsinkin pitempään projekteissa toimineilla tuntuu välillä olevan lähes ”rajaton luotto”, jolloin esimies luottaa henkilön osaamiseen ja sen vuoksi päätöksenteko valuu suorittavalle tasolle. Tässäkin tulee lopulta vastaan raja, jonka hallintosääntö tai vastaava antaa esimerkiksi nimenkirjoitusoikeuden suhteen.

4.3.3 Päätöksenteko / prosessi

Projektin onnistumisessa on tärkeää saada projektiohjaus toimimaan tarkoituksenmukaisesti. Projektiohjaus avulla voidaan poikkeamia tunnistaa, hallita ja tehdä tarpeellisia korjausliikkeitä. (Virtanen 2009, 154.) Projektiohjauksesta vastaa ohjaus- tai seurantaryhmä. Sen tehtävä on valvoa, että projekti etenee asetettujen tavoitteiden suuntaan ja tehdä tarvittaessa korjausliikkeitä. Hankepäällikön ja ohjaus-/seurantaryhmän toimivalta pitäisi määritellä projektin asettamisen yhteydessä. (Virtanen 2009, 178.) Hankkeen ohjausryhmän rooli tulee määritellä hankkeen suunnitelmassa tai hankkeen alussa. Ohjausryhmän kokoukset voivat usein muodostua rutiininomaisiksi, käyttää liikaa valtaa tai tekee päätöksiä asioista, joiden pitäisi oikeasti projektin vastuulle. (Silfverberg 2007, 99.)

Eri sidosryhmien roolit ja vastuut pitäisi määritellä tarkasti jo hankesuunnitelmassa. Pienetkin epäselvyydet ja ristiriitaisuudet voivat vaikeuttaa hankkeen prosesseja ja päätöksentekoa. Laajoille projekteille voi luoda osaprojektijaon mukaisen tiimiorganisaation. Johto/ohjausryhmä vastaa hankkeen seurannasta ja ohjauksesta. Projekti-

päällikkö vastaa hankkeen sisäisestä johtamisesta. Pienissä projekteissa ei erillistä johto/ohjausryhmää tai osaprojektijakoa yleensä tarvita. (Silfverberg 2007, 93.) Monet rahoitusohjelmat, kuten Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR), edellyttävät ohjausryhmän asettamista. Sen tehtävät on määritelty hankkeen rahoitusehdoissa, mutta sen rooli voi muodostua tiettyjä hallinnollisia rajoitteita lukuun ottamatta omanlaisekseen.

Haastattelujen mukaan ohjausryhmän rooli hankkeissa vaihtelee. Se voi toimia joko ohjausryhmänä tai seurantaryhmänä. Se voi painottaa toimintaansa joko hallinnollisena tai sisällöllisenä ryhmänä. Monissa hankkeissa on projektiryhmä, joka hoitaa hankkeen jokapäiväistä toimintaa sekä ohjausryhmä. Jos projektiryhmällä on valmius tehdä muutoksia ja siihen saadut valtuudet, ohjausryhmällä ei välttämättä tarvitse olla voimakasta ohjaavaa roolia. Erään haastattelun mukaan on mahdollista, että ohjausryhmän käsittelemät asiat ja rooli vaihtelee riippuen siitä, mitä ohjausryhmälle esitellään: *”Riippuu siitä mitä asioita projektipäällikkö siellä esittelee ja miten”*.

Hankepäällikkö voi myös itse ohjata ohjausryhmän toimintaa. Hän voi vaikuttaa esimerkiksi sillä, miten ohjausryhmään informoidaan ja miten asiat kokouksissa esitellään. Ohjausryhmä keskustelee sekä annetun selvityksen perusteella että julkisten tietojen perusteella. Vaikka hankepäälliköllä voi olla voimakas ohjaava ote ryhmän suutaan, on muistettava että ohjausryhmän jäsenet päättävä itse toimintatapansa. Joissakin ohjausryhmissä kokouskohtainen vaihtuvuus on suurta. *”Tuntuu, että nuo on hirveän kiireellisiä ihmisiä ja siinä on tavallaan tätä sijaistamista aika paljon. siihen hyppää hetkiseksi remmiin joku asiasta tietämätön ihminen”*

Yleisesti arvioitiin että on tapahtunut kehitystä siihen suuntaan, että ohjausryhmä oikeasti ohjaa toimintaa. Työskentelyssä on avoin ja rehellinen ilmapiiri. Jos hankepäällikkö on avoin ja tuo kysymyksiä esiin, alkavat ajatukset lähteä liikkeelle ja tulos on tulos yleensä hyvä.

Monissa julkisrahoitteisten hankkeiden ohjausryhmissä on mukana tahoja, joilla ei ole sopimuksellista suhdetta rahoittajaan. Tällöin ohjausryhmä voi käsitellä päätöksiä ja antaa suosituksia, mutta lopulliset päätökset tekee se taho, joka on sopimussuhteessa rahoittajaan (Silfverberg 2007, 100.) Yleensä rahoittajat solmivat sopimuksen hankkeen päätoteuttajan kanssa ja muut hankeosapuolet ovat sidottu päätoteuttajan erillisillä sopimuksilla. Tällaisessa tapauksessa päätoteuttaja neuvottelee tarvittaessa

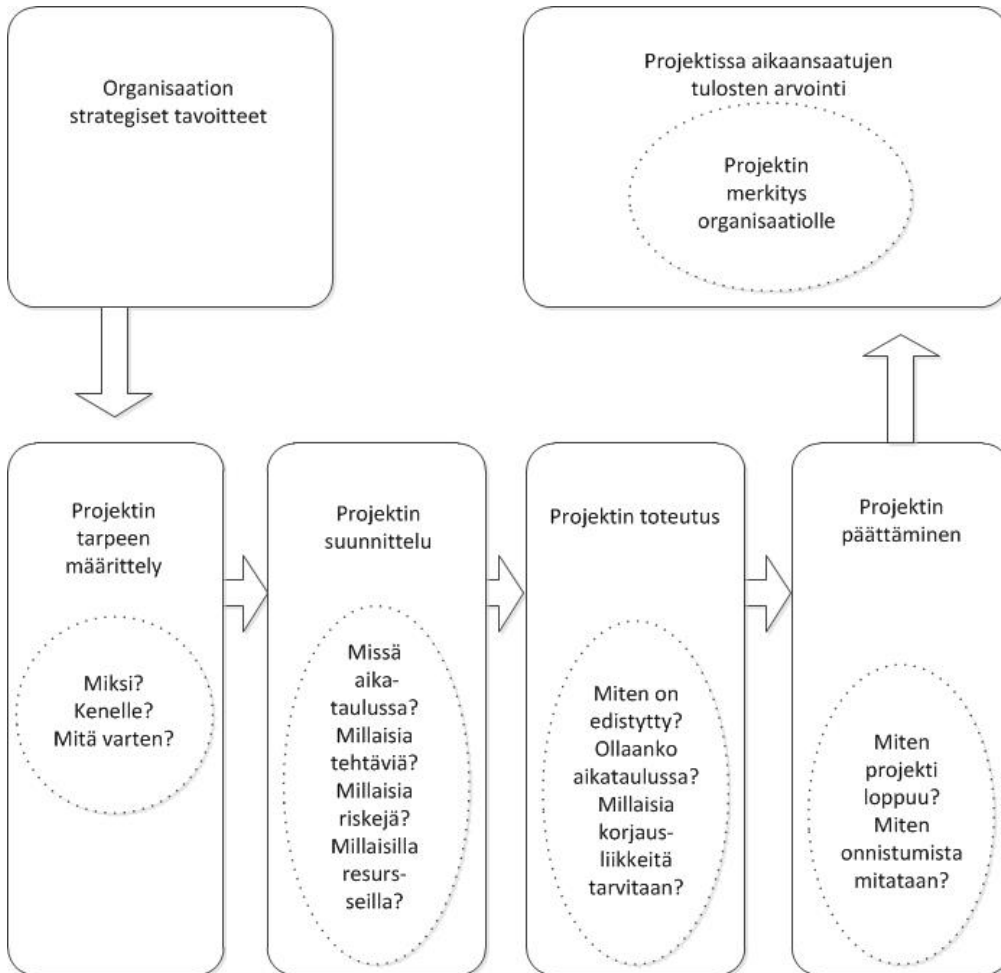
rahoittajan kanssa ja on vastuussa hankkeen toiminnasta ja tuloksista rahoittajan suuntaan.

Ohjausryhmän kokousrytmi auttaa hankepääällikköä jäsentämään hankkeen edistymisen myös itselleen, kun asia valmistellaan säännöllisesti. Ohjausryhmälle raportoinnin yhteydessä keskustellaan kehityspäällikön ja toimialajohtajan kanssa, jotka saavat tässä tärkeää informaatiota hankkeen edistymisestä. Nähtiin myös, että on apua, jos lähiesimies on myös ohjausryhmän jäsen. Ohjausryhmän jäsenellä voi olla asema, jossa hän voi tehdä päätöksiä organisaation puolesta. Tämä jouduttaa päätöksentekoa.

4.3.4 Valvonta ja muutokset hankkeessa

Projektipäällikön tulee olla varautunut myös siihen, että asiat eivät suju odotetulla tavalla. On tärkeää kyetä välttämään vastoinkäymisiä, mutta vielä tärkeämpää on kyetä reagoimaan oikein vastoinkäymisiin. (Berkun 2006, 272.) ”Suunnittelu on projektissa jatkuva prosessi, jonka avulla reagoidaan poikkeamiin ja ympäristömuutoksiin.” Projektin yksityiskohdat usein tarkentuvat vasta projektin aikana. Pitkäaikaisissa projekteissa olosuhteet muuttuvat ja alkuperäiset tavoitteet eivät uudessa tilanteessa enää päde. (Ruuska 2012, 227.) Projektisuunnitelmaa tehtäessä on käytetty oletuksia ja arvioita, joita niitä pitää projektin edetessä tarkastella. Projektihenkilöstö voi huomata tehtäviä, jotka pitäisi sisällyttää projektin toimintaan ja toisaalta sellaisia, joita siellä ei tarvita ollenkaan. (Cobb 2012, 76.) Hankeidea voi syntyä kauan ennen kuin hanke varsinaisesti käynnistyy. Muotoiluvaiheestakin, jossa hankkeen tarkemmat suunnitelmat tehdään, voi kulua aikaa ennen kuin päästään töihin ja jos hanke on esimerkiksi kolmen vuoden mittainen, olosuhteet ja käytettävissä olevat työkalut voivat olla aivan toisenlaisia kuin suunnitelmaa tehtäessä oli tiedossa. Tämän vuoksi joudutaan usein tilanteeseen, jossa suunnitelmasta kiinni pitäminen tuottaa heikompia tuloksia kuin olisi muutoin toimiessa mahdollista saavuttaa.

Kuviossa 6 näkyy oletama, että hankkeen suunnitteluvaihe päättyy ennen projektin toteuttamista. Kuitenkin suunnittelutyö jatkuu projektin päättämiseen saakka. (Virtanen 2009, 153.)



KUVIO 6. Projektin vaiheet (Virtanen 2009, 152)

Vaikka suunnitelmat tehtäisiin hyvin, ei hanketta silti pidä toteuttaa jäykästi hankesuunnitelman mukaan. Hankkeen toteutusta on tarkasteltava kriittisesti koko hankkeen ajan ja sen perusteella toimintamallia voidaan tarvittaessa muuttaa. Mahdollisuus toimintojen muokkaamiseen täytyy olla olemassa. (Silfverberg 2007, 16.) "Hankkeiden ongelmat eivät aina olekaan johtuneet siitä, että suunnitelmista on poikettu vaan niiden liian tiukasta noudattamisesta!" (Silfverberg 2007, 34.)

Projektinhallinnan avulla projektin, sen asettajat, asiakkaan ja yhteistyökumppanit ovat tietoisia siitä, miten projekti on edistynyt tavoitteiden saavuttamisessa ja mitä tarpeita uudelleen suuntaamiseen on. (Virtanen 2009, 163). Projektin aikataulutuksella määritellään milloin kunkin tehtävän tulisi alkaa ja kuinka kauan sen pitäisi kestää sekä osoitetaan toimenpiteiden looginen järjestys. Projektin johtaja voi seurata eteneekö työ ajallaan, onko kustannukset syntyneet budjetin mukaisesti ja onko projektisuunnitelman mukaiset tuotokset (deliverables) syntyneet sovitusti. (Cobb 2012, 63.)

Haastattelujen mukaan hankepäällikkö toimii useissa projekteissa itsenäisesti, joskus on varsinkin alkuvaiheessa yksin uusien eteen tulevien tilanteiden kanssa. Mahdollisiin haasteisiin ei ole osattu varautua. Tällaisia voi olla esimerkiksi hankekumppanien tekemättä jättämiset.

Mistä esimies voi saada tietoja? Ne voivat tulla eri henkilöiltä, mutta esimiehillä on mahdollisuus käyttää projektinhallintajärjestelmää seurantaan. Sitä kuitenkin käytetään hyvin vähän. Projektinhallintajärjestelmästä löytyviä tietoja pyydetään usein hanketaloussihteereiltä. Olisi sujuvampaa, jos esimiehet itse käyttäisivät järjestelmää, eivätkä olisi hanketaloussihteerien varassa tässä asiassa. Yhdeksi syyksi vähäiselle käytölle kerrottiin olevan se, että johto ei luota, että järjestelmästä löytyy oikeat luvut. Toisaalta ne, joiden pitäisi ylläpitää tietoja, eivät sitä tee koska kukaan ei kuitenkaan sitä käytä ja eikä luota niihin lukuihin. Tilanne rinnastettiin muna-kana – vertaukseen. *”Järjestelmä pitäisi saada sellaiseksi, että siihen voi luottaa. Se on se väline, josta sen tiedon saa”*. Tiedon tarve ja tiedon määrä vaihtelee. TKI-toiminnan johto tarvitsee lukuja yleisemmällä tasolla, operatiivinen johto hankkeiden osalta hieman yksityiskohtaisempia lukuja.

Ohjausryhmä valvoo toimintaa, mutta se ei voi käytännössä tapahtua kokonaisuudessa projektinhallintajärjestelmän kautta, koska organisaation ulkopuolisille henkilöillä ei ole pääsyä sinne. Dokumentit täytyy toimittaa muullakin tavoin.

On hyvä olla jokin käytäntö, jolla selvitetään edistyykö hanke suunnitelman mukaan. Ammattikorkeakoululla ei ole systemaattista tapaa seurata hankkeiden sisällöllistä toteuttamista ja seuranta on pitkälti kiinni hankepäällikön tavasta toimia. Hankkeen sisäisen arviointityöpaja -pilotti on suunniteltu. Lisäksi on harkittu katselmusten käyttöönottoa. Katselmuksessa voitaisiin hallinnollisten asioiden lisäksi käsitellä myös hankkeen sisällöllisiä asioita.

Toimijat huomaavat puutteita, mutta välttämättä mitään ei tapahdu. Osittain tulokset on hankalasti mitattavia, joten on hankala sanoa onko tulokset saavutettu. Mikäli ongelmia tai muutostarpeita ilmenee, ensin keskustellaan oman projektiryhmän kanssa. Sisällöllinen tuki voidaan järjestää, ja on osin järjestettykin, muodostamalla ryhmiä, joissa on sisältöasiantuntemusta. Kaikkien ryhmään kuuluvien ei tarvitse olla kyseisen hankkeen palkkalistoilla, mutta asioiden esittelyjen ja keskustelujen kautta saadaan tuki sisältöön.

”Projektinhallinta on ennen muuta tiedon ja tietoisuuden tuottamista ja vasta toiseksi kontrollia ja valvontaa.” Projektipäällikön on kyettävä esteiden tai vaikeuksien ilmaantuessa miettimään vaihtoehtoisia toimintatapoja. Projektipäällikkö joutuu arvioimaan erilaisten toimien vaikutukset, kustannukset jne. (Virtanen 2009, 151.) ”Projektipäällikkyyden on kiehtovaa ja innostavaa työtä, mutta se on myös vaativaa. Projektipäälliköllä pitää olla melkoisesti tarmoa, jotta hän pystyy pitämään projektia vastoinkäymisissäkin.” (Löow 2008, 37 – 38.)

Jos jotain ongelmia syntyy tai muutosta tarvitaan, pitäisi hankepäälliköllä olla matalan kynnyksen yhteydenotto tapa johonkin tahoon, jonka kanssa asiaa voi pohtia. Esimerkiksi nousee korostetusti esiin sekä sisältöopuna että kannustajana. *”Kun se kaveri meinaa aina uupua sen hankkeensa suhteen, niin sitten huomata että pukkaa hikeä korvan takaa. Istutaanpa alas ja katotaan mille seuraavaksi aletaan ja älä hätäile, kyllä olen kaverina.”*

Projekti-alkun kehittämisen kannalta on tärkeää, että projektin aikana raportoidaan kertyneitä oppimiskokemuksia (Virtanen 2009, 155). Oppimiskokemuksia hyödynnetään hankkeen aikana mahdollisissa suunnanmuutoksissa, mutta organisaation tulee saada tietoa jatkuvasti, jotta se saa tietoa uusista kehittämiskohteista ja uusista hankeaihoista.

Taloushallinto voi havaita kustannuspoikkeamien kautta mahdolliset riskien toteutukset. Hankkeesta riippuen voi havaita joskus myös sisällöllisiä poikkeamia. Tällöin otetaan ensin hankepäällikköön yhteyttä ja sitten tarvittaessa omaan esimieheen. Joskus pienissä käytännön asioissa voidaan ottaa suoraan yhteyttä muihinkin henkilöihin, jotta asiat sujuvat nopeammin. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi, jos jollakin on jäänyt tuntiseuranta tekemättä ja tunnetaan kyseinen henkilö. Jos kustannuslaji on ylittymässä tai toteutumatta, ottaa yhteyttä hankepäällikköön.

Sisällön valvontaan tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Ohjausryhmät on vastuutettu seuraamaan hankekohtaisesti tulosten saavuttamista.

4.3.5 Arviointi

Tutkimusprojektin tulosten mittaaminen voi olla vaikeaa. Yksi mittari voi olla dokumenttien määrä, mikä voi olla kyseenalainen mittari. Muita onnistumisen mittareita

voivat olla mm. tulosten määrä ja laatu sekä verkottuminen. (Kettunen 2009, 22 – 23.) Rahoittajien asettamia mittareita voi olla hankkeeseen osallistuvien henkilöiden määrä, syntyneiden työpaikkojen tai yritysten määrä jne. Laadullisten mittareiden muodostaminen on haasteellista ja niiden todentaminen voi olla vaikeaa. Kuitenkin monissa hankkeissa määrällisiä mittareita on vaikea tai mahdotonta asettaa eivätkä ne antaisi relevanttia tietoa hankkeen onnistumisesta.

Projektin laatua voidaan tarkastella projektin ulkopuolelta tai sisäisesti. Ulkopuolises-
sa tarkastelussa kiinnitetään huomiota muodollisiin seikkoihin kuten tavoitteiden saa-
vuttamiseen, resurssien käyttöön suhteessa kokonaisaikatauluun ja tavoitteisiin. Si-
säisen tarkastelun voi suorittaa esimerkiksi projektipäällikkö tai projektitiimin jäsen.
(Virtanen 2009, 222.) Hankeryhmän tulee arvioida jatkuvasti toimintaansa ja tarkkailla
toteutumia sekä taloudessa että sisällöstä. Mikäli hankkeelle on asetettu mittareita,
niiden toteutumista tulee seurata. On vaikea kuvitella tilannetta, jossa hankepäällikkö
tai projektiryhmä ei tarkastelisi hankkeen tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Hankkeen evaluaatio voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: väliarviointi, loppuarviointi ja
jälkiarviointi. Väliarviointia, joka toteutetaan hankkeen aikana, voidaan hyödyntää
suoraan hankkeen toimien suunnittelussa. Loppuarvioinnissa voidaan hankkia tietoa,
jota käytetään hankkeen tulosten analysoinnissa. Näitä tuloksia voidaan hyödyntää
uusien projektien ja prosessien pohjana. Jälkiarviointinnissa voidaan arvioida hankkeen
vaikuttavuutta pidemmällä aikavälillä (Silfverberg 2007, 120 – 121.)

Arviointi voidaan toteuttaa

- 1) kertaluontoisena arviointina, jolloin arvioinnin tekee ulkopuolinen taho
- 2) jatkuvana prosessina, jolloin hankkeeseen voidaan palkata arvioija
- 3) ohjattuna itsearviointina, jolloin hankkeen ulkopuolinen taho ohjaa arviointia,
mutta sisällöllisesti sen tekee hankeryhmä
- 4) vertaisarviointina

(Silfverberg 2007, 121 -122.)

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun TKI-yksikkö tarjoaa hankkeen väliarviointia työ-
pajamenettelyllä. Väliarviointityöpajan selvitetään hankkeen toimenpiteiden ja tu-
loksien toteutuminen suhteessa hankesuunnitelmaan. Mahdolliset poikkeamat saa-
daan työpajassa esille ja tarvittavista korjaavista toimenpiteistä voidaan sopia yhdes-
sä hankkeen toteuttajien kanssa (Hirvonen & Petäsnoro & Ponkala-Kurtio 2012,
117.)

Haastattelujen mukaan arviointityöpajat toteutetaan usein vasta hankkeen loppuvaiheessa, vaikka korjausliikkeiden vuoksi ne pitäisi toteuttaa mieluiten jo hankkeen puolivälissä. Kyseisten arviointityöpajojen tarkoitus on tarkastella tekemistä ja tuloksia suhteessa hankesuunnitelmaan, ei varsinaisesti hankkeen sisällön laatua. Mikäli työpajan tilaaja olettaa että tullaan arvioimaan sisältöä, tämä korjataan. TKI-yksikkö on auttamassa arvioinnissa, mutta muut arvioivat.

Olisi hyvä käydä hankepäällikön kanssa läpi mitä työkaluja voisi käyttää hankkeen sisäisessä arvioinnissa. Itse kunkin käyttämät apuvälineet tai niiden käyttö pitäisi dokumentoida, jotta osaaminen organisaatiossa leviäisi. Arviointia tehdään myös hankkeen jälkeen, jotta saadaan tietoja strategiatyöhön. Kun seurataan hankekokonaisuutta, voidaan nähdä tarpeita strategioiden suhteen jatkossa.

Tuloksia tulisi tarkastella kokonaisuutena, arvioidaan miten ammattikorkeakoulu ja ympäröivä työelämä voivat hyötyä. Vaikuttavuutta pitäisi pystyä mittaamaan. Tätä ei ole saatu vielä selkeästi käynnistettyä. On vasta suunnitteilla mutta tarve on ehdottomasti olemassa.

4.4 Hankkeiden päättäminen

Hankeet päättyvät tietyssä päivänä eikä sen jälkeen kustannuksia voi enää hankkeelle säilyttää. Hankepäällikön ja projektiryhmän on tämä tiedostettava, jotta kaikki hankkeen työt saadaan päätökseen ja tulokset saavutetaan ennen hankkeen päätöstyötä. Hankkeen päättämistoimenpiteisiin kuuluu lukuisia toimenpiteitä, jotka liittyvät raportointiin, arkistointiin, hankeorganisaation purkamiseen sekä tulosten hyödyntämiseen.

Projektimaisen toiminnan kehittämisessä kannattaa lähteä liikkeelle laatimalla eri tilanteisiin ohjeistusta, kuten suunnittelupohjia ja raporttimalleja. Tätä kautta saadaan syntymään talon tapa tehdä projekteja. (Anttonen 2003, 16–17.)

Haastattelujen mukaan Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa on olemassa dokumentti, jossa hankkeen päättämistoimenpiteet on kirjattu. Kokeneemmat hankepäälliköt ovat myös itse keränneet itselleen työlistoja aiempien hankkeiden kokemusten perusteella. Lista ei sisällä aivan kaikkien rahoitusohjelmien vaatimuksia, mutta Re-

portronicin arkistointikansiot noudattavat rahoitusohjelmien vaatimuksia ja näistä voidaan päätellä tarvittava dokumentointi.

Uusille hankepäälliköille päättämistoimenpiteet ovat vielä käymättä läpi, jos ei ole vielä yhtään hanketta vienyt loppuun saakka. Tällöin tämä tulee käyttämään enemmän tuen palveluja hankkeen päättyessä. Kaikki hankepäälliköt eivät olleet tietoisia päättämistoimenpidelistasta. Haastatteluissa toivottiin hankkeen lopetuspalaverin järjestämistä, aivan kuten hankkeen alussa on järjestetty aloituspalaveri. Jos hankepäällikölle tulee tilanne, jossa arvelee apua tarvitsevansa, voi mennä aina kysymään apua.

Hanketaloushallinnon tehtäviin kuuluu hankkeen päättyessä viimeisen maksatushakemuksen laadinta, tarkistus, että kustannukset ja rahoitukset ovat tasapainossa. On huomioitava, että viimeinen maksatuspäätös voi tulla jopa yli vuosi hankkeen päättymisen jälkeen. Vasta tässä vaiheessa on mahdollista saada hankekumppaneiden lopulliset rahoitusosuudet maksettua.

Arkistointi hoidetaan hanketaloussihteerin avulla. Joidenkin hankepäälliköiden mukaan on parempi, että hanketaloussihteerin hoitaa arkistoinnin, kuten yksi haastateltu sanoi: *"Äkkiä heivaan ne hanketaloussihteerille"* (nimi poistettu). Aloituspalaverimuitiossa on kerrottu mitä tallennetaan ja kuinka pitkäksi ajaksi.

Viestinnän osalta on tehty matriisiohje, miten hankkeiden sivuja perustetaan. Hankepäällikön tulee jo hankkeen aikana selvittää, mitä vaatimuksia rahoitusohjelma asettaa tulosten pysyvyydelle ja siihen liittyvään viestintään.

Kehittämishankkeissa kehitetyt toimintamallit on saatava pysyvän organisaation käyttöön eikä kehitettävän toiminnan pitäisi jäädä projektirahoituksen varaan. Tutkimus- ja selvityshankkeissa on tärkeää, että tulokset hyödynnetään jatkossa. Voi syntyä uusia mm. tutkimuksia, oppimateriaalia tai muussa yhteiskuntaa hyödyntävää tietoa. (Silfverberg 2007, 30–31.)

Usein tulokset ovat aineettomia. Jos tuloksia ei ole systemaattisesti kuvattu, jokainen tulos jää yksilön omaan päähän vaistomaisina. Silloin se ei kerrytä oppimista niin, että osaamista voitaisiin yhteisesti jakaa. Jos hankkeesta on tuloksena palvelu, se pitää pystyä kuvaamaan niin, että se on ymmärrettävissä, käyttöönotettavissa ja käyttäjä ymmärtää mitä palvelun käyttöönotto vaatii käyttäjältä itsestään. (Toivonen

2012.) Tuotteistaminen täytyy sisällyttää kaikkiin hankkeisiin, koska se yksinkertaistaa tulosten kuvaamista ja mahdollistaa tulosten käyttöönoton helpommin. Yksi hanketoiminnan vaikuttavuuden suurimpia heikkouksia on hankkeiden tulosten juurruttaminen omaan organisaatioon. Tällä on merkitystä myös TKI-toiminnan arvostuksen lisäämisessä oman organisaation sisällä. Pitäisi saada henkilöstö näkemään mitä tuotoksia ja tuloksia on syntynyt ja miten me ammattikorkeakouluna voimme niitä hyödyntää.

Haastattelujen mukaan katselmointia voidaan käyttää hankkeen tuloksiin tutustumiseen. Katselmointi voisi olla hankkeen jälkeen, tällöin voidaan kysyä: Mitä tästä opittiin? Katselmoinnissa voi olla myös hallinnon näkökulma, jolloin sisältöön liittyvien oppimisten lisäksi opitaan myös hallintoon liittyvissä asioissa.

Päättämisessä on monenlaisia haasteita, jotka voivat liittyä esimerkiksi henkilöstön siirtymiseen toisiin tehtäviin jo ennen hankkeen päättymistä, dokumentoinnin viimeistely sekä hankkeen tulosten käyttöönotto ja hyödyntäminen keskeneräisinä. (Virtanen 2009, 155). Arviointityöpaja voidaan pitää aivan hankkeen lopussa, jolloin se toimii raportoinnin apuvälineenä.

Hankkeiden päättyessä on jotain asioita, jotka jäävät hankkeen jälkeiseen aikaan vaikka pääosa pyritään tekemään hankkeen aikana. Käytännössä hankkeen jälkeiseen aikaan jää aina viimeinen maksatushakemus, koska lopulliset tiedot sitä varten saadaan vasta hankkeen päättymisen jälkeen. Joskus jää myös sisältöraportointia ja muuta selvittävää hankkeen jälkeiseen aikaan. Tälle työlle on löydettävä maksaja, hankkeelle kustannuksia ei voi enää säilyttää. Käytännössä nämä ovat toimialojen kustannuksia. Mikäli tällaiseen tarkoitukseen ei ole erillisrahoitusta, on kustannus toimialan omasta budjetista. Muutoinkin kaikenlainen neuvontapalvelu on tavalla tai toisella resursoitava, koska hankebudjettia ei ole enää käytössä.

Tukiyksiköstä on joskus pyydetty tukea loppuraportointiin, ellei hankepäällikön ole mahdollista sitä tehdä johtuen esimerkiksi omasta työsuunnitelmasta.

Hankkeen päättyessä on mahdollista, että hankepäällikkö lähtee hankkeen päättyessä kokonaan pois organisaation palveluksesta. Tilanne pitäisi ottaa huomioon ja ennakoida tilanteet, joissa tämän asiantuntemusta vielä tarvitaan. Tällaisia voi olla esimerkiksi hankkeen kustannuksiin rahoittajan vaatimat lisäselvitykset. Usein perusteet tietyn kustannuksen syntymiselle on juuri hankepäälliköllä tiedossa. Tässä tapauk-

sessä hanketaloussihteerit pyrkivät saamaan yhteyden kyseiseen henkilöön ja ellei tämä ole mahdollista, siirtää selvitysvastuu toimialalle, käytännössä pyyntö lähetetään kehityspäällikölle. Tätä ei ole koettu suureksi ongelmaksi, koska usein henkilöt jäävät organisaation palvelukseen muihin tehtäviin.

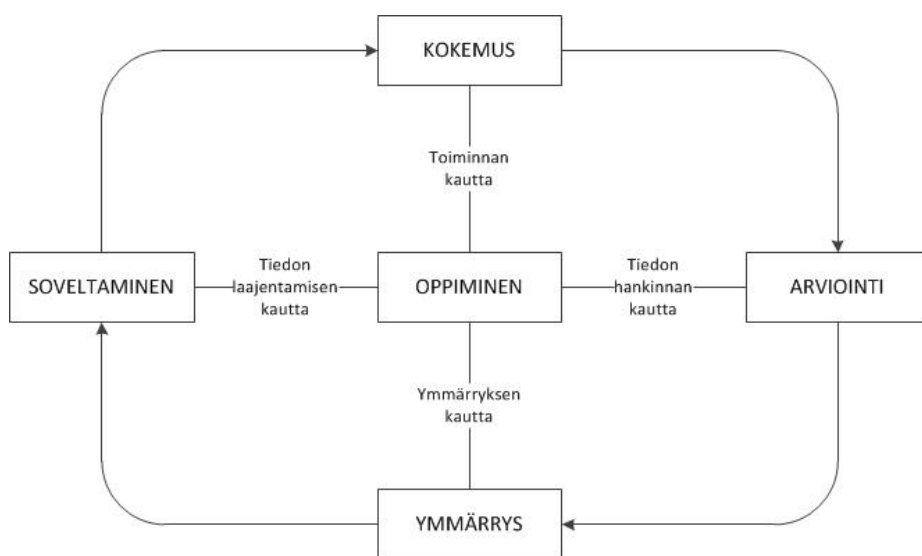
Hankedokumentit ovat tallessa projektinhallintajärjestelmässä ja niitä pääsee tietyillä oikeuksilla katselemaan myös hankkeen pääsemisen jälkeen. Tämä antaa mahdollisuuden etsiä lisäselvityksiin vastauksia myös hankedokumenteista.

5 TKI-TOIMINTAAN LIITTYVÄN OSAAMISEN KEHITTÄMISTARPEET JA -TAVAT

Asiantuntijaorganisaatioissa osaamisen merkitys korostuu. Osaamista on oltava käytettävissä, olkoonpa se sitten yksilön tai organisaation hallussa. Osaamista täytyy hankkia ja sitä tulee myös ylläpitää. Kukin organisaatio ratkaisee, miten se osaamistarpeen tyydyttää.

Hankkeen toteuttamiseen liittyvää osaamista on käsitelty jo aiemmin tässä tekstissä. Haastateltavat eivät osanneet nimetä mitään varsinaista koulutusta, joka hankkeiden toteuttamisessa olisi yleisesti tarpeen. Joitakin yksittäisiä osa-alueita nostettiin esiin. Tällaisia olivat mm. viestintä, kirjoittaminen, yleinen taloushallinnon tuntemus, ajanhallinta, kansainvälisyys, esiintyminen sekä projektihallintaosaaminen. Tuessa toimivien osalta nostettiin esille rahoitusohjelmien ja uusien rahoitusmallien tuntemus. Osaamisen lisäksi kerrottiin tarpeesta lisätä ymmärrystä. Mikä on TKI-toiminnan merkitys koko ammattikorkeakoulun ja alueen kehittäjänä.

Oppiminen on prosessi, jossa yhdistyy tieto ja kokemukset. Oppiminen liittyy kiinteästi käytännön kokemuksiin, oletetaan että oppijalla on jo osaamista ja työkokemusta, hän on motivoitunut oppimiseen ja hän osaa arvioida toimintaansa. (Sydänmaanlakka 2007, 37.) Alla olevassa kuvassa on kuvattu, miten oppiminen lähtee kokemuksesta ja halusta oppia. Meillä tulee olla aikaa hankitun tiedon arvioinnille. Tämän jälkeen oppiminen jatkuu ymmärtämisellä. Seuraava vaihe on tiedon soveltaminen uusissa yhteyksissä. (Sydänmaanlakka 2007, 38–39.)



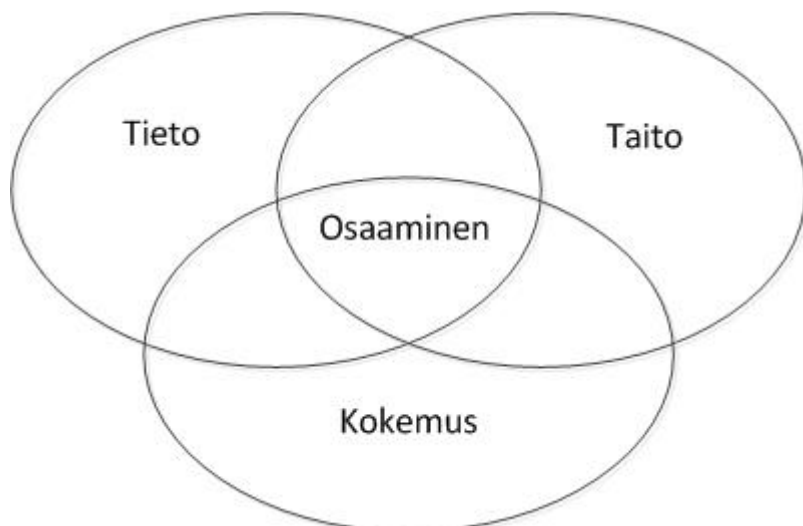
KUVIO 7. Oppimisprosessin perusmalli (Sydänmaanlakka 2007, 38)

Perinteisessä osaamisen johtamisen mallissa ylimmän johdon tuottaman strategian perusteella määritellään tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoina ovat henkilöstön koulutus tai joko osaamiseen tai osaamista vaativan toiminnon ostaminen ulkopuolelta. (Tuomi & Sumkin 2012, 21.) Projektiosaamisen vahvistamiseen on monia keinoja, mutta ne vaikuttavat yksilöllisesti. Monissa suurissa organisaatioissa on omat koulutusjärjestelmät projektipäälliköiden osaamisen vahvistamiseksi. Tällaisissa organisaatioissa projektitoiminta lasketaan ydinosaamiseksi, johon on siksi kohdistettu voimavaroja. (Virtanen 2009, 63.) Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa oppimista vahvistetaan perehdyttämisen ja tuen avulla. Hankkeen alussa varmistetaan, että hankepäälliköllä on perusteet hankkeen hallitsemiseksi, sekä tieto siitä, mistä tukea on saatavilla tarpeen niin vaatiessa.

Isoilla organisaatioilla voi olla myös projektijohtamiset käsikirjat käytössään. Toisaalta organisaatiot voivat luottaa siihen, että osaaminen vahvistuu esimerkiksi osallistumalla ulkopuolisen tahon järjestämään koulutukseen. (Virtanen 2009, 63.) Haastatteluisissa nousi esiin hankerahoittajien järjestämä koulutus. Se on hyödyllistä sekä hankkeiden toteuttajille että erityisesti hankkeissa taloushallinnon parissa työskenteleville.

Oppiminen on yksilöllistä. Projektiosaamista voidaan vahvistaa esimerkiksi koulutuksella, työssä oppimisella, itseopiskelulla tai kirjallisuuteen perehtymällä. Kuitenkin projektityötä oppii parhaiten tekemällä. Mikäli mahdollista, projektikokemusta kannattaa hankkia myös muilta toimialoilta ja erityyppisistä projekteista. Oman mukavuusalueen rajat on uskallettava ylittää. (Virtanen 2009, 64.)

TKI-osaajavalmennus on valtakunnallinen Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama hanke, jonka tavoitteena on luoda valmennusohjelma ja toimintamalli, joka vahvistaa ammattikorkeakoulujen roolia kysyntä- ja käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan toteuttajina. Tämä nostettiin haastatteluissa esimerkkinä mahdollisuudesta kehittää TKI-osaamista ammattikorkeakoulujen yhteisenä toimintana ja näin parantaa TKI-toiminnan vaikuttavuutta.



KUVIO 8. Osaamisen muodostuminen (Tuomi & Sumkin 2012, 27.)

Mitä on osaaminen? ”Osaaminen on toimintaa, joka koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta.” (Ks. kuva yllä) Kokemuksessa on mukana myös hiljainen tieto. (Tuomi & Sumkin 2012, 26.) Pelkkä koulutus ei yleensä riitä osaamiseen, ellei opittua tietoa päästä kokeilemaan käytännössä. Haastatteluissa esiin nostettiin myös osaamisen kehittämisen polku, jossa uusi hankepääällikkö aloittaa pienemmistä projektista ja etenee asteittain kokeneempien tuella vaativampiin, esimerkiksi kansainvälisiin tai hyvin laajoihin projekteihin.

Esimiesten tehtävä on varmistaa, että ihmisillä on riittävästi osaamista ja oikeat toimintaolosuhteet (Ojala 2008, 22). Monet hanketoiminnassa työskentelevät ovat olleet jo niin pitkään mukana toiminnassa, että osaamisen oletetaan olevan olemassa. Puutteet korjataan täsmäkoulutuksella, mutta onko reaktiivinen tapa toimia oikea pitkällä aikajänteellä? Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa on olemassa henkilöstöpoliittiset linjaukset. Sen mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että jokaisella työntekijällä on riittävä ammatillinen koulutus henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman (HOKS) mukaisesti. Koulutus voi olla esimerkiksi ammatillista päivitys- ja täydennyskoulutusta, tiettyyn tilanteeseen räätälöityä täsmäkoulutusta tai osaamistarpeiden ennakointiin pohjautuvaa koulutusta. Toisaalta myös työntekijän oikeudeksi ja velvollisuudeksi katsotaan oman ammattitaidon ja oman alansa osaamisen ylläpitäminen.

Osaajien osaamisen siirtoon tulee varata riittävästi aikaa ja voimavaroja. Tehtävien siirto ei voi tapahtua vauhdissa. Eläkkeellesiirtymisen yhteydessä tarvitaan hetkellisesti enemmän voimavaroja. Uuden työntekijän tulisi päästä pois lähtevän työpariksi jo paljon ennen tehtävien lopullista siirtymistä. (Viitala 2005, 134.) Haastattelujen mu-

kaan on tullut tilanteita, jossa hankkeen vetovastuu on vaihtunut nopeasti tai siihen ei ole varauduttu ajoissa. Hankepääällikkö on saattanut jäädä äitiyslomalle ja hänen sijaisensa on ottanut vetovastuun vasta siinä vaiheessa kun äitiysloma on jo alkanut. Pehdyttäminen sisältöasioihin on jäänyt puutteelliseksi ja tapahtunut käytännössä hankedokumentaation ja hankeverkoston tuen kautta.

Osa ihmisen osaamista on sellaista, mikä voidaan kuvata sellaisessa muodossa että se voidaan dokumentoida ja siirtää. Osa taas on kokemuksen myötä syntynyttä tietoa, jota on vaikea tai mahdoton kuvata eli hiljaista tietoa. Perinteisesti hiljainen tieto on ammattitaidon tärkeä osa. Hiljainen tieto ja sen haltuunotto ovat nousseet esiin, koska suurten ikäluokkien eläköityessä on suuri määrä ammattitaitoa siirtymässä pois työelämän käytöstä (Ojala 2008, 52.) Hiljainen tieto ei ole pelkästään eläkkeelle jäävien kohdalla esiintyvä ongelma vaan voi olla että joko työpaikan vaihto tai kiire omisissa työtehtävissä hankaloittavat hiljaisen tiedon jakamista. Hiljainen tiedon haltija pysyy kyllä työyhteisössä, mutta tieto itsessään jää yksilön hiljaiseksi tiedoksi.

Asiantuntijat painottavat osaamisessa hiljaista tietoa, joka vaikeasti kuvattavissa ja hankalasti siirrettävissä sähköisillä järjestelmillä. Tieto on ihmisillä itsellään ja uuden tiedon luominen tapahtuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. (Gao, Li & Clarke 2008, 10–11.) Vaikka sitä ei aina huomatakaan, hiljainen tieto on mukana useissa eri toiminnoissamme. Jotkut asiat ovat muuttuneet automaattisiksi, mutta ne kuitenkin vaikuttavat koko ajan toimintaamme ja päätöksentekoomme. (Virtainlahti 2009, 39.) Hiljainen tieto on merkittävä tekijä asiantuntijaorganisaatioissa ja sen merkitys korostuu hanketoiminnassa, koska tarvittavaa kokemusta ei voi korvata kokonaan koulutuksella. Kokemuksen kautta kertyy osaamista, joka helpottaa toimintaa tulevaisuudessa. Työntekijöiden keskinäinen tarkka työnjako ja sen mahdollistama erikoistuminen on hyvä osaamiskokonaisuuden kannalta, mutta riskiksi muodostuu hiljaisen tiedon suhteellisen osuuden kasvaminen.

Transformaatiossa organisaatiossa syntynyt uusi tieto dokumentoidaan ja yhdistetään jo olemassa olevaan. Dokumentoinnin avulla tieto saadaan siirtymään myös muille kuin sen keksijälle. Näin tieto jää jossakin muodossa organisaatioon vaikka tiedon tuottamisessa olevat henkilöt eivät olisi enää organisaation palveluksessa. (Viitala 2005, 173.) Hanketoiminnassa syntyneen hiljaisen tiedon hyödyntämisessä on kaksi näkökulmaa: hankkeen tulosten hyödyntäminen ja projektiosaamisen hyödyntäminen. Hankkeen tulokset ja opit jäävät helposti vain hanke- tai tutkijaryhmän käyttöön, ellei tiedon levittämiseen kiinnitetä huomiota. Aiemmin mainittu tuotteista-

minen on yksi avainkeinoista saada tietoa leviämään sekä omassa organisaatiossa että organisaation ulkopuolella. Tuotteistaminen on prosessi, jossa syntyy dokumentaatiota ja ymmärrystä saavutetuista tuloksista. Ellei opitun juurruttamisessa omassa organisaatiossa tai hankkeen kohdeorganisaatiossa onnistuta, tieto jää vain hanke-toimijoiden omaan päähän. Toinen näkökulma on projektiosaamisen leviämiseen. Se voi tapahtua joko koulutuksen tai toimivan osaajaverkoston kautta tai näiden yhdistelmänä. Käytännössä osaajaverkosto, joka Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun mallin mukaan on sisältöosaajien ja projektiosaajien välinen yhteistyöverkosto, on osoittautunut toimivaksi tavaksi johtuen hankkeiden erilaisista sisällöistä, hankekonsortion kokoonpanoista, rahoitusohjelmista ja toimintaympäristöstä.

Hanketoiminnassa syntyy huomattava määrä dokumentaatiota. Hankeraportit kertovat hankkeen toiminnasta joko yleisinä, koko hanketta koskevinä raportteina tai suppeampina, jotain yksityiskohtaa tarkemmin kuvaavina raportteina. Sen lisäksi syntyy dokumentaatiota, joka on tarkoitettu hankeryhmän käyttöön, kuten hankeryhmän muistiot ja työsuunnitelmat. Rahoittaja edellyttää sisältöraporttien lisäksi hallinnollisia raportteja kuten ESR:n ja EAKR:n seurantatiedot ja ohjausryhmän pöytäkirjat. Näiden lisäksi syntyy taloushallintoon liittyvää dokumentaatiota kuten maksatushakemukset sekä niihin liittyvät organisaation taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon tuottamat dokumentit. Näiden tallentaminen tietyllä tavalla siirtää tarvittavaa tietoa myös muille kuin varsinaisille tiedontuottajille.

Ongelmaksi voi muodostua se hiljainen tieto, joka ei ole näissä tarkkaan määritellyissä dokumenteissa. Nämä voivat olla esimerkiksi sähköpostikeskusteluja, puhelinkeskusteluja ja käytäväkeskusteluja. Vapaamuotoisemmissa tiedonvaihtomuodoissa syntyy usein perustelut jollekin tietylle päätökselle. Esimerkiksi voi olla syntynyt hankkeelle jokin kuluera, johon täytyy löytyä perusteet sen hyväksymiseksi hankkeen kustannukseksi. Voi olla, että perusteet on käyty läpi puhelinkeskustelussa, mutta niitä ei ole kirjattu. Myöhemmin maksatushakemuskäsittelyn yhteydessä joko ei muisteta tarkkaan mitä keskusteltiin tai keskusteluun osallistuneet eivät ole enää käytettävissä. Tällöin voi tulla tilanne, että kustannusta ei osata perustella vaikka se alun perin olikin hyvin perusteltu.

Organisaatiospesifinen osaaminen koostuu yrityksen liikeidean, strategioiden, historian, rakenteen ja systeemien tuntemuksesta. Kun siihen liitetään sisäisten ja ulkoisten verkostojen tuntemus, puhutaan organisaatio-osaamisesta. Henkilö tietää kenen kanssa missäkin asiassa tulee tehdä yhteistyötä ja saavuttaa tällä yhteistyöllä tehok-

kaimman tavan saada yritykselle hyötyä. Organisaatio-osaaminen kertyy kokemuksesta, mutta sitä voidaan edesauttaa myös perehdyttämällä, työkierrolla, sisäisellä koulutuksella, yhteistyöprojekteilla ja viestinnällä. (Viitala 2005, 117.) Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun yksilöt jakavat, kehittävät ja yhdistelevät osaamistaan. (Ojala 2008, 53). Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan mallissa osaaminen pyritään varmistamaan siten, että hanketoimintaan liittyvä osaaminen on olemassa organisaatiossa ja sitä voidaan tarpeen vaatiessa täydentää ulkopuolisilla ostoilla. Hankepäälliköt perehdytetään ja heille annetaan tarvittava tuki hankkeen toiminnan johtamiseen. Perehdytyksen avulla hanketoimijat saavat selville kenen kanssa tulisi tehdä yhteistyötä hankkeen eri osa-alueilla. Samoin kokeneempien hankepäälliköiden sparratessa kokemattomampia, osaaminen leviää. On myös huomattava, että osaamista siirtyy myös toiseen suuntaan, uudet toimijat tuovat toimintaan uusia ajatuksia ja näkökulmia, joista kokeneet toimijat voivat ammentaa lisää osaamista itselleen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Yleisesti tuen nykyiseen tasoon ja toimintaan oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Tukea on tarjolla hankesyklin kaikissa vaiheissa niille, jotka tukea tarvitsevat. Hankkeiden taloushallinnon osalta kaikki käyttävät tukipalveluja, mutta esimerkiksi hankkeiden suunnitteluvaiheessa tilanne vaihtelee. Kokeneemmat toimijat eivät välttämättä ole tukea hakemassa, mutta sitä on myös heille tarjolla. Jotkut kokeneista toimijoista käyttävät palveluja laajasti, esimerkiksi hankepäällikön perehdytykseen tullaan usein uudelleen uuden hankkeen alkaessa vaikka hanketoiminta olisikin tuttua. Uusille hanketoteuttajille tuki on yleensä tarpeen ja he myös ottavat sitä vastaan.

Haastatteluissa nousi esille toiveita ja parannusehdotuksia. Osa ehdotuksista on sellaisia, jotka voitaisiin halutessaan toteuttaa pelkällä päätöksenteolla. Osa taas on sellaisia, jotka vaativat päätöksen valmistelun käynnistämistä. Tässä raportissa ehdotuksia kuvataan yleisellä tasolla.

Hankevalmistelussa tulisi varmistaa, että taloushenkilöstö käy kaikkien hankehakemuksien budjetit läpi. Tukipalveluilta toivottiin jo tunnistusvaiheessa (ideointivaiheessa) tukea hankkeen saattamiseksi oikeaan muotoon, jotta se täyttäisi sekä strategian että käytettävän rahoitusohjelman vaatimukset. Hankkeiden sisäinen etukäteisarviointiprosessi on hyvä, mutta sen katsotaan tietyissä tapauksissa vievän liikaa aikaa. Jotain pitäisi kuitenkin tehdä hankehakemusten laadun varmistamiseksi.

Hankkeen toteutuksen aikana tapahtuviin asioihin ehdotettiin mm. arvioinnin ja hankesuunnitelman muutoksiin liittyviä toimia. Ehdotettiin mm sisäisen arvioinnin ulottamista kaikkiin hankkeisiin toteutettuna joko työpajana tai katselmuksena. Arviointia voisi kehittää myös antamalla hankepäällikölle ohjausta ja työkaluja hankkeen sisäiseen, itse toteutettuun arviointiin. Hankesuunnitelman muutokset ovat jossain tapauksissa tarpeen, jotta hankkeesta saadaan paras mahdollinen hyöty. Muutosten tekeminen vaatii jatkuvaa tulosten tarkastelua sisäisellä arvioinnilla ja rohkeutta muutosten tekemiseen.

Hankepäällikön perehdytystä pidettiin toimivana toimintatapana. Kehittämistarpeita siinäkin nousi esille. Perehdytys pitäisi järjestää uudelleen, jos hankepäällikkö vaihtuu. Vaikka väistyvä hankepäällikkö ehtisikin perehdyttää seuraajansa, hän ei ole oikea henkilö antamaan kattavaa perehdytystä siinä laajuudessa kuin tukipalvelut sen

tarjoaa. Väistyvä hankepäällikkö voi keskittyä hankkeen sisältöön ja hankeverkoston toimintaan, mikäli hänellä on mahdollisuus seuraajaansa perehdyttää. Jotkut haastatelluista kokivat perehdytyksen raskaana, mikäli se toteutetaan yhdellä kerralla kokonaisuudessaan. Toiset taas pitivät kerralla tapahtuvaa perehdytystä parempana vaihtoehtona. Tulisi siis punnita jakamisen etuja ja haittoja. Perehdytyksen jatkoksi ehdotettiin myös neuvontaparien muodostamista perehdytettyjen välille, tietynlaista vertaistukea.

Hankehallinnon osalta ehdotettiin ohjausryhmän roolin selkeyttämistä esimerkiksi hankkeen sisäisen valvonnan tehostamiseksi.

Hankkeen päättämisvaiheessa ehdotettiin pidettäväsi hankkeen lopetuspalaveri, jossa käydään läpi kaikki päättämiseen liittyvät asiat. Hankkeen aloitusvaiheessa vastaava käytäntö on jo olemassa. Raportoinnin tueksi ehdotettiin arviointityöpajaa, jossa käydään läpi hankkeen toimenpiteet ja tulokset suhteessa hankesuunnitelmaan.

Ohjeistukset tarvinnevat tiettyjä täsmennyksiä. Erityisesti projektihallintajärjestelmän käyttöön liittyvät ohjeet ja "määräykset" tulivat esille. Kaikkien lähteneiden hankehakemusten perustiedot tulisi syöttää Reportroniciin. Kun hankepääätös saapuu, se tulisi tallentaa Reportroniciin myös kielteisen rahoituspäätöksen tapauksessa. Hankkeissa tallennetaan materiaalia myös muualle kuin Reportroniciin, mikä on hanketyöskentelyn kannalta ymmärrettävää, varsinkin kun mukana on ulkopuolisia toimijoita. Olisi hyvä olla selkeä listaus mitkä asiat täytyy tallentaa Reportroniciin. Tällä hetkellä järjestelmän merkitys virallisena dokumenttien säilytyspaikkana näyttää olevan epäselvä. Ohjeistuksista puuttuu myös henkilötietojenkäsittelyyn liittyvä ohjeistus. Lähes jokaisessa hankkeessa kerätään tietoja osallistujista, jolloin usein muodostuu henkilötietolain mukainen henkilörekisteri.

Muita esille nousseita, ehkä laajempia selvitystä vaativia, asioita tuli myös esille. Tällainen on mm. hankkeiden ja strategian suhde, riskienhallinta ja arvioinnin kehittäminen. Jotkut haastateltavat kertoivat strategian jäävän etäiseksi ja sen jalkauttamisen edelleen parantamiseksi tulee harkita toimenpiteitä. Hankkeiden osalta mietittiin, että onko strategiasta poikkeavia hankkeita mahdollista tehdä, mikäli ne voidaan perustella esimerkiksi pitkäaikaisen hankekumppanuuden hoitamisella.

Ammattikorkeakoulun tasolla riskit ovat sekä taloudellisia että maineeseen liittyviä. Suuressa hankekannassa liikkuu suuri määrä rahaa ja on aina olemassa riski, että hankkeissa tulee sellaisia epäonnistumisia, jotka saattava aiheuttaa ammattikorkeakoululle taloudellista vahinkoa. Maineeseen liittyvät riskit voivat toteutuessaan merkitä uskottavuuden heikentymistä sekä rahoittajien että hankekumppanien silmissä. Hankekohtaisesti riskit voivat olla taloudellisten ja maineeseen liittyvien riskien lisäksi hankkeen tavoitteiden toteutumiseen liittyviä riskejä. Kaikkiin edellä mainittuihin riskeihin pitää jollakin tasolla varautua, vähintäänkin niistä pitää olla tietoinen.

Arviointia pitäisi kehittää hankesyklin kaikissa vaiheissa. Hankehakemusten arvioinnilla parannetaan hankehakemusten laatua ja tätä kautta saadaan laadukkaampia projekteja ja laadukkaampia tuloksia hankkeissa. Hankkeen aikana tapahtuvan arvioinnin avulla hankkeen toimintaa voidaan muuttaa tarvittaessa, jotta saadaan parempia tuloksia. Hankkeen päätösvaiheen arvioinnilla voidaan kerätä tietoa hanketoiminnan jatkokehitystä varten ja sen kautta voidaan vaikuttaa myös tuleviin kehittämissohjelmiin ja strategioihin.

Osaamista tulee kehittää edelleen niin, että sekä hankkeiden tulokset että hanketoiminnan osaaminen muuttuvat organisaation osaamiseksi. Hankkeissa syntyneen osaamisen levittäminen ammattikorkeakoulun sisällä, hankkeiden kohderyhmissä sekä ympäröivään työelämään on yksi konkreettinen tapa toteuttaa aluekehitystehtävää.

Osaamisen kehittämisessä huomiota tulee kiinnittää hiljaisen tiedon siirtymiseen. Hankkeissa syntyvät tulokset on hyödynnettävä organisaation toiminnassa. Tätä voidaan edistää esimerkiksi tuotteistamisen sisällyttämisenä tukipalveluihin. Tällä menettelyllä saadaan syntyneet tulokset hyödyttämään hankeryhmän ulkopuolisia tahoja. Muulta osin hiljaisen tiedon hyödyntämisen, koskien sekä projektiosaamista yleensä että yksittäisen hankkeen asioita, menettelyjä täytyy kehittää.

Erikseen esiin nostettuja osaamisalueita ovat kansainvälisyysosaaminen sekä viestinnän osaaminen. Kansainvälisyyteen liittyvissä asioissa TKI-yksikkö nähdään tärkeänä tekijänä, mutta kansainvälisyysosaamista tulisi parantaa muuallakin. Viestintä on jo joissain hankkeissa tai joillakin hanketoimijoilla automaattisesti mukana, mutta joissakin hankkeissa viestintää ei käsitetä olennaiseksi osaksi hankkeen onnistumista vaan sitä pidetään ylimääräisenä tehtävänä. Viestintä on kuitenkin tärkeää sekä

hankkeen aikana että sen jälkeen. Hyvällä viestinnällä hankkeen toiminta tehostuu ja sen tuloksista voidaan kertoa sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolelle.

Tukihenkilöstön osaamista tulisi kehittää jatkuvasti ainakin niin, että he voivat opastaa eri rahoitusohjelmien mahdollisuuksissa ja vaatimuksissa. Toimialojen kummeina toimivien osaamista tulee kehittää kokonaisvaltaisesti, jotta tarvittavaa tukea toimialoilla saadaan sujuvasti ja toimialoille menee oikeaa tietoa oikeassa muodossa. Haastatteluissa nousi esiin ainakin sopimusasioiden, viestinnän ja taloushallinnon osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Kehittämistarvetta on edelleen työpajojen kehittämisessä (hankesyklin eri vaiheet). Työpajoissa käytettävien työkalujen valikoimaa pitäisi laajentaa, jotta pysytään Suomen kärjessä työpajaosaamisessa.

Kaiken kaikkiaan Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun hankepäällikön tuki keskittyy hankkeen sisällön ja hallinnan asioihin. Varsinaista projektijohtamisen tukea ei ole systemaattisesti järjestetty. Tätä tuli harkita mahdollisena kehittämiskohteena.

7 POHDINTA

Työn lähtökohtana oli selvittää, miten Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun TKI-toiminnassa hanketoimijoiden tuki on järjestetty ja miten se toimii. Ammattikorkeakoulussa toimii TKI-yksikkö, jonka tehtävänä on tarjota tukipalvelua. Hanketoiminta on asiantuntijatyötä, joka edellyttää tiettyä osaamista. Osaaminen voidaan järjestää eri tavoin. Yksi tapa on, että edellytetään hanketoimijan itse opettelevan kaikki työhön liittyvät yksityiskohdat. Toinen tapa on se, että osaaminen varmistetaan organisaation osaamisella, jolloin henkilöt voivat osin erikoistua tiettyihin osa-alueisiin. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun malli on lähempänä toiseksi mainittua.

Päätin lähestyä aihealuetta tutkimalla nykyisen tukimallin toimivuutta. Hanketoiminnalla on Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa pitkät perinteet ja osa hanketoiminnassa mukana olevista ovat olleet mukana jo yli 20 vuotta. Tänä aikana mm. organisaatiot, toimintatavat ja kehittämistyön rahoitusmahdollisuudet ovat muuttuneet. Näiden pitkään mukana olleiden lisäksi on uusia hanketoimijoita, joiden osaaminen ei ole kokemuksen kautta vielä kertynyt. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun mallin mukaisesti pyritään varmistamaan, että kaikki toimijat saavat sen tuen, jota laadukas hankkeen toteuttaminen vaatii. Useimmat hankkeet toteutetaan Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kolmella toimialalla, jossa myös on pääosa ammattikorkeakoulun substanssiosaamisesta. Toimijoissa on myös sellaisia henkilöitä, joiden päätehtävä on olla tukemassa varsinaisia hankkeen sisällöntoteuttajia mm. hoitamalla hankkeiden taloushallintoa. Kaikki edellä mainitut tahot ovat tärkeitä hankkeiden laadukkaassa toteuttamisessa ja perusajatus tässä opinnäytetyössä oli kysyä näiltä henkilöiltä, miten tuki toimii ja miten osaaminen on varmistettu ja mitä parannettavaa löytyy.

Tutkimuksen aikana tapahtui merkittävä organisaatiomuutos. Aloitettaessa Lapissa toimi kaksi ammattikorkeakoulua, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu ja Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Lisäksi toiminnassa oli mukana Lapin korkeakoulukonserni, joka tehtävänä on mm. tarjota edellä mainituille ammattikorkeakouluille ja Lapin yliopistolle erilaisia tukipalveluja kuten korkeakoulukirjaston ja TKI-tukipalveluja. Rovaniemen ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan malli poikkeaa monilta osin Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun mallista. Tarkastelussa päätettiin keskittyä Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun toteutukseen ja katsottiin, että tutkimustuloksia voidaan hyödyntää jatkossa Lapin ammattikorkeakoulun kehittämisessä, mikäli toimeksiantaja näin haluaa.

Tämä linjauksen avulla työ saatiin pidettyä tarpeeksi rajattuna ja se oli mahdollista saattaa loppuun säädetyssä ajassa.

Tutkimusta varten kerättiin tietoa Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun hanketoimintaa koskevasta kirjallisesta materiaalista, käytännössä hanketoimintaohjeesta sekä muusta intranetistä löydetystä ohjeistuksesta, mm. hanketoimintaa, osaamista ja osaamisen johtamista koskevasta kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista sekä haastatteleamalla hanketoiminnassa mukanaolevia henkilöitä. Haastattelun kohdejoukkoon pyrittiin saavuttamaan kattava otos henkilöistä, jotka toimivat eri rooleissa hanketoiminnassa. Tämä tarkoittaa Kemi-Tornio ammattikorkeakoulussa päättämisvastuussa olevia, projekteja sisällöllisesti toteuttavia sekä erilaisiin tukitoimintoihin osallistuvia. Haastattelupyynnöksiä lähetettiin suurelle joukolle henkilöitä ja osallistuminen oli vapaaehtoista. Uudelleenpyynnöksiä lähetettiin, jos haastattelut eivät vielä kattaneet keskeisiä rooleja. Haastattelut toteutettiin pääosin henkilökohtaisina haastatteluilma Kemissä ja Torniossa syyskuun ja joulukuun välisenä aikana 2013.

Tutkijan oma asema organisaatiossa tuli huomioida tätä tutkimusta tehtäessä. Yli 20 vuoden kokemus TKI-toiminnasta ja lähes koko tuon ajan tutkittavan työyhteisön jäsenenä tuli ottaa huomioon. Asemasta on etua tietyissä asioissa, mutta se sisältää myös riskejä. Etuina voidaan mainita tutkittavan asian sisällön tunteminen, tietolähteiden löytäminen ja niiden antamisen tietojen helpompi yhdistäminen käytäntöön. Etuna voidaan pitää myös sitä, että haastateltaviin henkilöihin on helppo ottaa yhteyttä ja saada ehkä helpommin nämä suostumaan haastateltaviksi. Riskinä puolestaan voidaan pitää sitä, että tutkimusta ohjaavat liian vahvat henkilökohtaiset mielipiteet. Tiedostamalla oma asema, voidaan pyrkiä niin objektiiviseen näkökulmaan kuin mahdollista. On selvää, että oma kokemus ohjaa esimerkiksi haastattelujen suunnittelua ja toteutusta. On pidettävä huolta, että tulokset ja johtopäätökset tulevat aineistosta, ei tutkijan omista mielipiteistä. On myös todettava, että tutkijan omat mielipiteet eivät välttämättä edes kovin paljon poikkea muusta aineistosta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hanketoiminnan tarvitsema tuki ja sen toimivuus Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa. Lähtökohdaksi otettiin toimijoiden näkökulma, mitä tukea tarvitaan, mitä tukea tarjotaan, mikä toimii hyvin ja missä pitäisi parantaa. Tavoitteena oli nostaa esiin ne seikat, jotka nousivat esiin aineistosta, ei siis saada kaikenkattavaa luetteloa kaikesta mahdollisesta hanketoimintaan liittyvistä asioista. Olipa kyse kirjallisista dokumenteista tai haastatteluaineistosta. Koottujen tietojen perusteella tavoitteena oli tehdä Kemi-Tornion ammattikorkeakoululle kehittämiseh-

dotuksia, joita ammattikorkeakoulu voi halutessaan käyttää toimintoja kehitettäessä. Nämä keskeiset tavoitteet saavutettiin. Haastatteluissa käytiin läpi koko hankesykli ohjelmavaiheesta hankkeiden päättämiseen ja tulosten hyödyntämiseen. Tuloksiin pääsivät vaikuttamaan johto, hankkeiden toteuttajat ja hankkeiden toimintaa tukevat tahot. Tutkimuksen tuloksena syntyi kuva hankkeiden toimintaan liittyvistä tukitoiminoista, niiden kattavuudesta sekä kehittämistarpeista.

Aiempiä tutkimuksia ja kirjallisuutta etsiessäni havaitsin, että hankkeen aihealuetta sivuttiin tutkimuksissa, jotka käsittelivät hanketoimintaa, osaamista, osaamisen johtamisesta ja organisaation oppimista. Havaitsin myös, että hanketoimintaa käsittelevä kirjallisuus oli pääosin yritysten ja teollisuuden projekteihin keskittyvä. Projektimaisella toiminnalla on esimerkiksi teollisuudessa jo pitkät perinteet. Osaamista ja osaamisen johtamista on tutkittu paljon ja siitä löytyy runsaasti kirjallisuutta. Sen sijaan tutkimusta, joka koskee tämän opinnäytetyön rajauksen mukaisesti TKI-toiminnan tukea koko hankesyklin osalta, ja jota ammattikorkeakoulun tyyppinen organisaatio toteuttaa, ei juuri näyttäisi löytyvän.

Yksityiskohtaiset tiedot kehittämiskohteista menevät tutkimuksen jälkeen Lapin ammattikorkeakoulun TKI-toiminnasta vastaavien käyttöön. Tässä raportissa ne esitellään yleisemmällä tasolla ja ovat luonnollisesti muidenkin käytettävissä. Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä toimeksiantajaorganisaation lisäksi myös muissa vastaavaa toimintaa tekevissä organisaatioissa. Vaikka toimintatavat poikkeavat eri organisaatioiden välillä, samat peruseriaatteet ovat aina voimassa. Hanketoiminta on asiantuntijatyötä, jossa osaaminen on pääosassa. Osaaminen voi olla eri organisaatioissa eri tavalla järjestetty. Joissakin organisaatioissa tavoitellaan yksilön mahdollisimman laajaa osaamista, joissakin pyritään muodostamaan kokonaisuutta, jossa eri yksilöiden välinen osaaminen täydentää toisiaan. Oli perusta kumpi tahansa, osaamista tarvitaan ja osaamista pitää kehittää. Hanketoiminnan laatua pitää pyrkiä parantamaan tekemällä laadukkaampia hankesuunnitelmia ja laadukkaampia hankkeiden toteutuksia. Näihin voidaan vaikuttaa mm. jatkuvalla arvioinnilla.

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta on merkittävä osa suomalaista aluekehitystä sekä tunnustettu ja lakisääteinen osa ammattikorkeakoulujen toimintaa. Sitä, kuten ammattikorkeakoulujen muutakin toimintaa, tulee kehittää koko ajan. Tämän tutkimuksen tulokset ovat yksi osa sitä kehittämistyötä.

Oma osaamiseni karttui opinnäytetyötä kahdella eri tavalla. Opin tuntemaan oman organisaationi toimintaa paremmin ja sain tarkastella organisaation toimintaa osin ulkopuolisena käyttäen hyödyksi opintojeni aikana eri opintojaksoilla oppimaani. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa on ollut hyviä toimintamalleja, opinnäytetyön jälkeen on mahdollisuus kehittää heikkouksia ja vahvistaa vahvuuksia. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu on tämän opinnäytetyön valmistuessa historiaa, toiminta jatkuu Lapin ammattikorkeakoulussa. Uskon, että voin jatkossa käyttää oppimaani hyödyksi myös Lapin ammattikorkeakoulun kehittämistyössä.

Aihepiiristä löytyy aiheita uusille tutkimuksille. Projektitoimintaa on tutkittu aiemmin, mutta tässä opinnäytetyössä kuvatun kaltaista korkeakoulun TKI-toimintaa ei ole kovin paljon tutkittu. Erikoislaatuisen tästä tekee se, että jokin julkinen instanssi kustantaa kehittämistoimintaa, jota korkeakoulu toteuttaa, ja hyödynsaaja on yleensä joku kolmas osapuoli. Tässä viitekehyksissä voisi tutkia ainakin projektijohtamista ja projektiosaamista. Näyttäisi siltä, että sisällöllistä ja hallinnollista osaamista löytyy ammattikorkeakoulusta, mutta tässä ympäristössä tapahtuvaa projektijohtamista ihmisten, verkostojen ja toiminnan johtamisen näkökulmasta ei ole juurikaan tutkittu.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki L 2003/351. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 25.3.2014]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351>.

Anttonen, K. 2003. *Tehosta projektityötä*. Helsinki: Talentum.

Berkun, S. 2006. *Projektihallinnan taito*. 1. painos. Helsinki: Readme.fi.

Cobb, T. 2012. *Leading project teams. Second edition*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

French, S. 2009. *Action research for practising managers*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 28 (3), 187-204.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.

Hirvonen, J., Petäsnoro, M. & Ponkala-Kurtio, O. 2012. Hankkeen väliarviointi työpaikassa. Teoksessa Sihvonen, M. & Saloniemi, K. (toim.) *Apuja aktiivisuuteen, välineitä verkostoihin*. HAMKin e-julkaisuja 2012. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, 117 – 118.

Ilmavirta, V. & Salminen, H. & Ikävalko, M. & Kaisto, H. & Myllykangas, P. & Pekkarinen, E. & Seppälä, H. & Apajalahti, T. 2013. *Korkeakoulut yhteiskunnan kehittäjinä*. Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto [viitattu 3.2.2014]. Saatavissa: <http://www.kka.fi/index.phtml?s=4>

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. 2011. *GOPP-työpajavetäjän opas*. Kemi.

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. 2007. *Hanketoimintaohje*. Kemi

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. *Strategia 2012*, Kemi

Kemi – Tornion ammattikorkeakoulu. *Vuosikertomus 2009*. Kemi

Kettunen, S. 2009. *Onnistu projektissa*. 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Lehtonen, T. 2002. *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Tampere: Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.

Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta L 2009/1705. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 3.2.2014]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091705>.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen teoria ja käytäntö*. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Guadeamus

Lapin korkeakoulujen innovaatio-ohjelma 2008 – 2012. 2008. Saatavissa:
<http://www.luc.fi/Suomeksi/Muu-kehittaminen/Innovaatio-ohjelma>

Lööv, M. 2002. *Onnistunut projekti*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamistaan liiketoimintaan*. WSOYpro

Okkonen, U. *KTAMK vuosikertomus* [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Mika Petäsno-ro. Lähetetty 24.2.2014 [viitattu 10.3.2014].

Opetus- ja kulttuuriministeriö. *AMK-rahoitusmalli 2014*. Saatavissa:
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus.

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

Richman, L. 2006. *Improving your project management skills*. New York: American Management Association.

Silfverberg, P. 2007. *Ideasta projektiksi. Projektintyön käsikirja*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sydänmaanlakka, P.2007. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.

Toivonen, M. 2012. *Tuotteistaminen ja asiakasviestintä*. AKTIIVI –koordinaatiohanke. On-line tuotteistamiskoulutus. 31.1.2012. Verkkoluento.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. *Hallintoviranomaisen ohje*. [Viitattu 19.3.2014]. Saatavissa: <http://www.rakennerahastot.fi>.

Viitala, R. 2005. *Johda osaamista!* Infor.

Vilkkä, H. 2007. *Tutki ja mittaa Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. [Viitattu 25.2.2014]. Saatavissa <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>.

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

Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun hanketoimintaohje

Luku 1. Johdanto

1.1	Soveltamisalue	4
1.2	Mitä on tutkimus- ja kehittämistoiminta.....	4
1.3	Asema innovaatiojärjestelmässä	5
1.4	T&K -toiminnan tavoitteet	6
1.5	Hankesykli	7
1.6	Määrittelyt	8

Luku 2. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun T&K -toiminnan organisointi

2.1	Toimialojen T&K -tiimit	12
2.2	Ammattikorkeakoulun T&K -ryhmä	12
2.3	Ammattikorkeakoulun T&K -yksikkö	12
2.4	Vastuut ammattikorkeakoulun hanketoiminnan osalta	12

Luku 3. Hankesuunnittelu

3.1	Hankeidea ja esisuunnittelu	13
3.1.1	Hankeidea	13
3.1.2	Esisuunnittelu.....	13
3.1.3	T&K:n ja opetuksen integrointi	14
3.2	Hankevalmistelu	14
3.2.1	Hankkeen toimijat ja sitouttaminen	14
3.2.2	Hankesuunnitelma	15
3.2.3	Kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma.....	15
3.2.4	Rahoitusneuvottelut	16
3.2.5	Rahoitushakemus.....	17
3.2.6	Sopimusneuvottelut.....	18
3.2.7	Rahoitussitoumukset.....	19
3.2.8	Hankevalmisteluvaiheen sopimukset	19
3.2.9	Valmistelurahoitus	19
3.2.10	Rahoituspäätös	19

Luku 4. Hankkeen toteuttaminen

4.1	Hankkeen toteutusvaiheen asettamispäätös	21
4.2	Hankkeen osittaminen ja tarkennettu hankesuunnitelma.....	21
4.2.1	Työn ositus	22
4.2.2	Organisaatio-ositus.....	24
4.2.3	Kustannusten ja rahoituksen ositus	24
4.2.4	Hankkeen tuloksen osittaminen.....	25
4.3	Hankesuunnitelman muutokset.....	26
4.4	Hankeorganisaatio.....	26
4.4.1	Hankkeen asettaja (hallinnoija)	26
4.4.2	Ohjausryhmä/johtoryhmä	26
4.4.3	Hankkeen vastuutaho ja - henkilö	27
4.4.4	Hankepäällikkö/hankevastaava	27
4.4.5	Hallinnollinen hankepäällikkö	29
4.4.6	Asiantuntijaryhmä	29
4.4.7	Hankeryhmä ja hankehenkilöstö	29

4.4.8	Vastuut yksittäisten hankkeiden osalta	29
4.5	Hankinnat ja kilpailuttaminen	29
4.6	Hankkeen kokoukset, seuranta ja arviointi	32
4.6.1	Hankkeen kokoukset	32
4.6.2	Hankkeen seuranta	33
4.6.3	Hankkeen arviointi	34
4.7	Tiedottaminen	35
4.7.1	Hankkeen sisäinen tiedottaminen	35
4.7.2	Tiedottaminen ammattikorkeakoulun sisällä	35
4.7.3	Ulkoinen tiedottaminen	36
4.8	Raportointi ja julkaisut	36
4.8.1	Toiminnalliset raportit	36
4.8.2	Taloudelliset raportit	37
4.8.3	Julkaisut	37
4.9	Hankkeen päättäminen	37
4.9.1	Loppuraportointi	37
4.9.2	Hankeorganisaation purkaminen	38
4.9.3	Hankkeen tulosten hyödyntäminen	38
Luku 5. Hankkeen taloushallinto		
5.1	Hankkeen talous	39
5.2	Tuntiseuranta ja työaikailmoitus	39
5.3	Maksuliikenne	39
5.3.1	Palkat	40
5.3.2	Ostolaskut	40
5.3.3	Matkalaskut	40
5.3.4	Vuokrat	40
5.3.5	Puhelinkulut	40
5.3.6	Muut kulut	41
5.3.6	Yleiskulut	41
5.4	Kirjanpito	41
5.5	Arvonlisävero	41
5.6	Omarahoitusosuuksien kirjaaminen	41
5.7	Tilintarkastus	42
5.8	Maksatushakemus	42
Luku 6. Hankesopiminen		
6.1	Mikä on sopimus?	43
6.2	Sopimus hanketyökaluna	44
6.3	Sopimusosapuolet	44
6.4	Sopimukset hankkeen eri vaiheissa	45
6.4.1	Hankevalmistelu	46
6.4.2	Rahoitusneuvottelut	47
6.3.4	Hankkeen aloitus ja toteutus	48
6.5	Sopimuksen liitteet	50
6.6	Immateriaalioikeudet	50
6.6.1	Patentti	51
6.6.2	Hyödyllisyysmalli	51
6.6.3	Mallioikeus	51
6.6.4	Tavaramerkki	52

6.6.5	Tekijänoikeus	52
6.6.6	Immateriaalioikeudet ja T&K-hankkeet	54
6.7	Mallisopimukset, vakioehdot ja muisti-/tarkistuslistat	54
6.8	T&K-hankkeen sopimusprosessi	57
6.9	Allekirjoitukset	58
6.10	Kansainvälisissä hankesopimuksissa erityisesti huomioitavaa.....	58
Luku 7. Asiakirjahallinto		
7.1	Reportroniciin tallennettavat dokumentit.....	60
7.2	Hankemappi	60
7.3	Arkistointi	62
Luku 8. Liitteet ja linkit		
	Liite I Hanketoiminnan prosessikuvaus	63
	Liitteet II Muut liitteet	63
	Linkejä rahoittajien sivuille.....	63

Nimi:

Hanke:

TOIMENPIDE	TEHTY	TUKI
Hankehallinnointi:		
Hankesuunnitelman/rahoitushakemuksen läpikäynti		
Tarkennettu hankesuunnitelma / Ositukset		
Hankkeen perustaminen Repoan:		
Perustiedot		
Luokitukset		
Sisältö (www)		
Hankeorganisaatio (osapuolet)		
Hankkeen asettaminen		
Hankemappi		
Kustannusarvion ja rahoitussuunnitelman ositus		
Repon käyttö hankehallinnoinnissa:		
Työajan seuranta		
Muistutukset		
Arviointi		
Raportit		
Ohjausryhmän toiminta		
Perustaminen		
Käytänteet		
Kokoustaminen		
Hankeryhmän toiminta		
Perustaminen		
Käytänteet		
Kokoustaminen		
Tiedottaminen / tiedotussuunnitelma		
Sisäinen tiedottaminen		
Ulkoinen tiedottaminen		
Raportointi: seurantaraportit, väli- ja vuosiraportit, loppuraportti		
Arkistointi		
Sopimukset		
Hankkeet ja opetus		
Hankkeen taloushallinto:		
Kustannusarvion läpikäynti (kustannuslajit, hyväksyttävät kustannukset)		
Rahoitussuunnitelman läpikäynti		
Hankinnat		
Maksatukset		
Järjestelmät (Populus, webtallennus, ThinClient, rahoittajien järjestelmät ym.)		

Perehdytysaika: _____

Paikka: _____

Allekirjoitukset:

Hankepäällikkö

Perehdyttäjä

Perehdyttäjä

Perehdyttäjä

Perehdyttäjä

Sovittu tarkistuspalaveri: _____