

KAUKUSSA KUHISEE 2015

KATSAUS LAPIN AMMATTIKORKEAKOULUN KAUPAN JA KULTTUURIN OSAAMISALAN
TUTKIMUS-, KEHITTÄMIS- JA INNOVAATIOTOIMINTAAN VUONNA 2015

MINTTU MERIVIRTA (TOIM.)



ESIPUHE: AVOIMET OVET KAUKUN HANKETOIMINTAAN

Lapin ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (TKI) on monialaista ja laajuudeltaan Suomen ammattikorkeakoulujen kärkeä. Oppilaitoksemme TKI-toiminta on ensisijaisesti Lappia varten, sillä se kehittää toiminta-alueensa hyvinvointia ja kilpailukykyä. (Yhteistyö rikastuttaa 2015.) Lapin AMKin kaupan ja kulttuurin osaamisalalla (KauKu) on pyritty pysymään aallonharjalla ja tavoittelemaan kunnianhimoisesti uusia hankeavauksia.

Ammattikorkeakoululaki määrittelee tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI-toiminta) ammattikorkeakoulujen keskeiseksi tehtäväksi opetustoiminnan ohella. Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminta on soveltavaa palvelun opetusta, edistään työlämää ja aluekehitystä sekä uudistaen alueen elinkeinorakennetta. (Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932.)

Lapin ammattikorkeakoulu keräsi vuonna 2014 suurimman ulkoisen rahoituksen potin kaikista ammattikorkeakouluista (Pekkarinen 2015), mutta ohjelma-kausien vaihtuminen on tuonut vuoden 2015 hanketoimintaan omat hidasteensa. Edellisten kausien hankkeiden päättyminen sekä uusien ohjelmien opettelu ovat tarjonneet projektisuunnitteluun haasteita. Vaikka hankkeiden läpimeno onkin ehkä aiheuttanut harmaita hiuksia, niin hankesuunnittelu- ja toteutusvaihe ei ole levännyt laakereillaan KauKussa vaan olemme aktiivisesti pyrkineet löytämään uusia mahdollisuuksia hanketoiminnan toteuttamiseen myös oppilaitoksen strategiaa tukevalla tavalla.

Hankesykli ohjaa hanketoimintaa

Lapin ammattikorkeakoulun hankesykli kuvaa T&K-toimenpiteen koko elinkaaren. Hankesykli koostuu kuudesta vaiheesta, joita ovat: 1) ohjelmavaihe, 2) tunnistusvaihe, 3) muotoiluvaihe, 4) rahoitusvaihe, 5) toteutusvaihe ja 6) arviointivaihe. (Alajärvi-Kauppi 2015.)

OHJELMAVAIHEESSA luodaan yhteiset strategiset tavoitteet ja suuntaviivat, jotka määrittävät, minkälaisille hankkeille rahoitusta on tarjolla. Erilaiset maakunnalliset, valtakunnalliset, kansainväliset ja muut ohjelmat antavat suuntia hanketoiminnalle ja linjaavat kehittämistarpeita, joiden pohjalta hankkeita lähdetään työstämään. (Alajärvi-Kauppi 2015.) Ohjelmavaiheessa etsitään yhteyksiä niin rahoitusohjelmien toimintalinjoista kuin ammattikorkeakoulun omista painoaloista ja kehittämistyön linjauksista.

TUNNISTUSVAIHEESSA syntyy idea hankkeesta. Hankeidean tarkoituksenmukaisuuden tarkentamiseksi voidaan tehdä erilaisia esiselvityksiä ja kartoituksia. Tuloksena on hankeidean esittely projektinhallintajärjestelmässä, jonka perusteella Lapin AMKissa idea arvioidaan ja tehdään päätös siitä, lähdetäänkö sitä viemään eteenpäin. (Alajärvi-Kauppi 2015.) Jos suunnitellulle hankkeelle löytyy soveltuva rahoitusohjelma ja se tukee Lapin AMKin strategiaa, on luontevaa aloittaa hankkeen valmistelu.

MUOTOILUVAIHEESSA valmistellaan hankesuunnitelma, kustannusarviot, rahoitussuunnitelma ja tarvittavat rahoitushakemukset ja lisäksi sitoutetaan hankeosapuolet (Alajärvi-Kauppi 2015). Riippuen hankkeen laajuudesta ja Lapin AMKin roolista hankkeessa muotoiluvaihe voi kestää alle kuukaudesta yli vuoteen. Muotoiluvaiheen lopputuloksena jätetään rahoitushakemus, ja mikäli rahoituspäätös on myönteinen, siirrytään **RAHOITUSVAIHEESEEN**, jossa hankkeen toteuttaja sitoutuu toteuttamaan hankkeen ja rahoittaja sitoutuu rahoittamaan hankkeen suunnitelman mukaisesti (Alajärvi-Kauppi 2015).

TOTEUTUSVAIHEESSA hanke toteutetaan sille määritellyn suunnitelman mukaisesti. Toteutusvaihe voidaan karkeasti jakaa aloitusvaiheeseen, varsinaiseen toteutusvaiheeseen ja päätösvaiheeseen. Tarpeen vaatiessa hankkeen aikana tehdään seurantaan perustuvia muutosehdotuksia suunnitelmaan, jotta esitetyt tavoitteet voidaan saavuttaa. (Alajärvi-Kauppi 2015.) Hankkeen laajuudesta ja tyypistä riippuen toteutusvaiheeseen voi kuulua hyvinkin eritasoisia toimenpiteitä. Toteutuksen koordinoimista ja raportoinnista vastaa hankkeelle määritelty projektipäällikkö, joka kutsuu toimintaan mukaan tarvittavat asiantuntijat oppilaitoksen sisältä.

ARVIOINTIVAIHE voidaan nähdä hankesyklin viimeisenä vaiheena, mutta parhaimmillaan se kulkee mukana hankkeen toteutuksessa aina ohjelmavaiheesta hankkeen päättymiseen asti ja tarvittaessa

vaikuttaa myös hankkeen toteutukseen. Hankkeen suunnittelua, toteutusta ja tuloksia arvioidaan monen eri tahon toimesta. Arvioinnissa korostuvat hankkeen tarkoituksenmukaisuus, tavoitteiden saavuttaminen, tuloksellisuus, vaikuttavuus ja myös tulosten pysyvyys. Arvioinnilla ei vaikuteta vain hankkeen toteutukseen vaan myös seuraaviin hankkeisiin ja ohjelmatyöhön. (Alajärvi-Kauppi 2015.) Arviointia tehdään esimerkiksi hankkeen, toteuttavan organisaation ja myös rahoittavan tahon toimesta.

KauKussa kuhisee vuonna 2015

Tämä julkaisu jatkaa vuoden 2014 lopussa julkaistun KauKussa kuhisee -teoksen jalanjäljissä. Viime vuonna pilotoimme hanketoiminnan läpinäkyvyyden ja avoimuuden lisäämistä keräämällä kokemuksia KauKun hanketoiminnasta yksiin kansiin. Perinteisestihän hankkeissa on tehty yksittäisiä loppujulkaisuja tai vastaavia, mutta koska hankkeet eivät ole yksinäisiä saarekkeita vaan osa suurempaa hanketoimintakokonaisuutta, näimme tärkeäksi jakaa tietoutta koko KauKun hanketoiminnan kentästä. Julkaisussa kerroimme hankkeiden toiminnoista mahdollisimman käytännönläheisesti ja toimintapainotteisesti. (Ks. Merivirta 2014.)

KauKussa kuhisee 2015 vie eteenpäin viime vuonna jalostettua ideaa. Tämän julkaisun suunnittelun lähtökohdaksi on toiminut Lapin AMKin hankesykli. KauKussa on vuonna 2015 pyörinyt useampi hanke ja uusia hankkeita ollaan suunniteltu määrätietoisesti ja kunnianhimoisesti. Halusimme luoda katsauksen siihen, minkälaisia toimia olemme toteuttaneet hankesyklin eri vaiheiden osalta. Tämän näkemyksen kautta tuodaan esille myös hankerattaiden jatkuvaa liikettä TKI-toiminnassa.

Julkaisun kirjoittajiksi kutsuttiin ensisijaisesti projektisuunnittelijoita ja KauKun tutkimusryhmiin osallistuneita opettajia. Tarvittaessa pyydettiin mukaan myös muita hanketoiminnan asiantuntijoi-

ta Lapin AMKista ja oppilaitoksemme ulkopuolelta. Artikkeleissa kohtaavat kuvaukset hanketoimintaan liittyvistä osa-alueista sekä käytännön kokemukset KauKun hanketoiminnasta vuoden 2015 osalta.

Toivomme tämän julkaisun antavan varsinkin kaupan ja kulttuurin osaamisalan opetushenkilöstölle lisää tietoa siitä, mitä hanketoiminnan pyörittäminen sisältää, mitä hankkeissamme tapahtuu ja miten toimintaan voi päästä mukaan. Toiminnan avoimeksi tekeminen voi myös mahdollistaa uusia avauksia Lapin AMKin muiden osaamisalojen kanssa ja miksei myös laajemminkin; muiden Suomen ammattikorkeakoulujen ja kansainvälisten toimijoiden kanssa. **Tervetuloa tutustumaan hanketoimintaamme!**

LÄHTEET:

- Alajärvi-Kauppi, R. 2015. Hankesykli. TKI-hanketukipalvelut. Sisäinen dokumentti. Lapin ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932.
- Merivirta, M. (toim.) 2014. KauKussa kuhisee – Lapin ammattikorkeakoulun kaupan ja kulttuurin osaamisalan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa vuonna 2014. Lapin AMKin julkaisuja, Sarja B. Raportit ja selvitykset 32/2014. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.12.2015. <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-952-316-063-7>
- Pekkarinen, E. 2015. Ulkoinen rahoitus: tosielämää palveleva tutkimus- ja kehittämistyö tekee Lapin AMKista ykkösen. Lapin AMKin tiedotteet, ePressi.com. Viitattu 8.12.2015. <http://www.epressi.com/tiedotteet/tiede-ja-tutkimus/ulkoinen-rahoitus-tosielamaa-palveleva-tutkimus-ja-kehittamisty-tekee-lapin-amkista-ykkosen.html>
- Yhteistyö rikastuttaa 2015. Lapin ammattikorkeakoulu / Työelämälle / Tutkimus ja kehitys. Viitattu 5.12.2015. <http://www.lapinamk.fi/fi/Tyoelamalle/Tutkimus-ja-kehitys>

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-112-2 (pdf)
ISSN 2342-2491 (verkkopainos)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja
Sarja B. Raportit ja selvitykset 28/2015

Rahoittajat: Lapin ammattikorkeakoulu, Euroopan unioni - Euroopan sosiaalirahasto, Vipuvoimaa EU:lta 2007–2013, Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus, Hämeen ELY-keskus, NPP Lifelong Learning Programme, Euroopan komissio, Horizon2020, Erasmus+, opetus- ja kulttuuriministeriö

Kirjoittajat: Riitta Alajärvi-Kauppi, Leena Alalääkkölä, Anitra Arkko-Saukkonen, Antti Haase, Esa Jauhola, Marjo Jussila, Seija Jäminki, Marja Kivekäs, Sirpa Kokkonen, Juhamatti Konttaniemi, Anzelika Krastina, Minttu Merivirta, Jorma Mölläri, Saila-Inkeri Puukko, likka Rahkonen, Marika Saranne, Eila Seppänen

Taitto: Minttu Merivirta

Kannen kuva / kuvitus: Rami Eronen

Lapin ammattikorkeakoulu
Jokiväylä 11 C
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000
www.lapinamk.fi/julkaisut



Lapin korkeakoulukonserni LUC on yliopiston ja ammattikorkeakoulun strateginen yhteensuhteinen. Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto ja Lapin ammattikorkeakoulu.

www.luc.fi

LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences

SISÄLLYSLUETTELO

1 OHJELMAVAIHE

MARIKA SARANNE

ENNAKOINNILLA KOHTI TUTKIMUSRYHMIÄ 8

ANTTI HAASE

KAUKUN TUTKIMUSRYHMIEN KYTKEYTYMINEN MAAKUNNALLISIIN STRATEGIOIHIN JA RAHOITUSOHJELMIIN 10

IIKKA RAHKONEN

VIIDEN PAINOALAN STRATEGIALLA PONNISTETAAN POHJOISEKSI EDELLÄKÄVIJÄKSI 14

EILA SEPPÄNEN

KANSAINVÄLINEN EU-RAHOITUS KEHITTÄMISTOIMINTAMME TUkena 16

SAILA-INKERI PUUKKO

KATSAUS KANSALLISIIN RAHASTO-OHJELMIIN 20

MARJO JUSSILA

TKI-OSAAJAVALMENNUS LISÄÄ TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISOSAAMISTA 22

2 TUNNISTUSVAIHE

ANITRA ARKKO-SAUKKONEN

ANKKURIT YLÖS JA OPISKELIJAT MUKAAN HANKEIDEOINTIMERELLE 26

ANZELIKA KRASTINA

PROJECT PLANNING: INITIATION STAGE WITH STUDENT INVOLVEMENT 28

SEIJA JÄMINKI

DIGITAALISIA SAVUMERKKEJÄKÖ? TUTKIMUSRYHMÄN ENNAKOINTIA ETÄISYYKSIEN HALLINTAOSAAMISEEN 30

MINTTU MERIVIRTA

OPETUSHENKILÖSTÖ MUKAAN HANKETOIMINTAAN 32

3 MUOTOILUVAIHE

SIRPA KOKKONEN, ANU PRUIKKONEN & KIRSI SALONIEMI

SELVITYSTYÖN TULOKSISTA KOHTI HANKEHAKEMUSTA 38

SAILA-INKERI PUUKKO

HANKEOSAPUOLTEN ETSIMINEN JA SITOUTTAMINEN 40

ANTTI HAASE

GOPP-TYÖPAJA SUUNNITTELUMENETELMÄNÄ 44

SAILA-INKERI PUUKKO

KUN YRITYKSESTÄ TULEE HANKEIDEA 48

MARJO JUSSILA

HANKEBUDJETOINNIN KIEMUROISSA 50

ESA JAUHOLA

KUMPPANUUKSIEN MERKITYS HANKETOIMINNAN JATKUVUUDESSA 52

4 RAHOITUSVAIHE

MARIKA SARANNE

HANKEHAKEMUSTEN PALAUTTEET RAHOITTAJALTA 56

RIITTA ALAJÄRVI-KAUPPI

HANKESUUNNITELMASTA RAHOITUSHAKEMUKSEKSI 58

MARJA KIVEKÄS

UUSI EU-OHJELMAKAUSI – UUDET YKSINKERTAISTETUT KUSTANNUSMALLIT 60

MARJO JUSSILA

RAHOITUS SAATIIN, MITÄS NYT? 62

ANTTI HAASE

HANKKEEN MÄÄRITTELYÄ RAHOITTAJAN KANSSA 64

SAILA-INKERI PUUKKO

HANKKEEN KÄYNNISTELY ON AIKAA VIEVÄ PROSESSI 68

5 TOTEUTUSVAIHE

SIRPA KOKKONEN

ERÄÄN PILOTTIHANKKEEN ELINKAARI 70

MINTTU MERIVIRTA, PROJEKTISUUNNITTELIJA,

SMARTSET-VIRTUAALISTUDIO OSAKSI AMKIN OPETUSTA 72

RIITTA ALAJÄRVI-KAUPPI

HANKE ON AINA ASiantuntijoiden yhteistyötä 74

JUHAMATTI KONTTANIEMI

KANSAINVÄLISIÄ MENTOROINTIKOKEMUKSIA 76

JORMA MÖLLÄRI

OPINNÄYTETYÖLLÄ KOHTI HANKE-TOIMINNAN AMMATTILAISUUTTA 78

MINTTU MERIVIRTA

HANKEVIESTINTÄ TEKEE HANKETOIMINNOT NÄKYVIKSI 82

JARI PENTTINEN

3D JA UUSI ARVONLUONTI OSANA KEHITYSTOIMINTAA 86

SIRPA KOKKONEN

HANSAECVET-HANKKEEN PÄÄTÖKSEN HETKET 88

6 ARVIOINTIVAIHE

RIITTA ALAJÄRVI-KAUPPI

LAPIN AMKIN HANKEHAKEMUSTEN ARVIOINNIN KRITERIT 92

MARJO JUSSILA

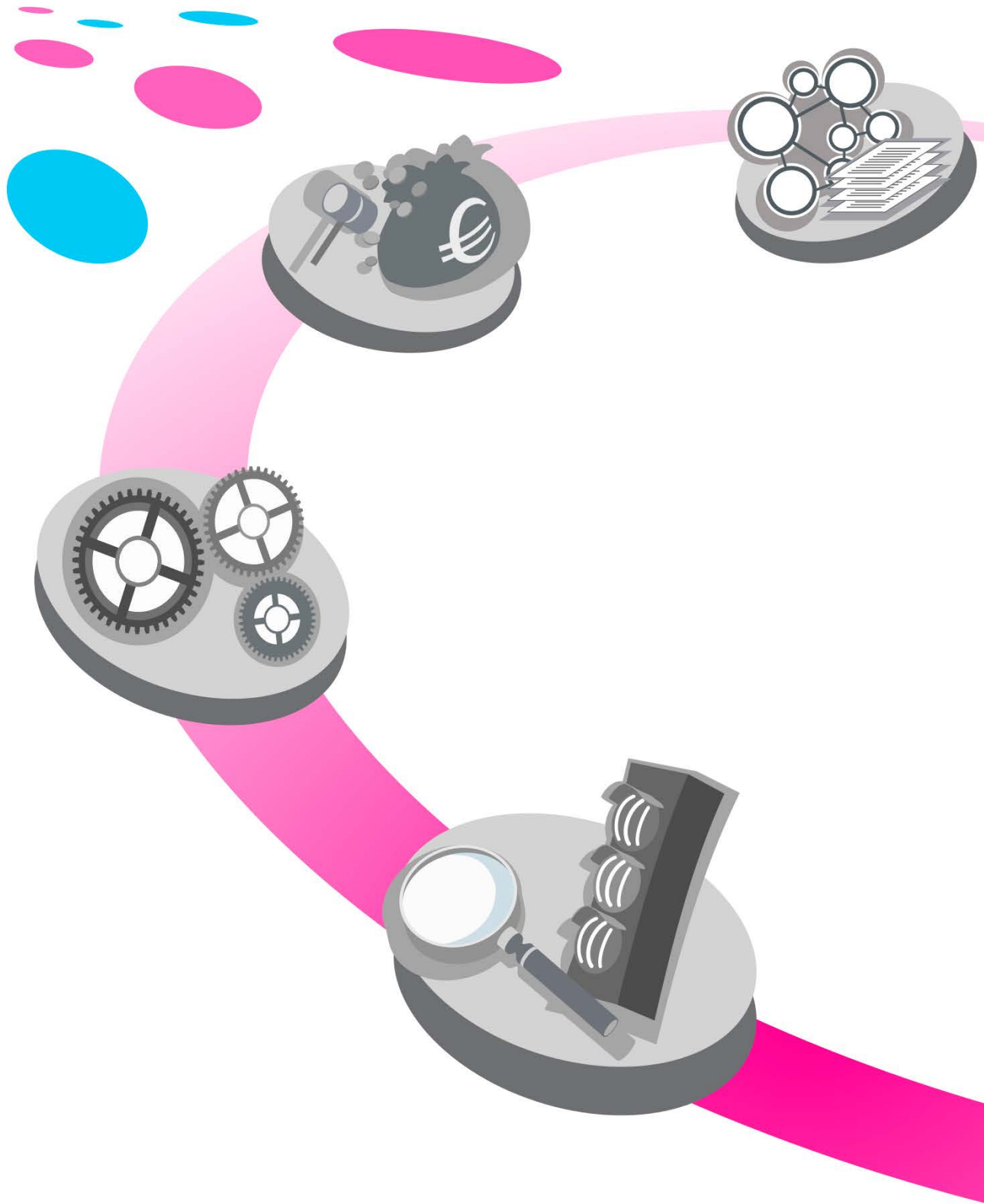
OHJAUSRYHMÄ HANKETIIMIN TUKENA 94

LEENA ALALÄÄKKÖLÄ

OHJAUSRYHMÄTYÖSKENTELYSSÄ MUKANA 96

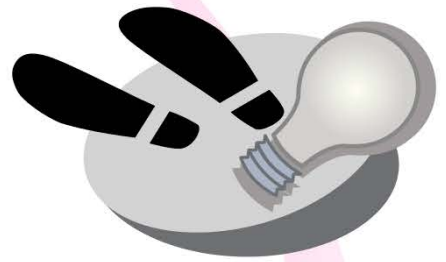
MARIKA SARANNE

HANKKEEN ARVIOINTI ON MONITAHOINEN PROSESSI 98



Rani


1 OHJELMA- VAIHE



ENNAKOINNILLA KOHTI TUTKIMUSRYHMIÄ

Kaupan ja kulttuurin osaamisalalle perustettiin tammikuussa 2015 kolme tutkimusryhmää. Nämä tutkimusryhmät ovat: 1) 3D ja uusi arvonluonti, 2) Yrittäjäyys ja avoimet kehittämissympäristöt sekä 3) Etäisyys ja luovat ratkaisut. Tutkimusryhmiin kuuluu asiantuntijaopettajia eri koulutusohjelmista, ja jokaista tutkimusryhmää vetää TKI-työntekijä. Tavoitteena on ollut luoda heterogeeninen ryhmä kyseisen tutkimusryhmän teeman alle, jossa jokaisen jäsenen asiantuntemus edustaa eri näkökulmaa, jotta saataisiin aikaan uusia avauksia rajapinnoille sekä osaamisen ”ristiin pölytystä”.

Tutkimusryhmien teemat edustavat kehittämiskärkiä ja edelläkävijyyttä sekä ennakointia elinkeinoelämästä. Tutkimusryhmien toimintaa ohjaa Lapin ammattikorkeakoulun strategia, toimintaympäristön muutostekijät, opetuksen kehittämistarpeet ja kansainvälinen toiminta. Ennakoinnilla pyritään selvittämään, minkälaista osaamista ja koulutusta tulevaisuudessa tarvitaan sekä siihen liittyvää kehittämistoimintaa. Lähtökohtana ennakoinnissa on useimmiten tulevaisuuden osaamisen tarve työelämässä, ja tällöin ennakointiin liittyvät keskeisesti myös toimialojen, ammattien, ammattiryhmien ja toimialojen rakenteiden ennakointi. Yleisesti ottaen ennakoinnin tarve riippuu päätöksenteon, toiminnan ja kehittämisen aikajänteestä. Selkeimmin ennakointi liittyy strategioihin, etenkin tulevaisuutta rakentaviin strategioihin, ja näitä tukeviin projekti-ohjelmiin.



KauKussa on tunnistetut kehittämiskärjet ja niihin liittyviä kärkihankkeita sekä käytössä laaja osaamisstrategia, jossa kärkialan rinnalle nostetaan valitut vahvan arktisen osaamisen alat.

Hanketoimintaa teemojen ympärille

3D ja uusi arvonluonti -teema liittyy elinkeinojen murrokseen ja digitalisaatioon, joka on muuttamassa elinkeinoja luoden uutta arvoa, niin asiakkaille kuin yrityksille. Uusi arvonluonti ja 3D-tekniikan ymmärrys sen eri käyttömuodoissa luo mahdollisuuksia monialaiseen toimintaan niin KauKun sisällä kuin muiden osaamisalojen ja elinkeinoelämän välillä. Tutkimusryhmä on keskittynyt kartoittamaan yritysten mahdollisuuksia hyödyntää digitalisaatiota uudistumisessa ja uudenlaisen asiakasarvon tuottamisessa, sillä uudenlainen asiakasarvo voi syntyä perinteisten toimintamallien ulkopuolelta tai niiden rajapinnoilta. Yleisesti voidaan todeta, että digitalisaation laaja käyttöönotto ja yksilöllisten kokemusten korostaminen ovat saaneet aikaan arvonmuodostuksen murroksen, jossa yritykset ja korkeakoulut joutuvat etsimään uusia malleja ja tapoja asiakkaiden ja kumppanien kanssa toimimiseen.

Yrittäjäyys ja avoimet kehittämissympäristöt tuketuvat uudenslaisiin tapoihin oppia, opettaa ja kehittää yrittäjäyttä sekä yrittävyyttä erilaisissa kehittämissympäristöissä. Tutkimusryhmän keskiössä on tutkia yrittäjäyttä tukevia ekosysteemejä ja toimintakonsepteja, kehittää uudentyyppisiä toimintamalleja oppia ja opettaa yrittäjäyttä sekä vahvistaa ja luoda niihin liittyviä hankeaihoita. Teemaan liittyy vahvasti uudenlaiset yrittäjäyden muodot ja kehittämissignaalit elinkeinoelämästä, joissa yrittäjäyttä ilmenee hyvin monimuotoisissa ja monialaisissa ympäristöissä. Yrittäjäyys on myös Lapin AMKin strategian painoalojen läpileikkaavia teemoja, ja tämä luo uusia avauksia osaamisalojen rajat ylittäville kehittämissuunnitelmiin.

Etäisyys ja luovat ratkaisut ovat hyvin ilmeisiä kehitysimpulsseja globaalissa toimintaympäristössä, ja näiden osaaminen sekä kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Etäisyyksien hallintaan liittyvät esimerkiksi erilaiset digitaaliset, luovat ratkaisut ja uudentyyppisten, monialaisten toimenpiteiden mahdollistaminen. Luovuus on haastavissa olosuhteissa menestymisen avaintekijä. Tulevaisuuden talous on verkkopohjainen osaamistalous, jonka ytimen muodostaa internet, ja tämän tulevaisuuskuvan varmistamiseen tarvitaan uudenlaista osaamista sekä osaamisen siirtämistä, jotta kansalaiset voivat käyttää haluamiaan sisältöjä ja palveluja.

Edelläkävijyyttä ja monialaista toimintaa

Tutkimusryhmien teemat nivoutuvat opetukseen ja elinkeinoelämään, sillä tavoitteena on tarkoituksenmukaisten hankkeiden sekä kehittämis- ja oppimisympäristöjen luominen innovatiiviselle koulutukselle ja oppimiselle. Jotta tämä olisi mahdollista, tutkimusryhmät pyrkivät hankkeiden avulla vastaamaan työelämän haasteisiin kehittämällä osaltaan sekä opetuksen ohjelmia että opetussuunnitelmia ja niihin liittyviä pedagogisia oppimis- ja opetusprosesseja. Tutkimusryhmät eivät ole erillisiä yksiköitä vaan tekevät yhteistyötä keskenään ja myös osaamisalojen yli. Tutkimusryhmien toiminta liittyy Lapin ammattikorkeakoulun strategian painoaloihin, jotka yhdistyvät alueellisiin kehittämisohjelmiin sekä kansallisiin ja kansainvälisiin EU-rahoitus- ja kehitysohjelmiin (ks. Lapin AMKin strategia 2015).

Yleisesti kuvattuna EU-rahoitusohjelmien tavoitteena on kaventaa EU:n eri alueiden ja jäsenvaltioiden kehityseroja sekä edistää taloudellista ja yhteiskunnallista yhteenkuuluvuutta. Tavoitteena on edistää kilpailukykyä ja kestäväää kehitystä sekä uudistaa taloudellisia ja sosiaalisia rakenteita. Vuosia 2014–2020 koskevassa EU:n rahoituskehityksessä määritellään ensisijaisesti rahoitettaviksi kohteiksi sellaisia, jotka edistävät kestäväää kasvua ja liittyvät työllisyyden ja kilpailukykyyn parantamiseen EU:n kasvustrategian Eurooppa 2020 mukaisesti. (Neuvoston asetus vuosia 2014–2020 koskevan monivuotisen rahoituskehityksen vahvistamisesta 2013.) EU:n rakennerahasto-ohjelmakaudella 2014–2020 tuetaan myös Suomessa kestäväää kasvua ja työtä (ks. Kestäväää kasvua ja työtä 2014 – 2020 2014).

Lapin ammattikorkeakoulu on mukana alueellisessa kehittämistyössä EU-rahoitusohjelmien ja hankkeiden kautta. Lapin AMK on aktiivinen toimija rahoitajaorganisaatioiden rinnalla liittyen ohjelmallisuuteen, yhteistyöhön ja verkostoihin. Tätä työtä tehdään yhdessä rahoittajaviranomaisten kanssa, ja esimerkiksi alueellisten kehitys- ja EU-rahoitusohjelmien laadinnassa Lapin AMK on ollut mukana. Perinteisten aluepoliittisten keinojen ja tukipolitiikan sijaan toiminnassa korostuu yhteistyö, vahvuuksien vahvistaminen, kilpailukykyyn kehittäminen ja innovatiivisuus. Yleisesti voi todeta, että alueiden kilpailukykyisyyden ja innovatiivisuuden kehittäminen sekä

osaavan työvoiman ja yritysten toimintaedellytysten parantaminen ovat erilaisten EU-rahoitusohjelmien, Lapin AMKin ja KauKun tutkimusryhmien päähuomion kohteena.

KauKun tutkimusryhmien tavoitteena on synnyttää uusia avauksia, kehittää opetusta ja osaamista, avartaa näkökulmia ja suunnitella kehittämishankkeita. Näiden toimenpiteiden avulla voidaan lisätä henkilökunnan tietotaitoa kyseessä olevasta teemasta, uudistaa opetusta ja rakentaa tarpeellisia oppimisympäristöjä. Tutkimusryhmien kautta mahdollistuu TKIO-vuoropuhelu opetuksen ja tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan välille.

Yleisenä tavoitteena tutkimusryhmien avulla on luoda ympäristö, jossa tutkimusryhmien asiantuntijaopettajat kertovat oman alansa opetuksen ja elinkeinoelämän kehitystarpeista ja -signaaleista, joista pyritään luomaan mahdollisia kehityshankkeita sopiviin EU-rahoitusohjelmiin. Tutkimusryhmien työskentelyn avulla KauKu ja Lapin AMK tunnistaa ja reagoi tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja riskeihin pohjoisissa toimintaympäristössä.

Tutkimusryhmien työskentelyllä tavoitellaan edelläkävijyyttä ja monialaista toimintaa niin osaamisalojen kuin elinkeinoelämän toimijoiden välille. Tavoitteena on, että vuonna 2020 KauKussa on tunnistetut kehittämiskärjet ja niihin liittyviä kärkihankkeita sekä käytössä laaja osaamisstrategia, jossa kärkialan rinnalle nostetaan valitut vahvan arktisen osaamisen alat. Osatavoitteena on, että KauKu ja Lapin AMK tiedetään ja tunnistetaan asiantuntijaksi omalla alallaan sekä aktiiviseksi kehitystoimijaksi verkostoissa. Vuonna 2020 tutkimusryhmissä tuotetun tiedon, taidon ja tekemisen myötä KauKu on edelläkävijä älykkäiden, digitaalisten ja innovatiivisten ratkaisujen tuottamisessa. KauKussa ja Lapin AMKissa on käytössä arktinen kokeilukulttuuri: strategia, joka painottaa digitaalista kokeilukulttuuria tuotteiden ja palveluiden innovaatioissa sekä arktisen, älykkään liiketoiminnan kehityksessä.

LÄHTEET:

- Kestäväää kasvua ja työtä 2014 – 2020 2014. Suomen rakennerahasto-ohjelma. CCI 2014 FI 116M2OP001. Euroopan unioni, Euroopan aluekehitysrahasto, Euroopan sosiaalirahasto. Viitattu 26.11.2015. <https://www.rakennerahastot.fi/documents/10179/43217/Ohjelma-asiakirja+valmis.pdf>
- Lapin AMKin strategia 2015. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.11.2015. <http://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Lapin-AMKin-strategia>
- Neuvoston asetus vuosia 2014–2020 koskevan monivuotisen rahoituskehityksen vahvistamisesta 2013. Euroopan unionin neuvoston asetus N:o 1311/2013. Euroopan unionin virallinen lehti. Viitattu 26.11.2015. <http://vm.fi/documents/10623/307581/Rahoituskehitysasetus+2014-2020/>

KAUKUN TUTKIMUSRYHMIEN KYTKEYTYMINEN MAAKUNNALLISIIN STRATEGIOIHIN JA RAHOITUSOHJELMIIN

Tutkimusryhmien vaikuttavuuden ja hankehakemusten läpimenon kannalta on keskeistä, että suunnitellut toimenpiteet kytkeytyvät maakunnallisiin strategioihin ja rahoitusohjelmiin. Hankesyklin ohjelmavaiheessa erilaiset hanketoimijat, mukaan lukien ammattikorkeakoulut, pyrkivät osallistumaan ohjelmatyöhön alueellisella, kansallisella, EU- ja kansainvälisellä tasolla niin, että organisaation ja alueen strategiset tavoitteet ja tarpeet tulevat huomioiduksi.

Lapin ammattikorkeakoulun kaupan ja kulttuurin osaamisalan tutkimusryhmiä ja niiden toteuttamien hankkeiden pääteemoja vuonna 2015 ovat (Saranne 2015.):

1) **3D ja uusi arvonluonti:** digitaaliset palveluelinkeinot ja ICT --> Näkökulma: ICT – informaatio ja kommunikaatioteknologia kehittyy yhä nopeammin. Tutkimus ja tuotekehitys ovat yhä tärkeämpiä.

2) **Yrittäjyys ja avoimet kehittämissympäristöt:** Palvelusektori sekä kulttuurilliset ja luovat elinkeinot, nopea konseptointi. Näkökulma: palvelujen osuus tuotteista kasvaa (koko prosessit, käyttö, ylläpito, kehitys).

3) **Luovat ratkaisut ja etäisyyksien hallinta:** Verkostoituminen, luovat verkkotyökalut, verkko-ympäristöt, sosiaalinen media, transmediallisuus, digitaaliset ja mobiilit ratkaisut, monipaikkaisuus ja virtuaaliläsnäolo.

Maakuntaohjelman, rakennerahasto-ohjelmien ja EU:n puiteohjelmien valmisteluprosesseihin kuuluvat erilaiset kuulemiset ja kommentointitilaisuudet sekä väli- ja loppuarvioinnit, joiden kautta omaa ääntä voi yrittää saada kuuluviin (Hanketoimintaohje 2011).

ERRIN (European Regions Research and Innovation Network) verkoston johtajan Richard Tuffsin mukaan on tärkeää saada omat keskeiset policy-konseptit mainittua rahoitusohjelmien taustapapereissa: "If it is not mentioned in policy, it is not funded". Tuffs vertaa laajan policy frameworkin laatimista sementin valamiseen: "If you come in late, less the concrete (ie. policy framework) moves. Get your policy concepts in early." Esimerkiksi EU:n Horizon 2020 -rahoitusohjelman vuoden 2018 työohjelmien linjauksia muotoillaan jo nyt, 2–3 vuotta etukäteen. (Tuffs 2015.)

Koska KauKun tutkimusryhmät on perustettu vasta vuoden 2015 alussa, ei edellä kuvatun kaltaista lobbausta ole juurikaan vielä voitu tehdä. Näin ollen on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa voimassa olevista maakunnallisista strategioista ja tärkeimmistä rahoitusohjelmista ne teemat, jotka kytkeytyvät KauKun tutkimusryhmien painopisteisiin. Lapissa on tällä hetkellä 16 voimassa olevaa toimiala- tai sektoristrategiaa, jotka vaikuttavat rahoituksen suuntaamiseen (Nikander, Jokikaarre & Mäcklin 2014, 10). Tärkeimpiä näistä KauKun kannalta ovat Suomen rakennerahasto-ohjel-



Kuvio 1. KauKun tutkimusryhmät (Saranne 2015)

ma 2014–2020, Lappi-sopimus, Lapin arktisen erikoistumisen ohjelma, DigiLappi 2020 -strategia sekä Lapin korkeakoulukonsernin innovaatio-ohjelma 2014–2020.

Tutkimusryhmien teemat kohtaavat rakennerahastojen toimintalinjat

Ohjelmakaudella 2014–2020 Suomen rakennerahasto-ohjelmassa on viisi toimintalinjaa, joilla tuetaan erityisesti pk-yritysten kilpailukykyä ja työllistymistä. Läpileikkaavana teemana on vähähiilisen talouden edistäminen:

Toimintalinja 1 panostaa EAKR:n kautta pk-yritysten kilpailukykyyn parantamiseen (tukivolyymi 328 milj. €) erityisesti uuden liiketoiminnan luomisen kautta, joka on KauKun tutkimusryhmän 3D ja uusi arvonluonti erityinen fokus. Toimintalinjan 2 ”Uusimman tiedon ja osaamisen tuottaminen ja hyödyntäminen” (EAKR-rahoitus 435 milj. €) erityistavoite yritysten innovaatiotoiminnan vahvistamisessa liittyy kaikkien kolmen KauKun tutkimusryhmän tavoitteisiin. Toimintalinjan erityistavoitteena on myös tutkimus-, osaamis- ja innovaatiokeskittymien kehittäminen alueellisten vahvuuksien pohjalta. (Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 -ohjelma 2014, 3, 5.) Tämä rahoitus kohdistetaan erityisesti pk-yritysten ja Lapin AMKin kaltaisten tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden kehittämiseen (Kestävää kasvua ja työtä 2014 – 2020 2014).

KauKun tutkimusryhmällä Luovat ratkaisut ja etäisyyksien hallinta voisi olla paljon annettavaa erilaisen verkkoympäristöratkaisujen avulla toimintalinjalle 4 ”Koulutus, ammattitaito ja elinikäinen oppiminen” (ESR-rahoitus 164 milj. €). Tässä toimintalinjassa painotetaan muun muassa siirtymävaiheita ja koulutuksellista tasa-arvoa tukevien palveluiden parantamista. Kohderyhmiä ovat muun muassa työttömät ja työmarkkinoiden ulkopuolella olevat henkilöt mukaan lukien opiskelijat ja työssä olevat, erilaiset koulutusorganisaatiot sekä ohjaus- ja koulutuspalveluiden asiantuntijat. (Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 -ohjelma 2014, 3, 9.) KauKun tutkimusryhmä Yrittäjyys ja avoimet kehitysympäristöt sivuaa toimintalinjan tavoitetta lisätä opiskelijoiden työelämävalmiuksia erilaisin toimenpitein, muun muassa oppisopimuskoulutuksella, työpajoilla ja yrittäjyyskasvatuksella (ks. Kestävää kasvua ja työtä 2014 – 2020 2014).

Kestävään kaupunkikehittämiseen suunnataan 5 prosenttia EAKR-rahoituksesta (39,5 milj. €) Avoimet ja ketterät kaupungit -strategian kolmen prioriteetin pohjalta (Kestävää kasvua ja työtä 2014 – 2020 2014):

1

Avoimet innovaatioalustat - esim. uusien tuotteiden ja palveluiden luominen ja testaaminen todellisissa kaupunkiympäristöissä

2

Avoim data ja rajapinnat - kaupunkien tietovarantojen avaaminen yrityksille ja muille käyttäjäryhmille

3

Avoim osallisuus - avoimien ja sujuvien monikanavaisten asiakaspalvelujärjestelmien kehittäminen.

Näihin prioriteetteihin KauKun tutkimusryhmien pääteemat soveltuvat erityisen hyvin. Alustavia tunnisteluja yhteistyöstä muun muassa Kemian kaupungin smart city -strategian toteuttamiseksi on jo tehty vuoden 2015 aikana.

Lappi-sopimus ohjaa osaltaan KauKun hanketoimintaa

Lappi-sopimus on maakuntaohjelmalla lakisäätien strategia, joka ohjaa paikallisella tasolla Euroopan rakennerahastovarojen suuntaamista. Lappi-sopimus yhdistää kaksi maakunnallista suunnitteluasiakirjaa, maakuntastrategian 2040 ja maakuntaohjelman 2014–2017. Tavoitteena on kiteytetysti kertoa Lapin strategisen kehittämisen linjat ja tavoitteet vuosille 2014–2017. Lappi-sopimuksen strategisista valinnoista erityisesti ”Yhteydet ovat kunnossa – tulla tänne ja toimia täällä ja täältä”-painopisteen tavoite virtuaalisten toimintatapojen laajasta käyttöönnotosta kytkeytyy vahvasti Kaukun tutkimusryhmään Luovat ratkaisut ja etäisyyksien hallinta. Tämän strategisen valinnan muutosajureiksi on määritelty maailman digitalisoituminen, monikanavaisuus ja tietoverkkojen merkityksen kasvu. (Nikander, Jokikaarre & Mäcklin 2014; Taustaa Lappi-sopimukselle 2014.)

Lapin maakuntajohtaja Mika Riipin mukaan Lapin arktisen erikoistumisen ohjelma voidaan nähdä Suomen kansallisen arktisen strategian täsmentäjänä, Suomen arktisimman alueen toimenpideohjelmana. Lisäksi se on Lapin vastaus Euroopan unionin älykkään erikoistumisen toimintamalliin tulevalle ohjelmakaudelle. (Heikka, Jokelainen & Teräs 2013, 7.) KauKun tutkimusryhmien tulisi kohdistaa omaa hanketoimintaansa erityisesti Lapin arktiseksi kärkialoiksi nimettyihin kaivos- ja metalliteollisuuden, matkailuun ja biotalouteen. Näiden kärkialojen kehittämiseen tullaan suuntaamaan paljon hankeressursseja alla olevan rahoitusmatriisin pohjalta, joka antaa myös hyvän yleiskuvan tutkimusryhmien hankerahoituksen ”pelikentästä”. (Heikka, Jokelainen & Teräs 2013, 8, 59.)

Innovatiivista hanketoimintaa

DigiLappi 2020 -strategian mukaan palveluihin kohdistuu jatkuvasti uusia odotuksia, joihin vastaimiseksi julkinen ja yksityinen sektori kehittävät uusia ratkaisuja sähköisille palveluille (Lapin digiohjelma 2020 2013, 20, 5). Tämä linjaus vastaa yksi yhteen Kaukun tutkimusryhmän Yrittäjyys ja

Toiminnan taso	Strategiaohjelmat	Operatiiviset ohjelmat	Rahoitus
EU	Innovaatio unioni Kestävä resurssienhallinta; raaka-aineet, biotalous EUn Itämeren alueen strategia EU Digitaalistrategia Koheesiopolitiikka	Eurooppalainen alueellinen yhteistyö Tutkimus ja Innovaatio toiminnan edistäminen Koulutuksen kehittäminen Naapuruusinstrumentti	Interreg-ohjelmat H2020 ja Cosme Sosiaalisten muutosten ja innovaatioiden ohjelma Luova Eurooppa ja Erasmus+ muut EUn erillisohjelmat
Kansallinen	Kansallinen kilpailukykystrategia ja ”työllisyys” Kansallinen kumppanuussopimus rakenne- ja investointirahastot Älykkään Erikoistumisen kansallinen strategia Kansallinen biotalousstrategia Kansallinen arktinen strategia	Suomen ERI ohjelmat Osaamis- ja innovaatioverkostot Tekesin sektoriohjelmat Suomen Akatemian arktinen tutkimusohjelmat Suomi kestävän kaivannaistalouden edelläkävijäksi -toimintaohjelma	Investointirahastot, ERI-rahastot TEKES. Suomen Akatemia ja erityisohjelmat SITRA Ministeriöiden suorarahoitus EUn erillisohjelmat
Alueellinen	Maakunnan kehittämisohjelma Raja-alueyhteistyö Lappi-sopimus Maakunnalliset strategiat esim. matkailu- ja teollisuusstrategia	Pohjois-Suomen toimenpideohjelma Maakunnan kehittämisohjelma Alueellinen kasvuohjelma Arktisen erikoistumisen ohjelma Strategia kulttuurille ja luoville aloille Ilmasto- ja energiastrategia	ERI-rahastot, Alueelliset kehittämisvarat ”Viranomaiset” Talouselämä/Elinkeino Tuki yritysten pääomittamiseen Ministeriöiden suorarahoitus EUn erillisohjelmat
Kunta/ Kaupunki/ Kehittämissyhtiöt/ Koulutus ja TKI toimijat	Paikalliset kehittämisohjelmat Kunnalliset strategiat Toimijoiden strategiat ja kehittämisohjelmat	Kunnalliset kasvuohjelmat Kunnalliset elinkeino- ohjelmat	Kuten yllä


Kuvio 2. Lapin arktisen erikoistumisen ohjelman rahoitusmatriisi (Heikka, Jokelainen & Teräs 2013, 59)

avoimet kehittämissympäristöt näkökulmaa palvelujen osuuden kasvamisesta. DigiLappi 2020 -strategia on muutenkin kuin luotu kaikkia KauKun tutkimusryhmiä varten: ”Tulevaisuuden Lappi profiloituu uutta luovien kokeilujen, älykkään erikoistumisen sekä ketterien ratkaisujen maakuntana. Uraa-uurtavien ja ennakkoluulottomien ratkaisujen avulla tuotetaan digiyhteiskunnan palveluita ja sisältöjä siellä, missä etäisyys tai väestömäärän vähäisyys ei ole heikkous vaan kilpailuvaltti.” (Lapin digiohjelma 2020 2013, 5.) Konkreettisine toimenpiteinä esitetään suoraan KauKulle sopivia kehityshaasteita, muun muassa yritysten digiosaamisen valmennusohjelmia ja työn uusia muotoja edistävän etätöiden kehityshankkeen perustamista (Lapin digiohjelma 2020 2013, 6–7). Korkeakouluja jopa veloitetaan ottamaan tämä haaste vastaan: ”...Lapin yliopisto ja oppilaitokset vievät aktiivisesti eteenpäin yhteistyötä, jotta pystytään turvaamaan uudet tutkimusinfrastruktuuriin liittyvät hankeavaukset ja avoimen tiedon hyödyntäminen Lapissa” (Lapin digiohjelma 2020 2013, 20).

Lapin korkeakoulukonsernin innovaatio-ohjelman 2014–2020 keskeinen tavoite on edistää maakunnallisen innovaatioverkoston rakentamista ja vahvistaa korkeakoulujen roolia alueen elinkeinoelämän ja julkisen sektorin kehittämisessä yhteistyössä alueen muiden tutkimus- ja kehittämisorganisaatioiden kanssa. KauKun tutkimusryhmiin liittyviä painotuksia ohjelmassa ovat muun muassa yhteisöllisyys ja osallisuus, julkiset palvelut, arktinen muotoilu, taide ja kulttuuri, avoimet oppimisympäristöt ja etäoppiminen. (Lapin korkeakoulukonsernin innovaatio-ohjelma 2014–2020 2014.)

LÄHTEET:

- Hanketoimintaohje 2011. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu.
- Heikka, K., Jokelainen, K. & Teräs, J. 2013. Lapin arktisen erikoistumisen ohjelma. Julkaisusarja A37/2013. Rovaniemi: Lapin liitto. Viitattu 19.10.2015. http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document_library/get_file?folderId=53982&name=DLFE-21454.pdf
- Kestävää kasvua ja työtä 2014 – 2020 2014. Suomen rakennerahasto-ohjelma. CCI 2014 FI 116M2OP001. Euroopan unioni, Euroopan aluekehitysrahasto, Euroopan sosiaalirahasto. Viitattu 19.10.2015. <https://www.rakennerahastot.fi/documents/10179/43217/Ohjelma-asiakirja+valmis.pdf>
- Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 -ohjelma 2014. Ohjelmaesite. Rakennerahastot.fi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 19.10.2015. https://www.rakennerahastot.fi/documents/10179/43399/TEM_Rakennerahastot_2014-2020_Esite_070514_PRINT.pdf/317d9a54-c3f2-4a6c-8005-4c5bc565fa88
- Lapin digiohjelma 2020 2013. Julkaisusarja A36/2013. Rovaniemi: Lapin liitto. Viitattu 19.10.2015. http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document_library/get_file?folderId=1457612&name=DLFE-21300.pdf



KauKun tutkimusryhmien tulisi kohdistaa omaa hanketoimintaansa erityisesti Lapin arktisiksi kärkialoiksi nimettyihin kaivos- ja metalliteollisuuteen, matkailuun ja biotalouteen. Näiden kärkialojen kehittämiseen tullaan suunnittelemaan paljon hankeresursseja alla olevan rahoitusmallin pohjalta, joka antaa myös hyvän yleiskuvan tutkimusryhmien hankerahoituksen ”pelikentästä”.

- Lapin korkeakoulukonsernin innovaatio-ohjelma 2014–2020 2014. Lapin korkeakoulukonserni. Viitattu 19.10.2015. <http://www.luc.fi/loader.aspx?id=28ba68fb-dec9-4a05-b936-2921dd191d76>
- Nikander, M., Jokikaarre, P. & Mäcklin, K. 2014. Lappi-sopimus – maakuntaohjelma 2014–2017. Julkaisusarja A42/2014. Rovaniemi: Lapin liitto. Viitattu 19.10.2015. http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document_library/get_file?folderId=26465&name=DLFE-24375.pdf
- Saranne, M. 2015. Kaukun tutkimusryhmät 2015. Power-Point-esitys Lapin AMKin kaupan ja kulttuurin osaamisalan tutkimusryhmien kick off -tilaisuudessa Rovaniemellä 20.1.2015.
- Taustaa Lappi-sopimukselle 2014. Lapin Liitto. Viitattu 19.10.2015. http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document_library/get_file?folderId=26465&name=DLFE-21633.pdf
- Tuffs, R. 2015. Antti Haasen muistiinpanot ERRIN verkoston johtajan Richard Tuffsin esitelmästä Brysselissä 15.9.2015.

VIIDEN PAINOALAN STRATEGIALLA PONNISTETAAN POHJOISEKSI EDELLÄKÄVIJÄKSI

Lapin AMKin strategia muodostuu viidestä painoalasta, jotka ovat arktinen yhteistyö ja pohjoinen rajaosaaminen, luonnonvarojen älykkään käytön edistäminen, etäisyyksien hallinta, turvallisuusosaaminen sekä palveluliiketoiminta ja yrittäjyys.

Lapin AMKin visiona on olla painoaloillaan arktisen osaamisen edelläkävijä sekä kansainvälisesti arvostettu kouluttaja, kehittäjä ja kumppani. Vision toteutuessa Lapin AMKista voidaan puhua pohjoisena edelläkävijänä. Strategia on laadittu suunnitelmaksi, jolla pohjoisen edelläkävijän asema saavutetaan.



Kuvio 1. Lapin AMKin strategian painoalat

Painoalat painavat alati hankkeissa

Kaupan ja kulttuurin osaamisalalla pyritään strategian mukaiseen hanketyöhön, joten jo hankesuunnittelun tunnistusvaiheessa arvioidaan hankkeen ja strategian välistä yhteyttä. Tässä arvioinnissa yhteyttä tarkastellaan nimenomaan painalojen kautta. Tällä hetkellä hankkeiden strategisuutta varmistetaan Reportronicin kautta tapahtuvalla lausuntokierrosmenettelyllä, jossa strategisten painalojen puheenjohtajat kommentoivat hankehakemuksia oman painoalansa näkökulmasta. Näin jokainen painoala tulee huomioiduksi ennen kuin hankehakemus etenee rahoittajalle.

Esimerkiksi Tornionlaakson Kesäsiika -hankkeessa painottuvat selkeästi 1) Arktinen yhteistyö ja rajaosaaminen, 2) Luonnonvarojen älykäs käyttö ja 3) Palveluliiketoiminta ja yrittäjyys. Hankkeessa luodaan rajanylistä verkostoa ja yhteistyötä Tornionlaaksossa yli valtakunnanrajojen. Yhtäältä luodaan uutta lisäarvoa raja-alueelle merkitykselliselle ja perinteiselle luonnonvaralle eli siialle. Kansainvälisistä hankkeista mainittakoon suunnittelussa oleva Case Struve Arc, jossa korostuu kulttuuriperintö, mikä on selkeästi määriteltävissä aineettomaksi luonnonvaraksi. Sen älykäs kehittäminen on strategiamme mukaista toimintaa. Lisäksi hankkeessa on yhtymäkohtia pohjoisen toimintakulttuurin kehittämiseen, mikä on määritelty strategiassamme arktisen yhteistyön ja pohjoisen rajaosaamisen painoalan alakohtaksi. Koulutuspainotteisista hankkeista mainittakoon rahoittajan käsittelyssä oleva Digimarkkinointi 2020 -hanke, jossa painoaloista korostuvat palveluliiketoiminta ja yrittäjyys sekä etäisyyksien hallinta.

Strategiapakit auttavat tuomaan strategiaa opetukseen

Strategioiden jalkauttaminen osaksi oppilaitoksen arkea on monesti haastavaa. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on kuitenkin erityisen tärkeää, että tästä haasteellisesta tehtävästä suoriudutaan kunnialla. Yksi tähän kehitteillä olevia välineitä ovat strategiapakit, jotka on tarkoitettu sekä opetus- että hankehenkilöstölle. Kyse on Moodle-alustoista, jonne on luotu oma sivusto jokaiselle strategian painoalalle. Alustalle kerätään materiaalia painoalan teeman mukaisesti jäsenneltyä. Koska strategia on selkeästi monialainen, on luontevaa, että myös alustat rakentuvat monialaisuutta palvelevan. Tällainen monialainen työkalupakki edesauttaa niin strategian jalkautumista kuin myös osaamisalattomuutta, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että alustat eivät ole tarkoitettu vain tietyille osaamisalalle.

Lisäksi jokaiselle alustalle rekrytoidaan painoalakkummit, jotka ovat ulkopuolisten sidosryhmien edustajia ja kyseisen painoalan asiantuntijoita.

Strategiapakkeihin sisällytetään strategiaan liittyvää aineistoa, jota opettajat voisivat hyödyntää opetuksessaan. Aineistot voivat olla esimerkiksi artikkeleita, videoita, opinnäytteitä, esitysmateriaaleja, raportteja, tilastoja ja niin edelleen. Nämä ovat vain esimerkkejä, sillä mikään aineistoformaatti ei ole pois suljettu. Hankkeiden näkökulmasta strategiapakit ovat hyviä sisäisen tiedottamisen kanavia. Niiden avulla voidaan osaltaan myötävaikuttaa siihen, että hankkeiden tuloksia voidaan hyödyntää opetuksessa.

Strategiapakkien ei ole tarkoitus olla pelkästään valmis tietopankki, joka ei päivittyisi ajassa, vaan niiden tarkoitus on toimia eräänlaisena pedagogisena strategian jalkautuksen apuvälineenä sekä strategisen ajattelun monialaistajana ja -puolistajana. Strategiapakit ovat avoinna kaikille, joten niihin voi jokainen työntekijä ladata löytämänsä materiaalia, jolla hän kokee olevan mahdollista käyttöä opetuksessa tai myös hanke- ja kehittämistoiminnassa. Myös strategiakummeja houkutellaan jakamaan asiantuntijuuttaan strategiapakkeihin. Lisäksi alus-

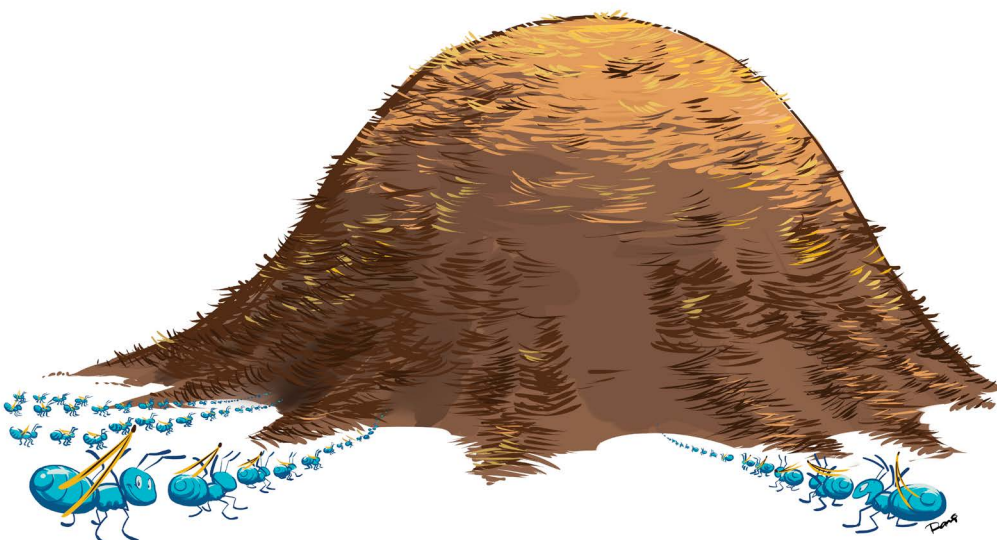
toilta löytyy keskustelualueita, joilla voi jakaa hyviä pedagogisia käytänteitä liittyen strategian jalkautamiseen opetukseen. Tämän onnistuessa pakeista syntyy ajassa eläviä ja päivittyviä tiedon jakamisen foorumeita.

Tiedon jakamisen kulttuuri on nykypäivää, ja on tärkeää, että sen toteuttamiselle on tarjolla apuvälineitä. Ilmiöön on luontevaa käyttää niin sanottua muurahaisvertausta. Kun muurahaiset rakentavat yhdessä, syntyy yksi iso keko, kun taas yksin työkennellessä keko jää varsin pieneksi. Yhteisopettajuuden aikakaudella myös opettajuudessa korostuvat yhä enemmän ryhmätyömyömyyys ja yhteisen tiedon rakentaminen, mikä on pedagogisesta näkökulmasta katsoen selkeä strateginen valinta. Samalla tämä tukee yhdessä tunnustettua ja tunnustettua oppimiskäsitystä.

Vaikka strategiapakit voivat helposti näyttäytyä sisältökeskeisinä osaamiskeskeisyyden sijaan, niin siitä huolimatta on syytä nähdä, kuinka konstruktivisesti rakennetulla sisällöllä ja sen kriittisellä tarkastelulla voidaan edistää osaamiskeskeisyyttä. Strategiapakkien onnistumiselle on siten tärkeää, että jokainen kantaa strategisen ”kortensa kekoon”.



Kuva 1. ”Jokaisesta pienestä keosta voidaan synnyttää suuri yhteinen keko”



KANSAINVÄLINEN EU-RAHOITUS KEHITTÄMISTOIMINTAMME TUKENA

Lapin ammattikorkeakoululla on pitkä kokemus kansainvälisestä hanketoiminnasta jo edellisten ammattikorkeakoulujen ajoilta, vuodesta 1986 lähtien. Kansainväliset hankkeet muodostavat nykyään mukavan osan ulkoisen rahoituksen potista, jonka keräämisessä olimme viime vuonna ammattikorkeakouluista paras (Pekkarinen 2015). TKI-hankkeet hyödyttävät sekä opetusta että alueen kehittämistä, ja strategiamme ohjaavat niiden suuntaamisessa.

Erityisesti Lapin AMKin strategian painoala ”Arktinen yhteistyö ja pohjoinen rajaosaaminen” keskittyy rajaosaamisen kehittämiseen, kuten muun muassa lähikansainvälistymiseen, rajaesteiden madaltamiseen, pk-sektorin pääsyyn Barentsin suurhankkeisiin, sekä vastaa pohjoisen alueen yhteisiin haasteisiin, kuten nuorten poismuutto ja rajan yli tapahtuva julkisten palveluiden yhteistyö (Arktinen yhteistyö ja pohjoinen rajaosaaminen 2015).

Kv-hankkeet liittyvät usein myös muihin strategian painoaloihin, koska yleensä niissä on varsin laajoja vaikkakin hyvin fokusoituja kehittämiskohteita. Se, mikä meidän omassa yksikössämme voi vaikuttaa isolta kehittämiskohteelta, muodostaa joskus vain osan jostakin työpaketista varsinaisessa hankkeessa. Rahoitusohjelmasta riippuen hankkeiden hyöty koituu yrityksille esimerkiksi uusina tuotteina ja palveluina, ja liitänä opetukseen lisää omaa ja opiskelijoiden osaamista, synnyttäen myös uusia toimintamalleja ja muita työkaluja.

Kansainvälistä rahoitusta voi harkita, kun suunnitteilla olevalla kehittämistoimella on hyvä innovatiivisuusarvo kansainvälisillä markkinoilla sekä odotetut tulokset ovat monistettavissa ja vaikutukset laajoja, eli alueellisesta vaikuttavuusnäkökulmasta päästään kansainväliseen aspektiin. Rahoittajat odottavat myös, että kansainvälinen kumppanuus on perusteltu osaamisen tasolla: osallistuvien organisaatioiden tekemisten tulee täydentää toisiaan, kukaan ei puuhastele yksin tulokset saavuttaakseen. Yhä useammin odotetaan myös elinkeinoelämän ja muiden aihepiiriin liittyvien alueellisten toimijoiden, etenkin hyödynsaajien, mukana oloa ja sitoutumista jollakin tasolla. Valmisteluun kannattaa varata hyvin aikaa: kumppaneiden rekrytoiminen, eri organisaatioiden päätöksentekoprosessit ja varsinkin yhteisen ymmärryksen löytäminen ja työsuunnitelman tekeminen vaativat kunnollisen aikajänteen.

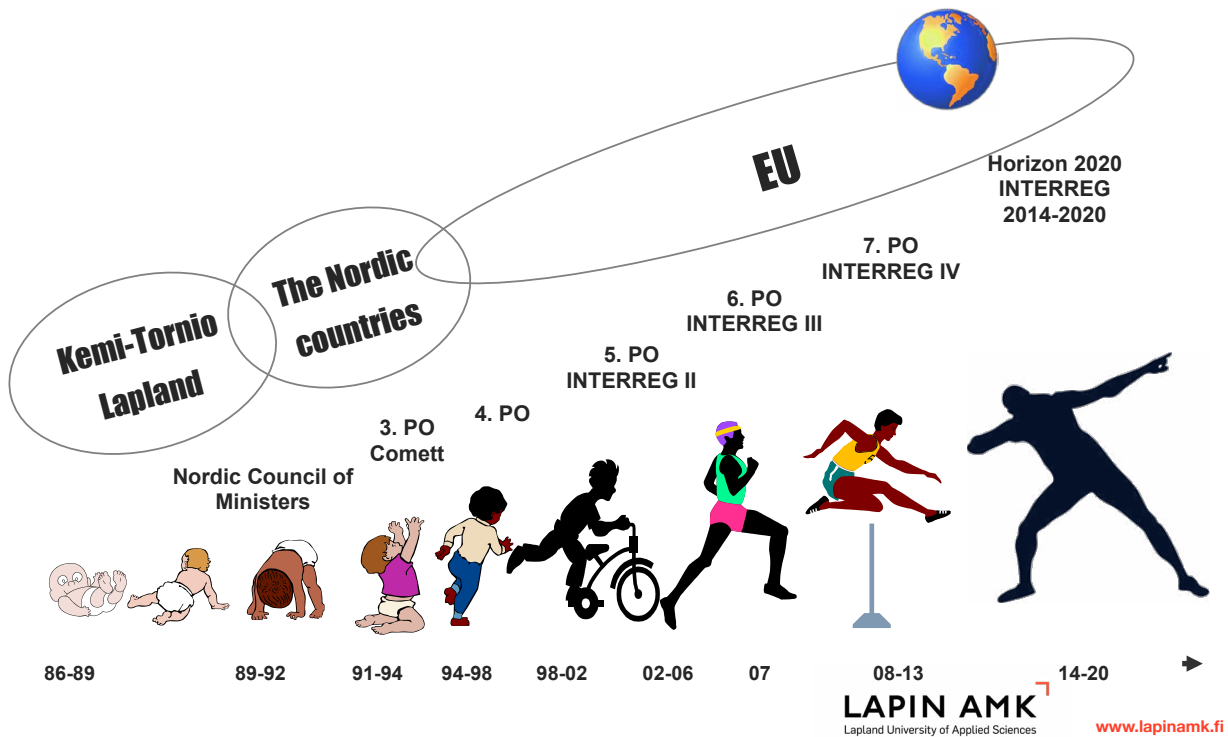
Ideasta isoksi hankkeeksi asti -vaihtoehtoa kevyempi valmisteluprosessi saattaa houkuttaa ja olla myös järkevä ratkaisu toisinaan. Kun hankkeita ja kaa-vaillut kehittämistoimet alkavat olla selvillä, kannattaa tarkastaa eri rahoittajien kumppanihakuportaalit, ja muun muassa Interreg-ohjelmissa voi kysyä suoraan rahoittajilta, sopiiko oma idea ohjelmaan ja onko tiedossa, valmisteleeko joku jo vastaavaa kehittämistointia. Esimerkiksi aikuiskoulutuksen kumppanihakuja löytyy EPAL-kumppaniportaalista (2015) ja tutkimukseen liittyviä kumppanihakuja komission Participant Portal H2020 (2015) -alustalta.

Kansainväliset rahoitusohjelmat KauKussa

Kuten kansallisissa rahoitusohjelmissa myös monissa kansainvälisissä rahoitusohjelmissa oli jonkin verran taukoa ohjelmakauden vaihtuessa. Tällä hetkellä on kuitenkin jo käynnissä joitakin kansainvälisiä hankkeita ja ideatasolla, suunnitteilla tai rahoituskäsitellyssä asti vielä useampia (ks. Lapin AMK hanketietojen haku 2015).

Jos katsotaan myös toteutettuja hankkeita, tyypillisiä käyttämiämme rahoituslähteitä ovat esimerkiksi Interreg-ohjelmat (Pohjoinen, Pohjoinen Periferia & Arktinen, Kolarctic), Horisontti 2020 (ennen: puiteohjelmat) ja Erasmus+ (ennen: Lifelong Learning Programme) (Pekkarinen 2015). Näistä Interregit ovat Euroopan alueellista yhteistyörahoitusta, ja painotus on vuosien varrella siirtynyt entistä enemmän investointien tukemisesta rajat ylittävään alueiden kehittämistyön ja yhteistyön tukemiseen. Jokaisella Interreg-ohjelmalla on omat toteutusalueensa ja erityistavoitteensa, ja kannattaakin miettiä myös, millaisia indikaattoreita hankkeen tuloksena saavutetaan, kun etsitään oikeaa rahoitusohjelmaa. (Rakennerahastojen Euroopan alueellinen yhteistyö (EAY) 2015).

Steps of international RDI



Kuvio 1. Kansainvälisen TKI-toiminnan polku (Lapin AMK 2015)

Esimerkiksi Interreg Pohjoinen -osaohjelmassa on neljä toimintalinjaa: 1) Tutkimus ja innovointi, 2) Yrittäjäyys, 3) Kulttuuri ja ympäristö ja 4) Yhteiset työmarkkinat. Ohjelman tarkoituksena on kestävän taloudellisen ja sosiaalisen kehityksen vahvistaminen alueella valtakunnalliset rajat ylittävää yhteistyötä tukemalla. Ohjelman piiriin kuuluvat Pohjois-Ruotsi, Pohjois-Suomi, Pohjois-Norja sekä saamelaisalueet. Ohjelman kokonaisbudjetti on 76 miljoonaa euroa, joista 39 M€ koskee EU-rahoitusta. Seuraava hakukierros päättyy 1.2.2016. (Tietoa ohjelmasta 2015.) Olemme jättäneet edellisellä hakukierroksella ohjelmaan muun muassa Tornionlaakson kesäsiika -hankkeen.

Tornionlaakson kesäsiika -hankkeen päätavoitteena on vahvistaa Tornionlaakson ainutlaatuisen perinnekalastuskulttuurien vetovoimaisuutta. Tavoitteena on myös lisätä tietämystä kalasta ja kulttuurisista erityispiirteistä alueen kalastajien, asukkaiden, yrittäjien ja erityisesti nuorten parissa. Hankkeen avulla luodaan edellytyksiä elävää kalastuskulttuuria tukevan Tornionjoen siikakannan kestäväälle hoidolle. (Lisätietoa: www.kesasiika.blogspot.fi.)

Hanke on rahoituskäsittelyssä vasta joulukuussa, mutta jo tässä vaiheessa olemme käyneet rahoittajan kanssa neuvotteluja ja muun muassa jakaneet hankkeen kahtia, eli perinnetiedon säilyttämisosio jäi alkuperäiseen hakemukseen ja luontoympäristön säilyttämisestä tehtiin oma hakemuksensa. Tämä

siksi, että vaikka hanke oli osoitettu oikean toimintalinjan alle, sisällöllisesti se liittyi vielä Kulttuuri- ja ympäristö -toimintalinjan alla kahteen eri erityistavoitteeseen. Kova on urakka rahoittajillakin, että saavat EU:n tilkkutäkkirahoituspotin käyttöä suunnattua ja seurattua oikein.

Horisontti 2020 -rahoitus on ehkä kilpailluinta rahaa Euroopassa. Ohjelmalla tuetaan tutkimus- ja innovaatiohankkeita kolmella osa-alueella: tiede, teollisuuden johtoasema ja yhteiskunnalliset haasteet. Ohjelman rahoitus on 80 miljardia euroa, ja Lapin ammattikorkeakoululla on jopa kaksi käynnissä olevaa hanketta. Toinen niistä on SmartSet 100-prosenttisellä rahoituksella.

Kansainvälisessä SmartSet-hankkeessa kehitetään virtuaalitudiosovellus, jolla pyritään samaan laatuun kuin suurten tv-yhtiöiden käyttämällä nykyjärjestelmillä. Uudesta teknologiasta hyötyvät erityisesti luovan teollisuuden pienet ja keskisuuret yritykset. Uudella sovelluksella voidaan tuottaa paikallista suoraa tv-ohjelmaa nettiin ammattimaisissa 3D-lavasteissa tai tehdä esimerkiksi reaaliaikaisia virtuaaliluentoja. Hanke edistää uusien menetelmien kehittämistä sekä luovien alojen toimijoiden yhteistyötä. Olenainen osa hanketta ovat myös reaaliaikaisen live-striimauksen eli suoratoiston testaaminen ja kehittäminen. Hanketta koordinoi Brainstorm Multimedia Espanjasta, ja mukana on myös espanjalainen korkeakoulu Polytechnic Universi-

ty of Valencia sekä tuotantoyhtiöitä Espanjasta, Unkarista ja Norjasta. Suomesta mukana on Lapin ammattikorkeakoulun lisäksi Joulupukki netti-tv. Hanke toteutetaan vuosien 2015–2016 aikana ja sen kokonaisbudjetti on noin 1,3 miljoonaa euroa. (Lisätietoa: www.smartsetproject.eu.)

Erasmus+ on Euroopan unionin koulutus-, nuoriso- ja urheiluohjelma nimenomaan eri maiden välillä tehtävää eurooppalaista yhteistyötä varten. Ohjelman tavoitteena on koulutuksen ja nuorisotyön kehittäminen sekä nuorten koulutustason, taitojen ja työllisyysmahdollisuuksien parantaminen. Toimintalinjoja on kolme, joista ensimmäinen sisältää muun muassa perinteiset vaihto-ohjelmat, toinen yhteistyöhankkeet ja kolmas toimintapolitiikan uudistamista. Yhteistyöhankkeissa tukea voi saada esimerkiksi uuden yhteisen opintokokonaisuuden kehittämiseen työn, matkojen ja pienten kokouskulujen osalta. Rahoituksen miinuksena mainittakoon, että usein todelliset kustannukset kehittämistyöstä ovat huomattavasti suurempia kuin tiukkoihin kategorioihin ahdetut kiinteät maakohtaiset kulujen korvaushinnat. Hankkeistaminen on kuitenkin perusteltua, mikäli tarvetta yhteisten opintojen kehittämiseen on. Tällä hetkellä meillä on käynnissä muun muassa OnCreate-hanke.

OnCreate on luomiseen ja innovaatioihin keskittyvien verkkoympäristössä toteutettavien yhteistoiminnallisten kurssien kehittämistä, jonka puitteissa kumppanit mm. vaihtavat osaamistaan, arvioivat prosesseja ja toteuttavat kursseja. Hankkeessa syntyy ohjeistus siihen, miten luovaa yhteistoiminnallisuutta voidaan kytkeä jo olemassa oleviin verkko-opintoihin. Verkkotyökalujen arvioinnin lisäksi hankkeessa tutkitaan, miten myös sosiaalista vuorovaikutusta voidaan rohkaista verkko-opintoympäristöissä. OnCreate saa 450.000 € rahoitusta Erasmus+ avaintoiminnosta 2 (strategiset kumppanuudet), ja hankkeessa on mukana 10 yliopistoa eri puolilta Eurooppaa. (Lisätietoa: <http://photomedia.lincoln.ac.uk/oncreate/>.)

Mahdollisuuksia kansainvälisen hanketoiminnan laajentamiseen

Mahdollisuuksia olisi saada rahoitusta myös esimerkiksi Luova Eurooppa -ohjelmasta sekä Interreg Europe -ohjelmasta, ja muun muassa Interreg Baltic Sea Region -ohjelmaan on jo valmisteilla hankkeita. ENPI Kolarctica korvaavan Kolarctic CBC -ohjelman hyväksymistä ja ensimmäisiä hakukierroksia vielä odotellaan. Kyseinen ohjelma mahdollistaa yhteistyön Ruotsi–Norja–Suomi–Venäjä-akselilla. Lapin AMK on mukana myös Fimeccin SHOK-ohjelmassa (ks. 2015), jonka tarjoamia kehittämismahdollisuuksia voisi myös tarkastella (Pekkarinen 2015). Ei pidä myöskään unohtaa muita pohjoisia rahoituslähteitä, kuten Pohjoismaiden ministerineuvostoa. Pohjoismaiden ministerineuvoston hankeapurahojen tärkein myöntämisperuste on se, että hanke hyö-

Ei kannata säikähtää suoranaista runsaudenpulaa jo tässä esillä olleissa vaihtoehdoissa. Omasta organisaatiosta löytyy tukea, olemassa olevia kumppaniverkostoja ja täydentävää osaamista, jos intohimon liekki leimahtaa rajat ylittävää kehittämistyötä kohti ja hankeideassa nähdään potentiaalia isommaksi hankkeeksi.

dyttää Pohjoismaita ja itsehallintoalueita. Vuosittain heidän rahoituksellaan toteutetaan noin 500 hanketta. Rahoitus on useissa ministerineuvoston tukimuodoissa 50 prosentin luokkaa. (Tukijärjestelmät ja hankkeet 2015.)

Ei kannata säikähtää suoranaista runsaudenpulaa jo tässä esillä olleissa vaihtoehdoissa. Omasta organisaatiosta löytyy tukea, olemassa olevia kumppaniverkostoja ja täydentävää osaamista, jos intohimon liekki leimahtaa rajat ylittävää kehittämistyötä kohti ja hankeideassa nähdään potentiaalia isommaksi hankkeeksi. Omassa yksikössä hankeideaa voi esitellä alussa esimerkiksi TKI-päällikölle, jolla on näkemys myös aiemmin toteutetuista ja nykyisistä hankkeista, ja hän voi keskustella yhteistyömahdollisuuksista myös muiden yksiköiden kanssa, mikäli on kysymys monialaisesta hankkeesta. Ja Repoonhan hankeideat myös viedään. (Alajärvi-Kauppi 2015.)

Useimmissa rahoitusohjelmissa on teemakohtaiset rahoitushaut, jotka aukeavat joitakin kuukausia ennen varsinaista hakua. Ohjelmasta riippuen hakuja julkaistaan yhdestä useampaan vuoden aikana.

LÄHTEET:

- Alajärvi-Kauppi, R. 2015. Hankevalmisteluprosessin päivittys 2015. Hanketoimintaohje. Sisäinen dokumentti. Lapin ammattikorkeakoulu.
- Arktinen yhteistyö ja pohjoinen rajaosaaminen 2015. Lapin AMKin strategia. Viitattu 6.11.2015. <http://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Lapin-AMKin-strategia/Arktinen-yhteistyö-ja-pohjoinen-rajaaosaaminen>
- EPALE-kumppaniportaali 2015. EPALE – Aikuiskoulutuksen eurooppalainen foorumi. Euroopan komissio. Viitattu 6.11.2015. <https://ec.europa.eu/epale/fi/partner-search>
- Lapin AMK 2015. Lapin AMK esittelysarjat. Lapin AMK esittely EN. Viitattu 6.11.2015. <http://julkiset.lapinamk.fi/DropOffLibrary/Lapland%20UAS%20general%20presentation.pptx>
- Lapin AMK hanketietojen haku 2015. Lapin AMKin hankkeet. Viitattu 6.11.2015. <http://www.lapinamk.fi/fi/>

Ohjelma	Tyypillinen tuki	Kumppanuus	Lisätietoa
Erasmus +	1) Vaihto-ohjelmat sekä 2) koulutuksen laadun ja kansainvälisen kumppanuuden kehittäminen, esim. uusi, yhteinen opintokokonaisuus	Vaihtokumppanit Strategisissa kumppanuuksissa vähintään 3 maata	www.cimo.fi/ohjelmat/erasmusplus/ korkeakoulutukselle
Interregit	Aluekehittämiss-hankkeet. Tutkimus ja Innovaatio. Kulttuuri. Huom. Osassa tarjolla valmistelurahoitusta hankkeille.	Vähintään 2 maasta, osassa 3 tai enemmän	www.interregnord.com www.interreg-npa.eu www.interreg-baltic.eu www.interreg4c.eu
Horisontti 2020	Tutkimus- ja innovaatiohankkeet	Ohjelman prioriteetistä riippuen 1 – x, yleensä laaja kumppanuus	http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020
Luova Eurooppa	Audiovisuaalisen alan, kulttuurialan ja luovien alojen eurooppalainen yhteistyö	Yleensä useita kumppanimaita	www.cimo.fi/luovaeurooppa
Kolarctic CBC	Rajat ylittävä yhteistyö Pohjois-Kalotin ja Luoteis-Venäjän alueella	Kaikissa hankkeissa on oltava venäläinen osapuoli	www.kolarctic.fi
Ministeri-neuvosto	Hankkeen on tuotettava pohjoismaista hyötyä. Useita eri ohjelmia, mm. Nordic Innovation	Joissakin hankkeissa toiminta voi kohdentua myös Pohjoismaiden ulkopuolelle, esim. Suomi-Kiina-yhteistyö!	www.norden.org/fi/pohjoismaiden-ministerineuvosto/tukijaerjestelmaet-ja-hankkeet

Tyoelamalle/Tutkimus- ja kehitys/Lapin-AM-Kin-hankkeet

Participant Portal H2020 2015. Kumppanihak. Research & Innovation: Participant Portal H2020 Online Manual. Euroopan komissio. Viitattu 6.11.2015. http://ec.europa.eu/research/participants/docs/h2020-funding-guide/grants/applying-for-funding/find-partners_en.htm

Pekkarinen, E. 2015. Ulkoinen rahoitus: tosielämää palveleva tutkimus- ja kehittämistyö tekee Lapin AMKista ykkösen. Lapin AMKin tiedotteet, ePressi.com. Viitattu 6.11.2015. <http://www.epressi.com/tiedotteet/tiede-ja-tutkimus/ulkoinen-rahoitus-tosielamaa-palveleva-tutkimus-ja-kehittamisty-tee-lapin-amkista-ykkosen.html>

Rakennerahastojen Euroopan alueellinen yhteistyö (EAY) 2015. Tavoite 2014–2020. EAY/INTERREG -ohjelmien valmistelu 2014–2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 6.11.2015. https://www.tem.fi/alueiden_kehittaminen/eu_n_alue-ja_rakennepolitiikka/eay_interreg_ohjelmien_valmistelu_2014-2020

SHOK-ohjelma 2015. SHOK – Strategisen huippuosaamisen keskittymät. Tekes. Viitattu 6.11.2015. <http://www.shok.fi/>

Tietoa ohjelmasta 2015. Interreg Pohjoinen. Euroopan aluekehitysrachasto, Euroopan unioni. Viitattu 6.11.2015. <http://www.interregnord.com/fi/tietoa-ohjelmasta/>

Tukijärjestelmät ja hankkeet 2015. Pohjoismaiden ministerineuvosto, Norden. Viitattu 6.11.2015. <http://www.norden.org/fi/pohjoismaiden-ministerineuvosto/tukijaerjestelmaet-ja-hankkeet>

KATSAUS KANSALLISIIN RAHASTO-OHJELMIIN

Suomi saa EU:lta tukea kahdesta rakennerahastosta: Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR) ja Euroopan sosiaalirahastosta (ESR). Nämä kuuluvat Suomen rakennerahasto-ohjelmaan Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 (2014), jossa on 5 toimintalinjaa ja 13 erityistavoitetta (Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 -ohjelma 2015).

Rakennerahasto-ohjelmat jakautuvat alueellisiin ja valtakunnallisiin ohjelmiin. Pohjois-Suomen osalta ohjelmaa koordinoivat Lapin liitto ja Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus. Alueellinen suunnitelma huomioi alueen erityispiirteet ja pohjautuu maakunta-ohjelmiin ja niiden toimeenpanosuunnitelmiin. (Rakennerahastot Pohjois-Suomessa 2015.) Edellä mainitut temaattiset tavoitteet tukevat luonnollisesti myös Eurooppa 2020 -strategian (2012) Suomen kansallisen ohjelman tavoitteita.

Tässä artikkelissa teen katsauksen siihen, minkä tyyppisiä hankkeita meillä kaupan ja kulttuurin osaamisalalla on haussa tai käynnissä sekä mitä EAKR- ja ESR-ohjelmien temaattisiin tavoitteisiin pääperiaatteissaan kuuluu.

Uuden opettelu

Tällä hetkellä vielä “opiskelemme” uuden ohjelmakauden tavoitteita. On vienyt yllättävän paljon aikaa omaksua uusi ohjelma ja sen tuomat uudet tavoitteet, mikä näkyy vielä rahoitettavien projektien määrässä. Rahoitus on myös pienentynyt jopa 27 prosenttia verrattuna edelliseen ohjelmakauteen (Kestävää kasvua ja työtä 2014 – 2020 2014, 19). Tämä tarkoittaa yhä tiukkenevaa kilpailua ja priorisointia hankkeiden välillä.

Ammattikorkeakoulun näkökulmasta ohjelman haasteita ovat sen keskittyminen erityisesti nuorten koulutustason parantamiseen, koulupudokkaihin ja pitkäaikaistyöttömiin alueilla, joilla työllisyys on heikkoa. Ohjelmasta ei tunnu löytyvän suoraan korkeakoulujen koulutuksen kehittämiseen liittyviä toimintalinjoja.

Elinkeinoelämäyhteistyö on noussut entistä tärkeämpään asemaan, ja yritysten mukanaoloa itse kehittämistyössä korostetaan. Erityisesti EAKR-hankkeissa, joissa tavoitteena on parantaa työllisyyttä ja lisätä alueiden kilpailukykyä sekä elinvoimaisuutta, korostetaan elinkeinoelämän muka-

naoloa, mieluiten konkreettisessa kehittämistoiminnassa ja/tai tulosten hyödyntäjinä. Tämä tarkoittaa muun muassa elinkeinoelämän mukanaoloa hankkeen yhtenä osatoteuttajana eli niin kutsuttuna partnerina.

EAKR-hankkeissa keskeisiä keinoja työllisyyden lisäämiseen ovat (Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 -ohjelma 2015):

- innovaatiotoiminta ja verkostoitumisen edistäminen
- alueiden saavutettavuuden parantaminen
- palvelualojen uusien ja luovien hankkeiden kehittäminen
- pk-yritysten kasvun ja kilpailukyvyen edistäminen
- työllisyyttä edistävien toimintaympäristöjen ja palvelujen kehittäminen.

Kaupan ja kulttuurin osaamisalalla ei vielä tähän mennessä ole yhtään käynnissä olevaa EAKR-hanketta. Yritystä kuitenkin on ollut. Viime aikoina ollaan keskitytty Älykäs kaupunki (Älyke) -hankkeeseen, joka nimensä mukaisesti pyrkii kehittämään älykkäitä ratkaisuja (mm. mobiiliapplikaatio) kaupunkilaisia osallistamalla. Mukana ovat Lapin oppilaitokset sekä Tornion kaupunki. Hakemusta on kehitetty pitkän aikaa, ja tällä hetkellä ollaan menossa jo hankehakemuksen kolmatta kierrosta. Ongelmaksi ovat osoittautuneet muun muassa hankkeen riittämätön elinkeinoelämäyhteistyö sekä sopimattomuus ohjelman tavoitteisiin. Tässä tapauksessa älykkäät kaupunkiratkaisut eivät mene suoraan mihinkään EAKR-ohjelman temaattisiin tavoitteisiin.

Nuorten työllistäminen keskiössä

ESR-hankkeiden tavoitteena on tukea erityisesti nuorten työllisyyttä ja työllistymisedellytyksiä osamista ja palvelurakenteita kehittämällä. Tuella edistetään tasa-arvoa, ehkäistään syrjäytymistä, kehitte-

TUTUSTU RAKENNERAHA- OHJELMIIN:

www.rakenerahastot.fi

tään osaamista, työoloja sekä henkilöstön hyvinvointia ja kehitetään järjestelmiä, jotka helpottavat työmarkkinoiden toimintaa sekä aktiivivat ihmisiä osallistumaan ja tekemään työtä. (Kestävää kasvua ja työtä 2014 – 2020 2014.)

Lapin ammattikorkeakoulun kaupan ja kulttuurin osaamisalalla on keskitytty hankkeisiin, jotka tukevat työllisyyttä ja kasvua muun muassa innovaatio toimintaa ja yritystoimintaa kehittämällä. Tästä on esimerkkinä muun muassa käynnissä oleva Lapin innovaatioassistentti -hanke (ESR), jossa kehitetään ja pilotoidaan Innovaatioassistentti-valmennus nuorille korkeakoulutetuille työnhakijoille. Innovaatioassistentit työskentelevät lappilaisissa yrityksissä aitojen kehittämistehtävien parissa. (Lapin innovaatioassistentti 2015.) Hanke on oiva esimerkki nuorten työllistämiseen keskittyvästä hankkeesta, joka osaltaan tukee myös mahdollisten innovaatioiden syntymistä ja kaupallistamista. Myös muita vastaavia aloitteita on kehitteillä tai ideatasolla.

Työllisyyden edistämiseen ja sen liikkuvuuteen on varattu huomattava osa eli miltei puolet ESR-rahoituksesta. Kolmannes ESR-rahoituksesta kohdistuu koulutukseen, ammattitaidon kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen, erityisenä kohderyhmänä nuoret koulupudokkaat. 20 prosenttia rahoituksesta on osoitettu sosiaaliseen osallisuuteen ja köyhyyden torjuntaan, mikä on edellisvuotta isompi satsaus. (Kestävää kasvua ja työtä 2014 – 2020 2014.) Tämä viimeinen temaattinen tavoite on mielenkiintoinen, koska vielä tähän mennessä siihen on ollut vain vähän hankehakuja. Kaupan ja kulttuurin osaamisalalla voisi olla myös tähän annettavaa.

EAKR-rahoituksesta tärkein temaattinen tavoite on tutkimus, teknologia ja innovointi, jolle on varattu 41 prosenttia rahoituksesta. Tällä pyritään parantamiseen erityisesti tutkimus- ja kehitystyön vähäistä kaupallistamista. Pk-yritysten kilpailukyvyyn parantaminen on toinen tärkeä tavoite, ja koska panostuksesta huolimatta kansainvälisyyteen tähtääviä yrityksiä on vielä vähän, on resurssia siihen kohdistettu 28 prosenttia. Vähähiiliseen talouteen siirtymisen tukemiseen on kohdistettu 25 prosenttia rahoituksesta. (Kestävää kasvua ja työtä 2014 – 2020 2014, 18.)

Muu kansallinen/alueellinen rahoitus - Tekes rahoitus

Tekes tarjoaa innovaatorahoitusta yrityksille, tutkimusorganisaatioille ja julkisten palvelujen tuottajille. Kansainvälistyvät ja kasvua hakevat pienet ja keskisuuret yritykset ovat tärkein rahoituksen kohderyhmä. (Rahoitusta parhaille ideoille ja eturivin yrityksille 2015.)

Myös kaupan ja kulttuurin osaamisalalla voisi olla mahdollisuuksia hakea Tekes-rahoitusta. Rahoitusta on tarjolla muun muassa korkeatasoiseen tutkimukseen, johon tarvitaan näkemystä kaupallisista tai yhteiskunnallisista hyödyntämismahdollisuuksista. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien synnyttäminen on siis erittäin tärkeää Tekes-hankkeissa. Yritykset ovat mukana hankkeessa joko projektin rahoittajana, tulosten hyödyntäjänä ja/tai asiantuntijana. TKI-toimintaa tehdään suoraan yritysten tunnistamiin tarpeisiin, tutkimusidean kaupallistamiseen tai uusiin läpimurtoa tavoitteleviin tutkimusavauksiin. Tekes myöntää myös EAKR-rahoitusta julkisen tutkimuksen projekteihin, jotka tukevat rakenerahasto-ohjelman tavoitteita. (Rahoitusta parhaille ideoille ja eturivin yrityksille 2015.)

Tällä hetkellä meillä kaupassa ja kulttuurissa ei ole käynnissä yhtään Tekes-hanketta. Koko ammattikorkeakoulun tasolla on kuitenkin käynnissä yhteensä kahdeksan hanketta, pääasiallisesti teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalalla. Meillä ei ole tietojeni mukaan myöskään yhtään hankehakemusta kehitteillä. Tässä olisikin selkeästi kehittämisen paikka.

LÄHTEET:

- Eurooppa 2020 -strategia 2012. Suomen kansallinen ohjelma. Valtiovaranministeriön julkaisuja 16a/2012. Taloudelliset ja talouspoliittiset katsaukset. Valtiovarainministeriö. Viitattu 26.10.2015. http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2012_finland_fi.pdf
- Kestävää kasvua ja työtä 2014 – 2020 2014. Suomen rakenerahasto-ohjelma. CCI 2014 FI 116M2OP001. Euroopan unioni, Euroopan aluekehitysrahasto, Euroopan sosiaalirahasto. Viitattu 26.10.11.2015. <https://www.rakenerahastot.fi/documents/10179/43217/Ohjelma-asiakirja+valmis.pdf>
- Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 -ohjelma 2015. Mitkä ovat ohjelman toimintalinjat ja erityistavoitteet? Tietoa rakenerahastoista. Rakenerahastot.fi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 26.10.2015. <http://www.rakenerahastot.fi/kestavaa-kasvua-ja-tyota-2014-2020-ohjelma>
- Lapin innovaatioassistentti 2015. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.10.2015. <http://lapinamk.fi/innovaatioassistentti>
- Rahoitusta parhaille ideoille ja eturivin yrityksille 2015. Tekes. Viitattu 26.10.2015. <http://www.tekes.fi/rahoitus/>
- Rakenerahastot Pohjois-Suomessa 2015. Rakenerahastot.fi | Pohjois-Suomi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 26.10.2015. <https://www.rakenerahastot.fi/web/pohjois-suomen-suuralue#.Vl3CidAQ8Vc>

TKI-OSAAJAVALMENNUS LISÄÄ TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISOOSAAMISTA

TKI-osaajavalmennus on OKM:n rahoittama hanke, jonka tavoitteena on ollut kehittää ammattikorkeakoulujen TKI-osaamista ja -verkostoja. Hankkeessa järjestettiin kaksi TKI-osaajavalmennusta vuosina 2014–2015. Valmennus on laajuudeltaan 30 opintopistettä, ja tavoitteena on ammattikorkeakoulujen ja niiden henkilökunnan TKI-osaamisen vahvistaminen ja profilointi. (Saranki-Rantakokko & Lahti 2015.) Valmennus jatkuu hankkeen jälkeen AMKien toimesta.

Valmennus koostuu moduuleista, jotka yhdessä vahvistavat osaamista liittyen hanketoiminnan eri vaiheisiin. Jokainen osallistuja rakentaa moduuleista itselleen sopivan kokonaisuuden. Kaikille yhteinen käyttäjälähtöisen TKI-toiminnan moduuli on tutustuttanut valmennettavat kysyntä- ja käyttäjälähtöiseen TKI-toimintaan, sen ominaispiirteisiin ja toimintamalleihin. Moduuli on sisältänyt sekä lähipäiviä, kansainvälistymisjakson että koko valmennuksen ajan toteutettavan kokoavan kehittämistehtävän. Omat moduulivalintani ovat olleet Asiakkuudet ja verkostot, TKI-toiminta oppimisympäristönä sekä TKI-menettelyt ja projektitoiminta. Lisäksi tarjolla olisi ollut tulosten jalkauttamiseen, palveluliiketoimintaan ja johtamiseen liittyviä moduuleja.

Intrapreneur – talon sisäinen TKIO-agentti

Jo valmennukseen haettaessa tuli valmennettavan esitellä oma kehittämistehtävänsä, jota vie eteenpäin omassa organisaatiossaan koko valmennuksen ajan. Oma kehittämistehtäväni on liittynyt kaupan ja kulttuurin osaamisalan TKI-toiminnan ja opetuksen integroinnin (TKIO) kehittämiseen. Tavoitteena on ollut luoda TKIO-työkalupakki hanketoiminnan ja opetuksen integroinnin edistämiseen. Näkökulmani on ollut pitkälti luokkahuoneen ulkopuolella tapahtuvissa asioissa.

Kehittämistehtävä toimii ikään kuin valmennukseen osallistumisen punaisena lankana, joka antaa raamit jokaisen moduulin ja yksittäisen tehtävän toteuttamiseen. Asiakkuudet ja verkostot -moduulin yhteydessä hahmottelin TKIO-toimintaan liittyviä kumppanuuksia, verkostoja ja sisäisiä asiakkuuksia ja haastattelin niin opettajia, koulutuksen suunnittelijoita kuin opiskelijoita aiheeseen liittyen. TKI-toiminta oppimisympäristönä tutustutti erilaisiin projektipedagogiikan malleihin sekä muiden AMKien TKIO-käytäntöihin. Lopputuloksena syntyi kehittä-

misehdotus KauKun virtuaalisten TKI-oppimisympäristöjen kehittämiseen.

TKI-menettelyt ja projektitoiminta -moduulin yhteydessä valmisteltiin Digimarkkinointi2020-hanke kansalliseen rakennerahastohakuun. Hanke suunnittelussa hyödynnettiin valmennuksen tarjoamia kontakteja ja sovellettiin erilaisia projektisuunnitteluun liittyviä menetelmiä, joiden käytöstä refleктоitiin ja raportoitiin.

Niin moduulikohtaisten tehtävien kuin itsenäisen työskentelyn tuloksena on syntynyt lukuisia kehittämisehdotuksia sekä konkreettisia aloitteita TKI-toiminnan ja opetuksen integroinnin edistämiseen. Lähtökohtana on ollut kaupan ja kulttuurin osaamisalan kehittäminen, mutta ideat ovat vapaasti hyödynnettävissä koko Lapin AMKissa. Lopputulokset on koottu TKIO-työkalupakiksi virtuaaliselle Padlet-seinälle (ks. Jussila 2015).

Kansainvälisen lobbauksen avaimet

Yksi keskeinen, kaikkia ammattikorkeakouluja yhdistävä tavoite on kansainvälistyminen ja kansainvälisen hanketoiminnan kasvattaminen. TKI-osaajavalmennuksen kansainvälistymisjakso toteutettiin vuonna 2015 kahteen kohteeseen, Stuttgartiin ja Brysseliin. Stuttgartissa teemana oli korkeakouluosaamisen tuotteistaminen ja vierailukohdeena Steinbeis-instituutti. Itse osallistuin Brysselin matkalle, jolla keskityttiin EU:n päätöksentekoprosesseihin sekä TKI-toiminnan taustoilla oleviin strategioihin ja rahoitusmahdollisuuksiin. Matka tarjosi perspektiiviä ja lukuisia näkökulmia kansallisenkin hanketoiminnan taustalla vaikuttavista suurista linjoista.

Matkaohjelmaan sisältyi vierailut Euroopan parlamenttiin, Euroopan komissioon sekä Alueiden komiteaan, joissa kaikissa pääsimme tapaamaan

keskeisiä suomalaisia toimijoita. Euroopan parlamentissa Henna Virkkusen kanssa keskusteltiin niin pakolaiskriisistä ja Volkswagenin skandaalista kuin myös digitaalisista palveluista ja niiden kulkemisesta yli rajojen. Sirpa Pietikäinen puhui ensisijaisesti kiertotaloudesta ja työn alla olevasta kiertotalouspaketista. Luonnonvarojen kulutus on huipussaan, ja Eurooppa on maailmassa kaikista riippuvaisin luonnonvaroista. Taloudellisesti toiminnan pitäisi kehittyä niin, että nykyinen tulos on saatava aikaan 10 prosentilla nykyisestä kulutuksesta.

Euroopan komissio valmistelee lakiesitykset, jotka käsitellään parlamentissa ja neuvostossa. Komission toimintaa meille avasi Aura Salla Jyrki Kataisen kabinetista, jonka yksi tavoite on muun muassa koulutuksen digitalisointi ja koulutuksen investointihankkeet – näihin toivotaan myös Suomesta esityksiä. Sekä koulutus- että tutkimusasiat kuuluvat Kataisen johtamien komissaarien alle, ja toimmekin vierailulla esille ammattikorkeakoulujen tavat integroida koulutusta ja tutkimusta sekä edistää koulutuksen työelämälähtöisyyttä.

Alueiden komitea toimii ruohonjuuritasolla ja tuo päätöksentekoon näkemyksen suoraan kunnallispo-

liitkoilta. Sen toimintaa meille esitteli Saara Mattero. Komitea tarjoaa eri maiden kunnanvaltuutetuille yhteisen kohtaamispaikan ja vie päätöksenteon mahdollisimman lähelle kansalaisia. Tietyissä asioissa Alueiden komitean kuuleminen on pakollista, kuten koulutus, nuorisoasiat ja kansanterveys. Biotalous, bioenergia sekä kiertotalous ovat ajankohdaisia teemoja EU:ssa, ja näissä olisi Matteron mukaan paikkoja, jotka Suomi voisi ottaa haltuun asiantuntemuksellaan.

Yksi matkan antoisimmista kohteista oli vierailu Itä- ja Pohjois-Suomen aluetoimistoon. Brysselissä toimii kaikkiaan yli 300 aluetoimistoa, joista suomalaisia on viisi. Aluetoimistot seuraavat EU:n lainsäädäntöä ja hankerahoituksen suuntaamista edustamiensa alueiden näkökulmasta, ja ne tarjoavat tietoa, tukea ja koulutusta kansainväliseen hanketoimintaan. Aluetoimistot tekevät paljon yhteistyötä teemallisesti yhteisten intressien mukaan, ja esimerkiksi Itä- ja Pohjois-Suomen toimisto tekee yhteistyötä Pohjois-Ruotsin ja Pohjois-Norjan toimistojen kanssa, jotka toimivat hyvin samankaltaisilla alueilla ja toimintaympäristöissä.

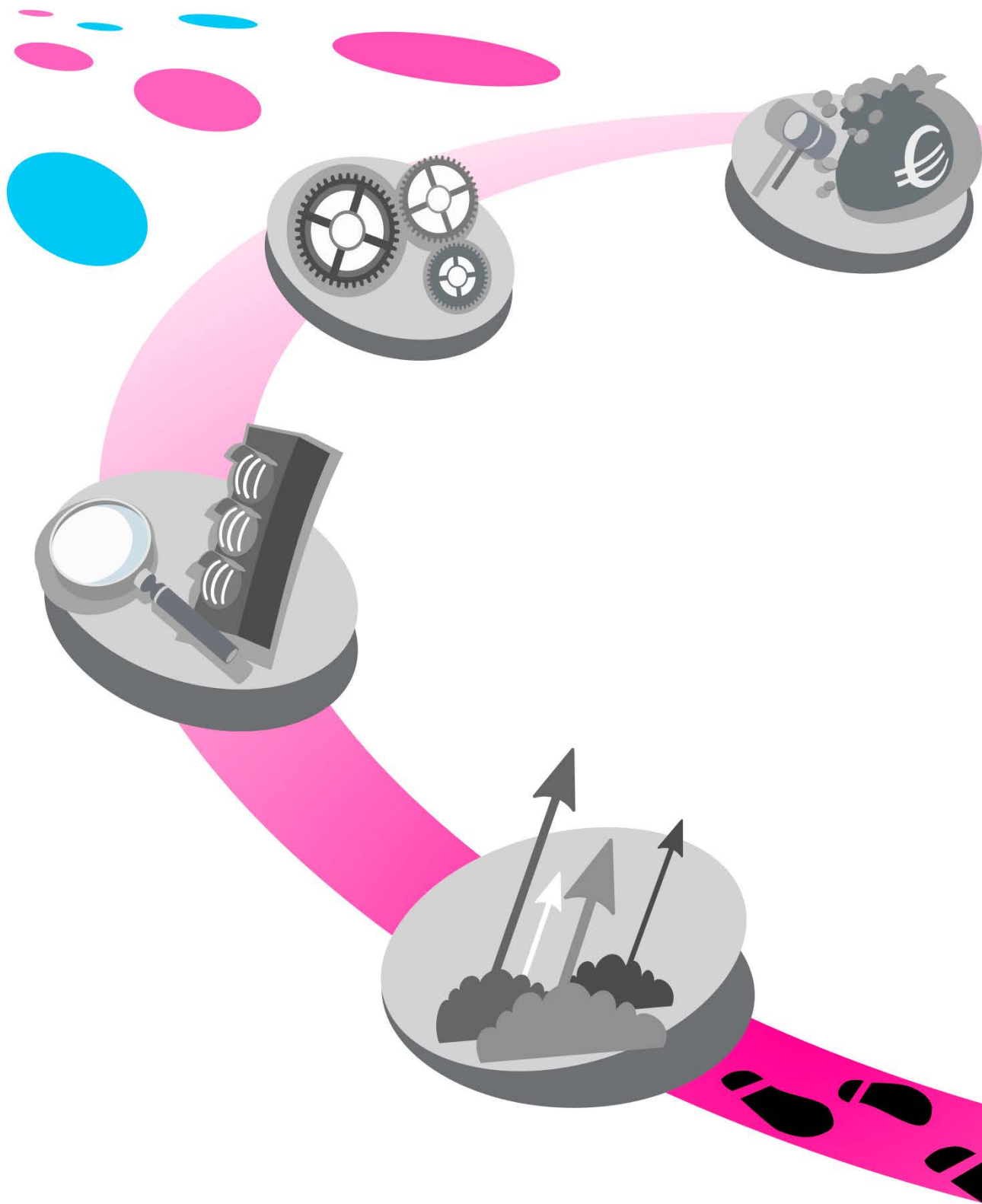
Lisäksi kuulimme useita asiantuntijapuheenvuoroja liittyen käyttäjälähtöiseen TKI-toimintaan ja sen rahoitusmahdollisuuksiin ja tutustuimme keskeisiin Errin- ja ENoLL-verkostoihin. Viimeisen puheenvuoron avoimesta innovaatiosta piti komission virkamies Bror Salmelin. Hän kannustaa jättäytymään pois innovaatioiden määrittelykeskustelusta ja keskittymään siihen, että tehdään rohkeasti jotain uutta uudella tavalla ja hyödynnetään sitä. Viesti ammattikorkeakouluille on selkeä: ei kannata kilpailla yliopistojen kanssa, koska vahvuudet ovat jossain ihan muualla; yritysrajapinta, työelämälähtöisyys, käyttäjien ja kansalaisten osallistaminen – ammentakaa sieltä!



LÄHTEET:

Jussila, M. 2015. TKIO-työkä-lupakki – välineitä TKI-toiminnan ja opetuksen integroinnin edistämiseen. Viitattu 15.11.2015. <http://fi.padlet.com/jussilamarjo/TKIO2015>

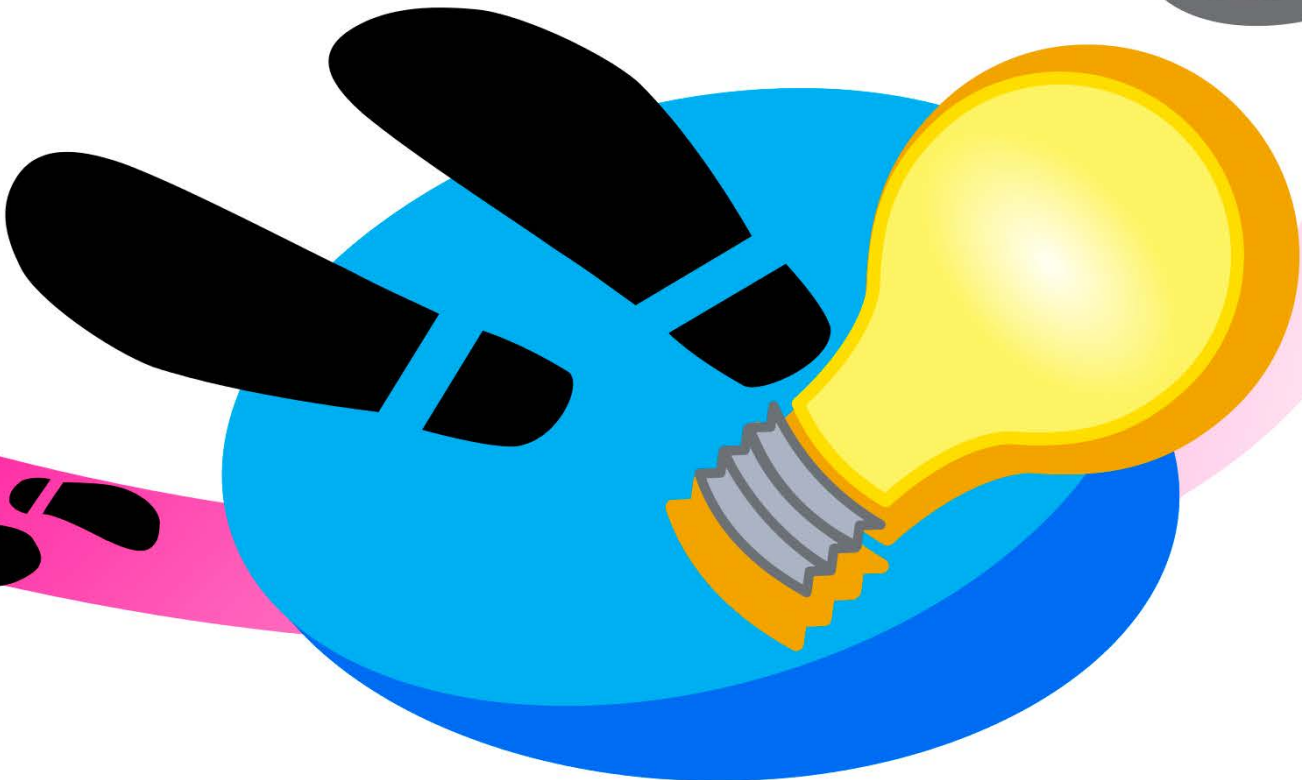
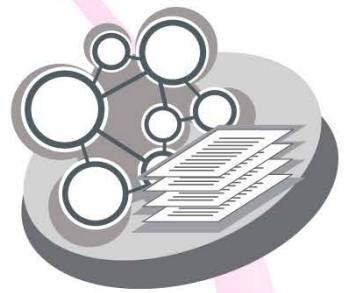
Saranki-Rantakokko, S. & Lahti, P. 2014. Ammattikorkeakoulut vahvistavat ja profiloivat TKI-osaamistaan. AMK-lehti / Journal of Finnish Universities of Applied Sciences, No 2 (2014). Viitattu 15.11.2015. <http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1587/1511>



Rami

2

TUNNISTUS- VAIHE



ANKKURIT YLÖS JA OPISKELIJAT MUKAAN HANKEIDEOINTIMERELLE

Hankkeen tunnistusvaiheessa tehdään esiselvitystyötä, jotta löydetään sellaisia suuntia, jotka tuottaisivat kannattavia hankeideoita. Tarkoituksenmukaisuutta voidaan lähteä hakemaan myös opiskelijoita osallistavalla tavalla. Ovathan opiskelijat tulevia toimijoita alueella tai jopa kansainvälisissä verkostoissa.

Esiselvitystyön peräsimessä tutkimusryhmä

Keväällä 2015 kaupan ja kulttuurin osaamisalalla toimi tutkimusryhmiä, jotka ennakoivat ja visioivat tulevaisuuden koulutustarpeita. Tavoitteena oli tuottaa hankeideoita ideapaperin muodossa, joita voitaisiin lähteä kehittämään eteenpäin. Osallistuin itse yhden tutkimusryhmän toimintaan, jonka tarkastelukulmana oli luovat menetelmät ja etäisyyksien hallinta. Tutkimusryhmän työskentelyssä pureuduttiin tulevaisuuden kartoittamiseen, joka auttaisi ymmärtämään tulevaisuuden toimintakentän muotoa ja työelämän tarpeita. Tutkimustyön avulla hahmotettiin hankeaihoita, jotta Lapin ammattikorkeakoululla olisi kyky vastata esille nostettuihin tarpeisiin.

Opiskelijat purjehtimaan ennakoinnin merelle

Samaan aikaan kuvataiteen aikuiskoulutuksella oli käynnistymässä osaaminen, innovaatiot ja liiketoiminta -opintopakso, jonne näppärästi lomittui tutkimusryhmän antama toimeksianto esiselvitystyöstä. Kuvataiteen opiskelijat lähtivät kartoittamaan tulevaisuuden työnkuvia oman substanssinsa näkökulmasta. Esiselvitystyöhön osallistui kuvataiteen yksi opiskelijaryhmä, joka ohjeistettiin työhön seuraavasti:

TEHKÄÄ KARTOITUS TULEVAISUUDEN TYÖNKUVISTA JA NIIHIN TARVITTAVISTA TAIDOISTA.

- Yhtenä näkökulmana unelmien työ, millaista luovaa osaamista se sisältäisi?
- Minkälaisia uusia työnkuvia on työmarkkinoiden eri sektoreilla luovan alan osaajille?
- Miten etäisyyksien hallinta on sidoksissa työn tekemiseen?
- Mikälaisia luovia menetelmiä hyödynnetään työn tekemisen apuna?

Opiskelijaryhmä pohti annettua aihetta monipuolisesti. Ryhmä kartoitti tulevaisuuden trendejä ja erilaisia työnkuvia. He seilasivat luovalla alalla tehtyjen osaamistarpeiden selvitysten parissa. Esiin nostettiin myös esimerkkejä uudelleenlaisen työn tekijöistä ja heidän työn piirteistään. Lisäksi tarkasteltiin eri sektoreiden kuten terveydenhuollon ja hyvinvoinnin tarpeita, robotiikan mukaan tuloa, 3D-tulostuksen tuomia mahdollisuuksia sekä digitalisaatiota laajemmin. (Ks. Rissanen, Kananen, Kokko & Punto 2015.)

Kartoitustyön tulokset ohjaavina reimareina


Opiskelijaryhmän kartoituskulmia olivat luova talous, idea- ja innovaatiokonsultointi, taide ja tutkimus, taide ja hyvinvointi, yhteisöt ja paikallisuus sekä opetus ja kasvat. Digitalisaatiota selvitettiin ja sen nähtiin tuovan uusia monimuotoisia vaihtoehtoja kuvataiteilijan työtehtäville, jotka linkittyvät eri sektoreiden palvelutarjontaan.

Toimialojen rajat ovat selkeästi hämärtyneet, ja samalla luovuus samoin kuin luovat ratkaisut korostuvat. Eri toimialat työskentelevät ristiin ja monialaisemmissa ryhmissä. Opiskelijaryhmä havaitsi, että luovien alojen ammattitaidolle on kysyntää kaikilla toimialoilla. Luovien ammattialojen osaajalle nähtiin selkeä paikka eri sektoreiden apuna. Siksi työllistyminen nojaa osaamistaitoon ja verkostoitumiseen.

Tällaisten reimareiden kautta saatiin näkökulmaa tutkimusryhmälle annettavaan reittiin, joka heidän itse on muodostettava.

Suuntamerkit hanketyön merikartalla

Opiskelijoiden työskentely ja ideoinnin lopputulokset avasivat opiskelijoita näkemään tulevaisuuden monet erilaiset, samalla uudennlaiset toimintamuodot: verkostomainen toiminta, virtuaalinen yhteis-



TKI-toiminnassa voisi olla hyvä miettiä ketteriä tapoja osallistaa opiskelijat mukaan äyskäröimään hankkeiden esiselvitystyötä.

työ, etätyöskentelyn toimintatavat, yrittäjyyden monet muodot ja uudet mahdollisuudet. Opiskelijat havaitsivat, että luovan alan osajille on laajasti kysyntää, koska ala on kasvava. Tämän takia myös liiketoimintaosaamisen tärkeys nousi esille. Lisäksi verkostoituminen nähtiin edelleen entistä tarpeellisempänä taitona.

Luovan alan osaajat verkostoituvat myös kansainvälisesti, mikä lisää toimintaympäristöä laajemmalle. Tähän voidaan hankkeiden kautta luoda kansainvälistymistä tukevaa toimintaa, ja samalla etäisyyksien hallintaan työkaluja. Koska digitaaliteknologia ja 3D-teknologia valloittavat luovaa alaa, on toimintaympäristöissä huomioitava myös osaamistaidon ajantasaistaminen teknologian hyödyntämistä varten. Digitaalinen osaaminen ja teknologian hyödyntäminen kuuluu myös kuvataiteilijan palettiin. Siihen ollaan onneksi profiloitunut kuvataiteen koulutuksessa Lapin ammattikorkeakoulun kulttuuri-alalla.

Unelmien työ ja siihen johtavat myötätuulet

Kartoituksen kokonaispaketti muodosti mielenkiintoisen katsannon tulevaisuuden mahdollisuuksista. Unelmien työn näkökulmasta ryhmä pohti ja selvitti myös omia mahdollisuuksia sijoittua työelämään.

Tämä toi tutkimusryhmälle pohdittavaa sisältöä siitä, minkälaisia osaamisen kehittämistarpeet voisivat olla, minkälaisia toimintaympäristöjä luovan alan tekijöille tarjoutuu, mitkä näiden toimintaympäristön kehittämistarpeet ovat ja miten kansainvälistymistä ja verkostoitumista voitaisiin hankkeiden kautta tukea tai liiketoimintaosaamista vahvistaa. Minkälaisia toimintamalleja uudet verkostomaisesti toimivat luovan alan yhteisöt vaativat?

Kun opiskelijat paketoivat selvitystyön esitykseksi, lopputuloksena oli kattava kooste siitä, minkälaisia työkuvia luovan alan toimijalla ja erityisesti kuvataiteilijalla voi tulevaisuudessa olla hyvinkin monella eri sektorilla. Tämä sisällön käsittely avasi myös muidenkin opiskelijoiden ajatuksia, ja kiinnostus aiheeseen heräsi esityksen aikana. Keskustelua käytiin vilkkaasti aiheen parissa. Se jo osoitti, että opiskelijaryhmän tuottamasta materiaalista rivien

välit kannattaa tutkia tarkkaan, koska sieltä saattaa löytyä hankeaihioiden siemen kasvatettavaksi. Tulevaisuus, työnkuvat, osaamisen vaatimukset – nämä sisällöt ovat ajankohtaisia opiskelun aikana mutta erityisesti silloin, kun siirrytään opintojen jälkeen työelämään.

Opiskelijat esittelivät työryhmän tuottaman esiselvityksen tutkimusryhmälle. Lisäksi he tarjoilivat kartoittamansa materiaalin ja tarkastellut lähteet tutkimusryhmän käyttöön.

Rantautuminen satamaan ja uusia reittejä suunnittelemaan

Tehtävän antanut tutkimusryhmä sai tärkeää pohdittavaa myös omaan työskentelyyn uusien hankeideoiden osalta. Opiskelijoiden antama sisältö sekä erityisesti sen herättämä vilkas keskustelu osoitti, että sisällön kriittinen tarkastelu ja sieltä oleellisten asioiden poimiminen voi tuottaa jotakin uutta ajatusta hankekehittelyyn. Tutkimusryhmä kirjoittikin hankeideapaperin, jossa huomioitiin opiskelijaryhmän esille nostamia asioita.

Opiskelijoiden osallistaminen myös hankeideointiin voi tapahtua monella tavalla. Tässä artikkelissa valotin yhtä esimerkkiä, jossa hankeidean kehittäminen integroitui opetukseen sulavasti ja tutkimusryhmä sai lisäapua oman työskentelyn tueksi, minkä vaikutukset ulottuvat TKI-toimintaan uusien hankeideoiden muodossa. Halusin osoittaa, miten kehittämisi-
deat voidaan viedä eteenpäin, ja mahdollisesti sopivien tuulten ansiosta ne voivat synnyttää uuden hankkeen, josta myös opiskelijat pääsevät itse nauttimaan.

Äyskäröintiä sisäänpäin

TKI-toiminnassa voisi olla hyvä miettiä ketteriä tapoja osallistaa opiskelijat mukaan äyskäröimään hankkeiden esiselvitystyötä. Voisiko se olla säännöllinen tai vuosittainen kokoontuminen, jolloin opiskelijat esittäisivät omia tarpeitaan ja näkökohtiaan omista lähtökohdista? Tai voisiko aiheideointia tehdä TKI-aamukahvien merkeissä, jolloin keskustellaan sisällöistä, joita voitaisiin johdatella hankeideointitalle?

Entä voisiko vaihtoehtona olla hankeideoinnin integroiminen innovatiivisiin opintojaksoihin, joiden puitteissa TKI-tiimi antaa toimeksiantona opiskelijoille kartoitustehtäviä tiettyjen tarpeiden osalta. Sieltä voisi pulpahtaa varteenotettavia ajatuksia kehittämistyön tueksi, hanketoiminnan aallokelle.

LÄHTEET:

Rissanen, M., Kananen, M., Kokko, T. & Punto, O. 2015. Tulevaisuuden työnkuvat. Viitattu 15.11.2015. <http://fi.padlet.com/wall/3d8v1uyti3pm>

PROJECT PLANNING: INITIATION STAGE WITH STUDENT INVOLVEMENT

In this article, I would like to discuss key challenges when it comes to international project planning within the core Research, Development and Innovation (RDI) team in the school of Business and Culture of Lapland University of Applied Sciences.

RDI core teams of Business and Culture unit under various themes are formed by core experts in given area (usually teachers) and professional project planners. It has happened so in my career while working in Lapland UAS and previously in Rovaniemi UAS that I have been actively involved in both functions: a bit more than half of my working time has been dedicated to the teaching in the international business degree programme and almost half of my time is international project work, thus actual work in the field, that includes both: planning and managing international projects, mainly funded by various EU programmes. This creates a dual situation for me.

I am not involved in the project planning work just as a content creator (expert's role), but also as a person with professional project planning background. Recent experience working in RDI team was a good advancement in the project planning process, as it was good learning process for all of us, but this also brought me to some conclusions, which I will discuss in this article.

PROBLEM – is a starting point of all projects

One can read this statement from almost any project management book. Project is a problem scheduled for solution – this could be simplified definition of the project. The task of every project in the initiation stage is to identify the core problem in order to make sure that the most relevant solutions to an existing problem are found.

The experts of RDI teams of Business and Culture are familiar with the problems in their areas and therefore it is probably not the biggest challenge for them to define the core problem. The challenge often is the following step: to decide the solution for the problem and the strategy for actual implementation of the project. Observing project planning process within RDI teams I have noticed that project planning process can get “stuck” in this stage. There

are various reasons for that. Different experts in the field will have their own vision regarding needed solution for the problem; it is not always necessarily a consensus among RDI team members, what should be the best solution for given problem and project implementation strategy. Taken separately each opinion, one can hardly argue against each of them; however, the question remains how to come up with one joint solution and project strategy, and how to do it more efficiently.

As a professional in project management field for many years, I believe that during project initiation stage it is not enough just to identify core problem. It should be a joint work of RDI team aiming to understand and analyze root cause of the problem. We need to have deeper understanding of the problem and sometimes we need to perform some study or even research in order to make sure that the project will solve actual problem and will tackle the root cause of the problem. However, it is not always possible due to many reasons.

Two main challenges: too many ideas, too little input resources

My observations lead to two conclusions regarding main challenges in RDI planning teams. First, there are too many diverse ideas and opinions regarding the problem. When we begin the project planning work and we define the core problem, experts sometimes assume that they have ready answer to the given problem and in general experts have rather good opinions about what could be the solution for the problem. It can be a big mistake before proceeding with further project planning without proper problem analysis and investigation. I would like to bring here an analogy from medicine, where taking care of symptoms will not necessary cure the conditions. Therefore preliminary assumptions can be misleading and it can often affect the project in the direction that would not necessarily bring the best possible solutions for identified problem. I believe that the success of the project begins from

this very moment – good and deep understanding of a given problem, and good understanding of root causes of the problem.

There is often a lack of needed input in order to investigate more about the problem. This leads to another challenge stated earlier. In order to give needed input in the planning process, it seems to be a great challenge for the teachers, who act as experts in the project, as they are too busy with the teaching and too overloaded with all related tasks. Teachers do not have sufficient resources to do an extensive study of the problem or prepare even the research or a study report. Entire expertise often remains in endless discussions that can lead the group towards such turns that sometimes it loses the track and connection to the original problem. Experts have so much background in their field, they have so many arguments and justified opinions, they are so respected in their respective areas, that for the project planner it is sometimes impossible to interrupt or to stop the discussion even when it feels that the discussion has lost the link to the core problem. Therefore, this kind of meeting for many experts can be irritating and can give a feeling of the time waste and thus demotivating.

Problem analysis workshop with students could become good practice

There exists many good practices how to handle dynamic problem analysis discussions among experts. I would like to suggest that we would need to establish a routine practice of one or two day's problem analysis workshop in well facilitated and structured manner with involvement of students. Among other, I would suggest to practice "Problem tree and Objective tree" analysis based on Project Cycle Management practices adopted by European Commission (Aid Delivery Methods 2004). This is rather well known method (called also GOPP – Goal Oriented Project Planning) and majority of the staff are familiar with the approach. Again, due to limited timeframe, RDI teams are not really practicing this efficient method. So, how could this workshop method be used together with the students?



Writing a project application for the EU funding (by RDI teams) is a stage in the project planning process that follows the stage of initiation. Any project planning case becomes a real life project that can be very good practice also for students.

Lapland UAS is adopting Problem Based Learning (PBL) as a main teaching method. Project Based Learning also becomes more and more integrated in the studies. These two methods of teaching blended together certainly are very beneficial for the students to make their studies more interlinked with real work life. Writing a project application for the EU funding (by RDI teams) is a stage in the project planning process that follows the stage of initiation. Any project planning case becomes a real life project that can be very good practice also for students.

I have engaged students in earlier project planning process at so called feasibility study phase. Once we carry out Problem tree analysis workshops, we are left with giant mind map of problems. Together with the students we identify core topics that need to be studied and within their course assignment students perform the study and prepare reports. After we have gathered necessary information, we then proceed with the Objective tree workshop aiming to define project strategy, thus selecting the most feasible solution for the initial problem identified at the starting point of the project (initiations phase).

The study performed by the students is well utilized also as a project background or justification that is always required in the project application. From my point of view involvement of the students in this stage is very productive in two aspects. Students have a good possibility to participate and experience real life project planning process and on the other hand they will deepen their substance knowledge. Students usually are very motivated with such assignments and they see real benefit of their work.

The challenge in this kind of student engagement process is that there should be a facilitator (teacher) responsible for leading entire activity and also good flexible ways to integrate the process into actual studies, thus integrate project planning process with the study module. In the future, when we will have curricula that supports more PBL and project based learning approach, also this experience of student participation in actual project planning by RDI teams and project application preparation can be better integrated. As I mentioned earlier, it will benefit both stakeholders: RDI team gains additional needed input, with the time more efficient and even good routine project planning workshop practices and students gain substance knowledge and project planning experience.

REFERENCES:

Aid Delivery Methods 2004. Project Cycle Management Guidelines. European Commission. Accessed on 14.9.2015. https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf

DIGITAALISIA SAVUMERKKEJÄKÖ? TUTKIMUSRYHMÄN ENNAKOINTIA ETÄISYYKSIEN HALLINTAOSAAMISEEN

Etäisyyksien hallinnasta on kehkeytynyt monisyinen ja tarpeellinen kehittämiskohde kaikilla yhteiskunnan aloilla. Tarve tehdä yhteistyötä muualla asuvien toimijoiden kanssa, yhteiskunnan demokratisoituminen ja digitalisoituminen sekä massojen halu saada äänensä kuulumaan edellyttävät uusia keinoja hallita fyysisiä ja mentaaleja etäisyyksiä. Onhan toisaalta ennenkin hallittu etäisyyksiä, savumerkkejä ja joikuja on hyödynnetty viestinnässä ja ihmiset ovat matkustaneet tarvittaessa tapaamaan toisiaan.

Muutosten katapultit – miksi etäisyyksiä pitää hallita?

Säästöjen vuoksi nykyaikana matkustamiseen ei ole aikaa eikä resurssejakaan, usein ei edes tahtoa nykyajan ihmisten oppiessa nykyaikaisten välineiden käyttöä. Digitalisaatio ja haastavat yhteiskunnalliset muutokset edellyttävätkin osaamisen päivittämistä, yhteisöllisiä toimintatapoja ja asukkaiden ja kehittäjien vuoropuhelua. Nopea teknologinen kehitys korostaa innovaatiovalmiuksien merkitystä, koska uudet ideat ja innovaatiot syntyvät erilaisissa monialaisissa verkostoissa. Verkostojen toimintaan osallistuminen haastaa perinteiset työskentelymallit etenkin syrjäseudulla. Yritysten ja yhteiskunnallisten palvelujen toimintaedellytykset muuttuvat kiihtyvällä tahdilla yhteiskunnallisten muutosten seurauksena. Pk-yritysten on menestyäkseen keskityttävä uusien markkinoiden etsimiseen ja huolehdittava kilpailukyvyvystään. Keskiöön on noussut digitaalisiin toimintaympäristöihin liittyvä osaaminen.

Ammattikorkeakoulut muodostavat yhdessä alueellisen toimijaverkoston kanssa kehitymisryppäitä, joissa TKI-toiminnalla ja tutkittua tietoa hyödyntämällä pyritään kehittämään aluetta. Lapin ammattikorkeakoulun kaupan ja kulttuurin monialainen tutkimusryhmä hyödyntää kansallisia ja kansainvälisiä tutkimuksia etäisyyksien hallintaosaamisen kartuttamiseksi ja tietoisuuden lisäämiseksi.

Tässä artikkelissa hyödynnän verkko-opiskelijaryhmiltä kerättyä palautetta, kahta tradenomitutkinnon opinnäytetyötä (ks. Henriksson 2015; Ivanics 2015) sekä kansainvälisestä OnCreate Online Collaboration -hankkeesta saatuja tietoja verkon yhteisöllisestä käytöstä (ks. Thayne ym. 2015). Tutkimustulokset nostivat esille kaksi selkeää verkon käyttötapaa, jotka

poistavat fyysisistä etäisyyttä ihmisten välillä; toisaalta nämä samat verkon käyttötavat tarjoavat haasteen käyttötavoille, sillä perinteiset yksilölliset tavat eivät takaa kuuluvuutta ryhmään ja mahdollista vaikuttamista. Etäisyyksien aiheuttamaa yksinäisyyttä ja osallistumisen haasteita voidaan Lapissa poistaa osallistavalla verkko-opiskelulla ja virtuaalisen työskentelyn mahdollistamalla osallistumisella. Käsitteleen artikkelissa ydinasiat molemmista teemoista.

Verkko-opiskelu

Ammattikorkeakoulun päätehtävä liittyy koulutukseen ja osaamisen päivittämiseen. Tehtyjen tutkimusten mukaan etenkin aikuisopiskelijoille verkko-opetus muodostaa tärkeän, usein ainoan, väylän osaamisen päivittämiseen ja oman alan ammattiryhmään kuulumiseen. Tärkeimmät syyt verkko-opiskelun valintaan ovat mahdollisuus opiskella asuinpaikasta riippumatta sekä joustavat aikataulut, jotka sopivat sekä työssäkäyville että työttömille opiskelijoille. Suurin osa opiskelijoista opiskelee saadakseen tutkinnon, mutta opiskelijapalautteen mukaan oma ryhmä ja jäsenyys ammatilliseen verkostoon olivat tärkeässä asemassa motivaation säilymiselle ja vaikuttamiselle.

Jo vuosia on tiedetty (esim. Jäminki 2008), että mielekäs verkkotyöskentely on mahdollista, jos yhteisöllisyydestä, sosiaalisuudesta ja tuutorio-pettajan mahdollisuudesta tukea opintoja huolehditaan. Jos verkossa välitetään vain tietopohjaista sisältöä ja luennoidaan, verkko koetaan yksinäisenä ja etäisyyttä lisäävänä opiskelumuotona. Opiskelijat pitävätkin tärkeänä, että verkkosessiot toteutetaan siten, että kaikilla opiskelijoilla on tasavertainen osallistumismahdollisuus vaikuttaa ja osallistua.

Verkko-opettajan oletetaan hallitsevan välineet niin hyvin, että hän pystyy luomaan läsnäolon tunteen verkkoyhteisöön ja luomaan luottamuksen ilmapiirin, vaikka opiskelija opiskeleekin omalta päätteeltään, etäällä muusta ryhmästä. Opettajan rooli verkossa muuttuikin tiedonjakamisesta yhteisöllisten verkkoprosessien ohjaajaksi ja tukijaksi. Verkkoympäristöjen toiminta saa opiskelijoilta kohtuulliset arvostukset, mutta ammattikorkeakoulun hyödyntämät runsaat, integroimattomat ohjelmat saavat suurta kritiikkiä toiminnastaan. Opiskelijat hyödyntävät Web 2.0 -teknologiaan perustuvia ilmaisohjelmia, ja pilvipalvelut täydentävät nykyisin myös ammattikorkeakoulun oppimisympäristöjen käyttöä.

Virtuaalinen työskentely

Verkko-opettaminen lisää myös virtuaaliseen etätyöskentelyyn liittyvää osaamista, ja Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstö hyödyntääkin virtuaalityöskentelyä hankkeissa ja yhteistyöverkostoissa. Kuntaliitokset ja säästöt ovat pakottaneet kunnat hoitamaan kokouksensa ja tiedonjakamisen sähköisiä välineitä hyödyntäen, ja verkkotutkimuksen suorittaneilla opiskelijoilla on hyvät valmiudet toimia apujoukkoina käyttöönotossa (Mannermaa 2014). Julkisen sektorin lisäksi myös kotimaiset ja kansainväliset yritykset hyödyntävät ahkerasti verkkopohjaisia kokous- ja työskentelymahdollisuuksia osana työkuultuuriaan. Säästöjen lisäksi etätyöskentelyllä halutaan kohottaa yritysten ekologista profiilia ja yhteiskuntavastuuta. Opiskelija- ja yrityshaastattelut, joita OnCreate-hankkeessa on tehty, osoittivatkin, että perinteisten ohjelmien lisäksi yhteisölliset verkossa toimivat ohjelmat ovat yrityksissä ahkerassa käytössä.

Virtuaalisia välineitä hyödynnetään pääasiassa ryhmien työskentelyyn ja päätöksentekoon joko ohjelmaan määriteltynä aikana tai ennalta arvaamattomien tilanteiden ratkaisemiseksi; lisäksi eriaikaisia ohjelmia käytetään muistintatarkoituksena, tallentamaan kollektiivisia asioita. Plussana ohjelmista voidaan mainita se, että osallistujat pääsevät osallistumaan sekä tuomaan mielipiteensä ja yhteinen aineisto on kaikkien saatavilla. Myös aikaa vievä raportointi helpottuu, kun asiat tallennetaan työskentelyn aikana.

Johtopäätökset

On huomattava, että pioneerien hyödyntämä yhteisöllinen verkon käyttötapa ei saisi antaa liian ruusuista kuvaa kokonaistilanteesta, sillä suurin osa organisaatioista tukeutuu perinteiseen toimintakulttuuriin. Eräs haastateltavista huomautti, että verkko heijastaa fyysistä toimintakulttuuria: jos yhteisöllistä toimintaa ei ole olemassa, ei verkkokaan synnytä yhteisöllisyyttä, pelkät välineet eivät sitä tee.

Mitkä seikat sitten koetaan haasteiksi yhteisöllisten verkkovälineiden hyödyntämisessä? Näistä mainit-

tiin perinteinen ja yksilöllisyyttä korostava työkuultuuri sekä virheiden ja keskeneräisten asioiden jakamisen haaste – käyttäjät ovat etenkin Suomessa totuneet jakamaan vasta valmiita tuotoksia. Suuri ongelma on edelleen luottamuksen pula: etätyöskentelyn yleisyydestä huolimatta etätyöskentely voidaan nähdä laiskotteluna kotona. Chris Hoffman toteaa etätyöskentelyä käsittelevässä julkaisussa (Fried & Heinemeier Hansson 2014), että jos painiskelemme luottamukseen liittyvien asioiden parissa, se tarkoittaa, että työyhteisö on tehnyt huonoja henkilövalintoja ja etätyö on ongelmista pienin. Jos tiimin jäsen ei tuota tuloksia tai kykene hallitsemaan omia aikataulujaan tai tehtäviään, yritys ei tee yhteistyötä jatkossa jäsenen kanssa. Tilalle palkataan ammattitaitoisia työntekijöitä, jotka antavat arvokkaan panoksen työyhteisölle. Yhteisöllisten verkkovälineiden hyödyntämättömyys nähtiin siis enemmänkin yksilöllisen työskentelykuulttuurin haasteena kuin teknologisina ongelmina.

Koko työyhteisön kytkeminen uusiin työskentelymuotoihin tulee olemaan jatkossa tärkeä kehittämiskohde, ja haasteena on saada johto mukaan siten, että etäisyyksiä voidaan hallita. Sosiaaliseen mediaan ja teknologian hyödyntämiseen liittyvä vuorovaikutus onkin yritysmaailmassa eräs uusi koulutusalue.

LÄHTEET:

- Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä : toimistoa ei tarvita. Helsingin seudun Kauppakamari.
- Henriksson, M. 2015. Verkko-opetuksen toiminnallisuuden arviointia. Lapin ammattikorkeakoulun Liiketalouden verkko-opiskelijoiden kokemuksia. Opinnäytetyö. Lapin ammattikorkeakoulu.
- Ivanics, P. 2015. Analysis of and development recommendations for virtual campus services in Lapland UAS. Opinnäytetyö. Lapin ammattikorkeakoulu.
- Jäminki, S. 2008. Ohjaus- ja opiskeluprosessit samanaikaisessa ja eriaikaisessa verkkoympäristössä. Etnografisen tutkimusmatka verkkotutkimuksen maailmaan. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto.
- Mannermaa, S. 2014. Sähköisen kokouskäytännön toteuttamissuunnitelma Vaalan kunnalle. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu.
- Thayne, M., Stockleben, B., Jäminki, S., Haukijärvi, I., Mavengere, N., Demirbilek, M. & Ruohonen, M. 2015. OnCreate and the Virtual Teammate: An analysis of online creative processes and remote collaboration. Hyväksytty Full Paper. Esitetään konferenssissa A New Culture of Learning: Computing and Next Generations, July 1 – 3, 2015, Vilnius, Lithuania.

OPETUSHENKILÖSTÖ MUKAAN HANKETOIMINTAAN

Ammattikorkeakoulun perustoimintoihin kuuluvat opetus ja hanketoiminta ovat erilaisia työprosesseiltaan, ja toisen toimintamallin omaksuminen puolin ja toisin voi olla haastavaa. TKI-toiminnan ja opetuksen tulisi kuitenkin olla tiiviissä vuoropuhelussa, jotta molemmat hyödyttävät ja tukevat toisiaan; TKI-toiminnan on kiinnityttävä opetukseen, ja toisaalta opetuksen on osattava hyödyntää TKI:n tarjoamia kehittämismahdollisuuksia. Lapin ammattikorkeakoulun kaupan ja kulttuurin osaamisalalla on vuonna 2015 pyritty aktiivisesti lisäämään yhteistyötä opetuksen ja hanketoiminnan välillä erilaisin toimenpitein.

KauKun tutkimusryhmät tulevaisuutta ennakoimassa

Lapin ammattikorkeakoulun kaupan ja kulttuurin osaamisalalle vuonna 2015 perustetut tutkimusryhmät olivat osaltaan sellainen toimenpide, jolla hanketoimintaa haluttiin yhä enemmän integroida opetukseen. Tutkimusryhmien tavoitteena oli luoda sisältöä uusiin kehittämishankkeisiin, joilla tavoitellaan monitieteisyyttä, uudenlaisia lähestymistapoja ja kiinnostavia tuloksia. Ryhmien työskentely tapahtui TKI-päällikön nimeämien koordinaattorien (projektisuunnittelijat) johdolla, ja koulutusohjelmavastaavat puolestaan nimesivät opettajakunnasta ryhmien osallistujat. Tällaisella kokoonpanolla tavoiteltiin hankehakemuksia ja muita mahdollisia TKIO-toimintaa tukevia toimenpiteitä.

Tutkimusryhmät aloittivat toimintansa vuoden alussa yhteisellä kick off -tapaamisella Rovaniemellä. Koska tutkimusryhmien yhtenä tehtävänä on luoda visio siitä, miltä kärkeisaamisemme näyttää vuonna 2020, oli tapaamisen yleisenä teemana ennakointi. Ennakointikoordinaattori Päivi Holopainen Lapin liitosta esitteli ennakkoinnin taustaa ja teemoja sekä veti osallistujille ennakointityöpajan, jossa tutustuttiin heikkoihin signaaleihin ja niiden mahdollisuuksiin uusien hankeavauksien suunnittelussa (ks. esim. Springwise 2015). Tavoitteena oli virittää tutkimusryhmien jäseniä tulevaisuuden tarpeiden ennakointiin sekä yhteissuunnitteluun ja luoda pohjaa innovatiiviselle työskentelylle.

Kunkin tutkimusryhmän työskentelystä ja työn etenemisestä vastasi ryhmän koordinaattori, ja eri ryhmissä edettiin hyvin eri tahtiin. Esimerkiksi Yrittäjyys ja avoimet kehittämissympäristöt -tutkimusryhmän jäsenillä oli jo alun alkaen valmiina eri-

laisia hankeideoita ja yhteistyökuvioita, joita lähdettiin viemään eteenpäin; ryhmä keskittyi siis ensisijaisesti työstämään olemassa olevia avauksia hankehakemuksiksi. 3D ja uusi arvonluonti -ryhmässä visioitiin 3D:n mahdollisuuksia opetustyössä ja kehitettiin muutamakin potentiaalinen hankeidea, joista varmasti kuullaan vielä tulevaisuudessa. Kolmannessa tutkimusryhmässä, jonka teemana oli Etäisyys ja luovat ratkaisut, lähdettiin pohtimaan, miten etäisyyksien hallinta voisi tulevaisuudessa olla Lapin AMKin opetuksen kärki, jonka erityisosaajia kasvatamme opiskelijoistamme. Tutkimusryhmän toteuttama henkilöstökysely selvitti kattavasti, minkälaisista etätyöskentelyn osaamista ja käytäntöjä oppilaitoksemme henkilöstöllä tällä hetkellä on.

Tutkimusryhmien toiminnan edetessä nähtiin myös tarpeelliseksi hyödyntää eri ryhmistä löytyvää laaja-alaista asiantuntemusta työn alla olevien hankesuunnitelmien edistämiseksi. Projektisuunnittelijat kutsuivat eri tutkimusryhmistä sopivia opettajia ideointipalaveriin, ja heidän asiantuntemustaan hyödynnettiin tarvittaessa myös hakemustekstiä laadittaessa. Tällainen yhteissuunnittelu- ja ideointimenetelmä osoittautui erinomaiseksi ratkaisuksi, sillä uudet ideat monipuolistivat hankesuunnitteluprosessia.

Hankeidean työstäminen ideapaperin avulla

Samalla kun tutkimusryhmät osallistivat opettajia hankeideointiin, oli tärkeää, että yhä laajempi asiantuntijajoukko ymmärtää, miten pelkästä ideasta päästään hankesuunnitelmaan. Idea voi olla hyvä, mutta se ei ota tuulta alleen ellei se kiinnity esimerkiksi opetukseen, alueen elinkeinoelämän tarpeisiin, kansallisiin ja kansainvälisiin strategioihin tai Lapin



AMKin strategian paino-
aloihin. Tutkimusryhmien
koordinaattorit kehittivät
tähän tarkoitukseen niin
sanotun ideapaperin, jonka
avulla opettajia kannustettiin
viemään omia ideoitaan eteen-
päin pelkältä ideatasolta.

Ideapaperien oli tarkoitus toimia
tutkimusryhmien työskentelyn
ja keskustelujen pohjana.
Suunnitelmaan tuli täyttää
viisi tärkeää elementtiä,
joiden avulla hankeidea
viedään eteenpäin ideatasol-
ta: 1) hankkeen tarkoitus ja
tavoite, 2) hankkeen keskei-
set toimenpiteet, 3) hankkeen
yhteys Lapin AMKiin ja
KauKuun, 4) hankkeen koh-
deryhmä ja hyödynsaajat ja
5) hankkeen tulokset. Tar-
koituksena oli, että jokainen
tutkimusryhmien jäsen har-
joittelisi idean laajentamista
täyttämällä ideapaperin
muutamasta syntyneestä
ideasta, mutta tämä tavoite
ei täyttynyt. Jonkin verran
hyviä avauksia kuitenkin



Kuvat 1. Tutkimusryhmien kick offissa teemana oli ennakointi

TEKIJÖITÄ TARVITAAN!

TaideART hakee osajia taiteilijan ansaintamallien, roolien ja toimeentulon kehittämiseen.

Hankkeessa kehitetään ja pilotoidaan eri alojen taiteilijoille tuotteistamisen keinoja ja uusia palveluita yhteistyössä työelämän kanssa. Lapin AMK järjestää työpajoja mm. taiteen manageroinnista ja graafisesta fasilitoinnista taiteilijan yhtenä uutena ansaintamallina. Hankkeessa kehitetään Business Model Canvas -tyyppinen työkalu, jolla taiteilija voi visualisoida oman osaamisensa ja palvelunsa.

ASIAANTUNTEMUSTARVE:

TAIDE
BUSINESS MODEL CANVAS
PALVELUMUOTOILU
LIIKEIDEAN MALLINTAMINEN
MANAGEROINTI
TUOTTEISTAMINEN
LUOVA TALOUS
GRAAFINEN FASILITOINTI

LISÄTIETOJA:
Antti Haase, puh. 050 543 5054

LAPIN AMK
Lapland University of Applied Sciences

EXPERTISE NEEDED!

Creative Momentum is looking for multidisciplinary expertise especially on the international adaption of InnoMaraton; planning and facilitation of the program.

Creative Momentum tackles the peripherality and distance to market challenges experienced by entrepreneurs in the creative and cultural industries across the Northern Periphery and Arctic area, as well as low economic diversity in these regions. It provides enterprise development and market expansion spaces, services and supports with a transnational focus.

AREAS OF EXPERTISE:

CREATIVE STEPS 2.0
MATCHMAKING
CREATIVE SMES
NORTHERN PERIPHERY & ARCTIC
GET-TOGETHER
MYCREATIVEEDGE VIDEO PITCHING TOOL

CONTACT:

Sailla-Inkeri Puukko, tel. 040 752 8573
<http://www.mycreativeedge.eu>

LAPIN AMK
Lapland University of Applied Sciences

Kuvat 2. Niin sanotuilla työhakemuksilla kerättiin tietoa opettajien kiinnostuksesta osallistua erilaisiin hankkeisiin

saatiin, joista muutamaa lähdettiin suunnittelemaan jopa pidemmälle.

Asiantuntemus esille työpaikkailmoituksilla

Keväällä 2015 järjestetyssä kaupan ja kulttuurin osaamisalan suunnittelupäivässä haluttiin esitellä opetushenkilöstölle tulevia hankkeita ja niiden asiantuntemustarvetta. Tähän tarkoitukseen suunniteltiin niin sanotut työpaikkailmoitukset, joilla pyrittiin kartoittamaan, keillä kaikilla voisi olla annettavaa uusien hankkeiden käytännön toimenpiteiden toteuttamiseen.

Työpaikkailmoitus tehtiin jokaisesta sellaisesta hankkeesta, joka oltiin jätetty rahoituskäsittelyyn tai johon tultaisiin vuoden aikana rahoitusta hakemaan. Tarkoituksena ei ollut rekrytoida ketään vaan ensisijaisesti jakaa opettajille tietoutta siitä, millaisia hankkeita on suunnitteilla, ja samalla kerätä tietoa, minkälaista asiantuntijuutta opetushenkilöstöllä on tarjota hankkeisiin. Kussakin ilmoituksessa oli lyhyt kuvaus hankkeesta sekä asiasanalista, josta kävi ilmi, minkälaiselle asiantuntemukselle hankkeessa on tarvetta. Työpaikkailmoitukset kiinnitettiin seinälle, ja jokainen opettaja sai käydä lisäämässä nimensä

siihen hankkeeseen, johon koki tarjoavansa oikeanlaista asiantuntemusta.

Työpaikkailmoituksilla pyrittiin ratkaisemaan kaksi suurta ongelmaa opetuksen ja hanketoiminnan integroinnissa: opetushenkilöstöllä ei välttämättä ole tarpeeksi tietoa menossa olevista tai suunnitelluista hankkeista, ja toisaalta, hankkeiden suunnittelijoilla ja vetäjillä ei ole tietoa siitä, ketkä opettajat haluavat tarjota asiantuntijaosaamistaan hankkeisiin ja millaista asiantuntemusta on ylipäätään tarjolla.

Työpaikkailmoituksiin saatiin monia nimiä, mikä auttaa hanketoimintojen suunnittelua. Ilmoitusten hyödyllisyys konkretisoitui esimerkiksi Creative Momentum -hankkeen osalta, sillä hankkeen käynnistyessä projektipäällikkö otti yhteyttä työpaikkailmoitukseen nimensä jättäneisiin henkilöihin, jonka jälkeen yhdessä keskusteltiin hankkeen konkreettisista toimenpiteistä ja siitä, miten hankkeesta kiinnostuneiden opettajien asiantuntemus voidaan hyödyntää suunnitelluissa toimenpiteissä.

Uutiskirje kertoo hanketoiminnasta

TKI-toiminnan tiedottamisen osalta lanseerasimme keväällä 2015 KauKu TKI -uutiskirjeen, jonka ensisi-

jaisena tarkoituksena oli saattaa opettajien tietoisuuteen, mikä osaamisalamme hanketoiminnassa on ajankohtaista. Uutiskirjeeseen koottiin tietoa muun muassa tutkimusryhmien työskentelystä, ajankohtaisista TKI-uutisista, haetuista hankkeista sekä hankkeiden järjestämistä tapahtumista. Uutiskirje toteutettiin hyödyntämällä Prezi-ohjelmaa, jotta sisältö olisi visuaalisesti mielenkiintoinen tutustua.

KauKu TKI -uutiskirje tulee jatkossa olemaan olennainen osa osaamisalamme hanketoiminnan tiedottamista. Uutiskirje julkaistaan vähintään kaksi kertaa vuodessa ja tarvittaessa useamminkin. Molemminpuolisella avoimuudella opetuksen ja hanketoiminnan välillä on merkittävä rooli TKIO-integraation toteutumisessa, ja julkisella tiedotuksella tarjoamme opettajille paremmat mahdollisuudet tarjota osaamistaan ja asiantuntemustaan hanketoimintaan.

LÄHTEET:

Springwise 2015. Springwise Intelligence Ltd. Viitattu 30.11.2015. <http://www.springwise.com>

KAUKUN TKI-UUTISKIRJEEN 1/2015 LÖYDÄT OSOITTEESTA:

https://prezi.com/_kifiwmh_bll/kauku-tki-uutiskirje-12015/

KAUKUN TKI-UUTISKIRJEEN 2/2015 LÖYDÄT OSOITTEESTA:

<https://prezi.com/vvocqmm47heo/kauku-tki-uutiskirje-22015/>

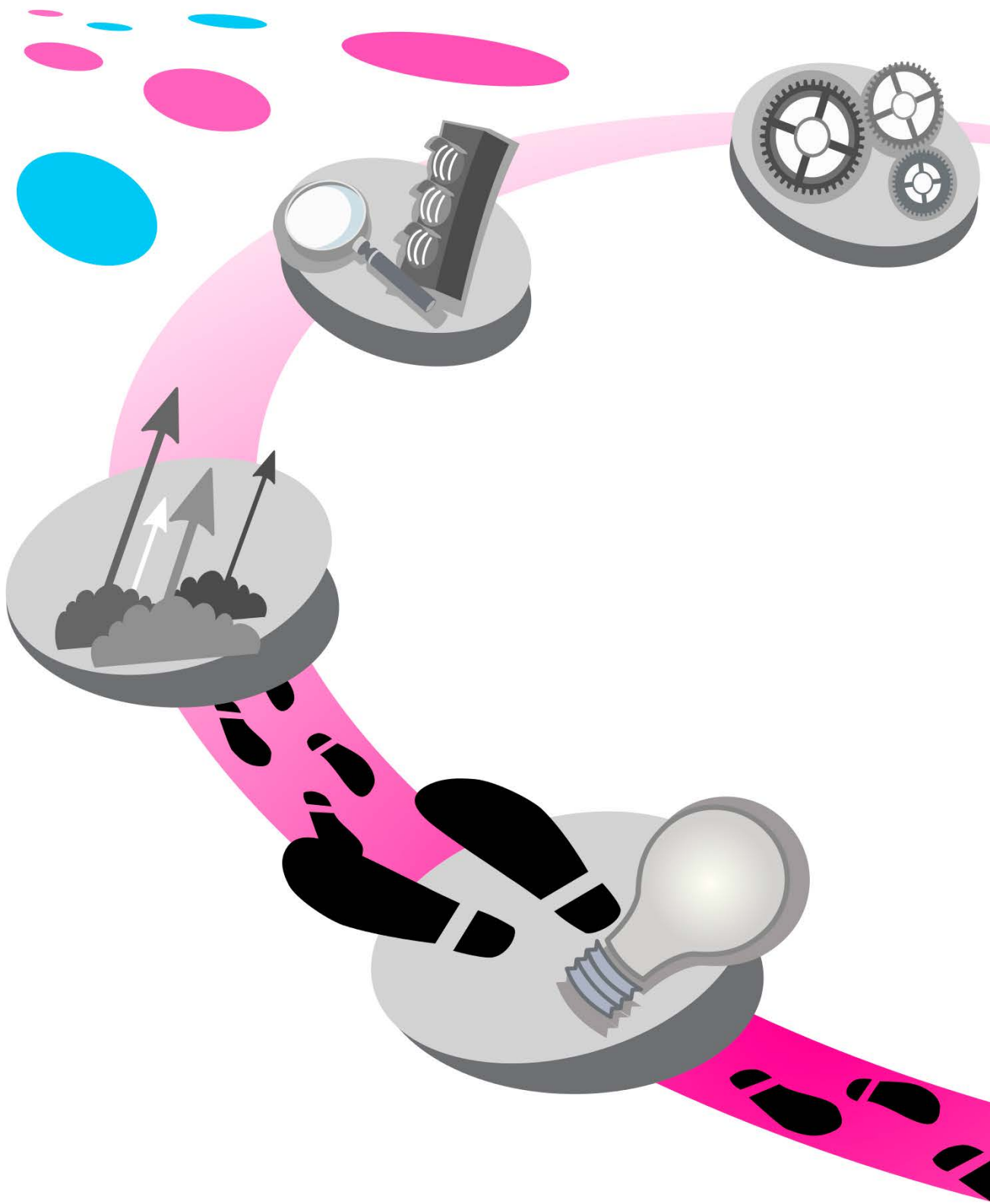
KAUKU TKI

UUTISIA

HAETUT
HANKKEET

TAPAHTUMIA

UUTISKIRJE 1/2015



Rami

3 MUOTOILU- VAIHE



SIRPA KOKKONEN, PROJEKTISUUNNITTELIJA,
KAUPAN JA KULTTUURIN OSAAMISALA, LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU

ANU PRUIKKONEN, PALVELUPÄÄLLIKKÖ
EOPPIMISPALVELUT, LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU

KIRSI SALONIEMI, PROJEKTISUUNNITTELIJA,
EOPPIMISPALVELUT, LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU


SELVITYSTYÖN TULOKSISTA KOHTI HANKEHAKEMUSTA

Syksyllä 2014 Lapin ammattikorkeakoulu toteutti Lapin alueella laajan kyselytutkimuksen, joka osoitti, että suurelta osin opetusmenetelmät sekä kouluissa käytettävä teknologia, esimerkiksi mobiiliteknologia, ei ole pysynyt lappilaisissa oppilaitoksissa muun yhteiskunnallisen muutoksen vauhdissa. Toimintaympäristössä on tapahtunut pilvipalveluiden ja sosiaalisen median tulon myötä niin teknisiä kuin toimintakulttuurisia muutoksia.

Kysely lähetettiin Lapin toisen ja korkea-asteen oppilaitoksille lukioita lukuun ottamatta. Kyselyllä haluttiin selvittää verkkopedagogisten menetelmien osaamisen nykytilaa lappilaisissa oppilaitoksissa. Vastauksia saatiin yhteensä 191. Vastaajista noin puolet oli ammattikorkeakoulusta, noin 20 prosenttia ammatillisesta koulutuksesta ja loput vapaan sivistystyön, yliopiston ja muun koulutuksen parista. Kyselytutkimuksen lisäksi järjestettiin verkossa tulevaisuustyöpaja, johon kutsuttiin lappilaisia kehittäjiä

keskustelemaan verkko-opetuksen nykytilasta ja tulevaisuudesta. Työpajassa pohdittiin, millaista on verkko-opettajuus ja verkkopedagogiikka sekä laadukas lappilainen verkkopohjainen aikuiskoulutus vuonna 2020. Jotta verkkotyöpajan tulokset olisivat hyödynnettävissä myöhemminkin, dokumentoinnissa käytettiin padlet-virtuaaliseen.

Kyselyn sekä tulevaisuustyöpajan pohjalta valmistui selvitystyö ”Lappilaista pedagogiikkaa verkossa - nyt ja tulevaisuudessa” (Pruikkonen & Saloniemi 2014). Kuvattu kokonaisuus toteutettiin osana ESR-rahoitteista Lapin aikuiskoulutusosaamisen kehittämisen ja tutkimisen -hanketta. Selvityksen tulosten oli tarkoitus toimia tulevien kehittämistoimenpiteiden viitoittajana.



Eriaikaisen kirjallisen työskentelyn merkitys onkin hankkeiden valmisteluprosessissa suuri. Eriaikaisesti tapahtuvaa työskentelyä on hyvä jännevöittää ja rytmittää selkeillä tehtävänannoilla ja määräajoilla.

Selvityksen tärkeimpänä tuloksena ja kehittämis-kohteena opetuksen ja oppimisen kannalta voidaan pitää sitä, että lappilaisessa verkko-opetuksessa hyödynnetään vähän oppijoita aktivoivia ja osallistavia opetusmenetelmiä sekä sitä tukevaa teknologiaa. Saadut tulokset antoivat vahvan pohjan lähteä suunnittelemaan useamman oppilaitoksen yhteistä kehittämisprojektia. Edellisellä EU-ohjelmakaudella (2007–2013) Lapissa ei juurikaan ollut verkkopedagogiikan kehittämiseen liittyviä hankkeita, mutta tehdyn selvityksen tulokset osoittivat kuitenkin selkeän tarpeen yhteiselle kehittämistyölle.

Uudet oppimista tuottavat ratkaisut

KEHITTÄMINEN

Osaamisen
näyttäminen

Ohjaus

Palautteen ja arvioinnin
uudet muodot

Kuvio 1. Projektissa keskitytään neljään kehittämisteemaan

Yhteisen projektin valmistelu verkossa

Kehittämistyön valmistelu aloitettiin kutsumalla koolle verkkopedagogiikan kehittämisestä kiinnostuneita osaajia lappilaisista oppilaitoksista. Tavoitteena oli luoda jokaiseen mukana olevaan oppilaitokseen heidän omista erityistarpeistaan lähteviä verkkopedagogiikan kehittämiseen liittyviä pilotteja eli työpaketteja, joiden muodostama kokonaisuus nostaisi lappilaisen verkko-opetuksen uudelle, oppijalähtöiselle, tasolle. Projektia valmistelevat henkilöt (noin 10 hlöä) kokoontuivat vuoden 2015 kevään, kesän sekä syksyn aikana useisiin online-tapaamisiin, joiden tavoitteena oli muotoilla projektin yhteiset tavoitteet sekä suunnitella konkreettisesti oppilaitosten omia työpaketteja. Valmistelutiimi ei tavannut kertaakaan kasvotusten, vaan suunnittelu tehtiin online-tapaamisten lisäksi Google Driven dokumentteja hyödyntäen. Eriaikaisen kirjallisen työskentelyn merkitys onkin hankkeiden valmisteluprosessissa suuri. Eriaikaisesti tapahtuvaa työskentelyä on hyvä jäntevöittää ja rytmittää selkeillä tehtävänannoilla ja määräajoilla.

Jokainen mukana oleva oppilaitos kehitti oman työpakettinsa yhteisesti sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Yhteisissä suunnittelukokouksissa ne esiteltiin muille sekä saatiin arvokasta vertaispalautetta jatkokehittelyä varten. Jokainen organisaatio myös laati

oman budjetin sekä määritteli kohderyhmät ja hankkeeseen osallistuvat henkilöt. Lopulta kaikki työpaketit koottiin yhteiseen hankehakemukseen yhdeksi projektiksi ja jätettiin rahoittajan käsittelyyn syksyllä 2015.

Kehittämisteemat löytyivät yhteistuumiin

Yhteisesti suunnitellussa projektissa ovat mukana Lapin ammattikorkeakoulu, Tornion kansalaisopisto, Ammattiopisto Lappia, Lapin yliopisto ja Lapin ammattiopisto / Lapin matkailuopisto. Projektin sisällöllisenä päätavoitteena on lisätä oppijoiden aktiivista roolia oppimisprosessissa ja verkko-oppimisympäristössä käyttämällä oppijalähtöisiä oppimis- ja opetusmenetelmiä ja niitä tukevia teknologioita. Tähän saakka verkko-opetus on keskittynyt hyvin paljon opetuksen ”välittämiseen” tietoverkkoja pitkin, ja hankkeen kehittämistavoitteena on nyt erityisesti osallistavien verkko-oppimiskäytäntöjen kehittäminen.

Projektissa kehitettävät opetuksen, ohjauksen ja oppimisen uudet toimintatavat ja ratkaisut hyödynnevät joustavaa mobiiliteknologiaa ja tätä kautta kasvattavat opintojen ja ohjauksen saavutettavuutta sekä mahdollisuutta joustaviin ja yksilöllisiin oppimispolkuihin. Projektin tavoitteet tukevat myös tulevaisuuden työelämään valmistuvia asiantuntijoita. Työelämä edellyttää jo nyt ja tulevaisuudessa yhä enemmän aktiivisuutta ja tiimityötä, luovaa ongelmanratkaisua ja verkostoissa toimimista. Myös tässä kuvattu projektin suunnitteluprosessi oli luovaa ja verkostomaista tiimityötä, jossa jokaisen toimijan asiantuntijuus oli oleellinen laadukkaan lopputuloksen aikaansaamiseksi.

LÄHTEET:

Pruikkonen, A. & Saloniemi, K. 2014. Lappilaista pedagogiikkaa verkossa - nyt ja tulevaisuudessa. Lapin aikuis-koulutuksen kehittäminen ja tutkiminen -hanke. Raportti. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja, Sarja B Raportit ja selvitykset 33/2014. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.11.2015. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85981/Pruikkonen%20Saloniemi%20B%2033%202014.pdf?sequence=1>

HANKEOSAPUOLTEN ETSIMINEN JA SITOUTTAMINEN

Olen ollut viimeisen vuoden aikana valmistelemassa kansainvälisiä Horisontti 2020- ja Interreg Itämeri -ohjelmaan tähtääviä hankkeita ja hankeai-hioita. Kyseiset rahoitusohjelmat eivät ole niitä tutuimpia, joten tarvitsimme useita uusia kumppanuuksia Euroopan ja Itämeren alueelta. Tämä artikkeli pohjautuu näkökulmaan, jossa Lapin ammattikorkeakoulun kaupan ja kulttuurin osaamisala toimii hankkeen päävastuullisena hankevalmistelijana.

Kumppani mukaan hankevalmisteluun

Projektisuunnittelun yksi tärkeä ja aikaa vievä elementti on yhteistyökumppaneiden etsiminen ja sitouttaminen. Hankekumppaneiden määrä ja maantieteellinen sijainti on yleensä riippuvainen rahoitusohjelmasta ja sen kohdealueesta. Esimerkiksi Interreg Itämeri -ohjelma keskittyy kansainväliseen yhteistyöhön itämeren alueella (ks. Interreg Baltic Sea Region 2015). Tämän vuoksi kumppaneita etsittäessä on hyvä jo olla idea kumppanitarpeista ja rahoitusohjelmasta.

Hankeosapuolien etsimiseen ja sitouttamisen käytettävä aika vaihtelee, ja kumppaneita voidaan kutsua mukaan missä tahansa hankesuunnittelun vaiheessa. Käytännössä erilaisten asiakirjojen ja sopimusten laatiminen sekä kumppanin ”roolitus” hankkeessa vaatii aikaa. Toisinaan, tutun kumppanin kanssa, tämä voi olla nopea prosessi. Lapin AMK on tähän saakka pystynyt vastaamaan kumppaniky-selyihin melko jouhevasti sisäisten prosessien joustavuuden vuoksi.

Onnistuneen yhteistyön edellytykset ovat kuitenkin suuremmat kumppanin sitoutuessa hankekehittelyyn varhaisessa vaiheessa. Kokemukset ovat osoittaneet, että mitä enemmän kumppanit pääsevät vaikuttamaan projektin sisältöön, sitä aktiivisempia ja sitoutuneempia he ovat.

Kumppaniverkoston rakennusaineet

Kumppaniverkosto rakentuu ajan kuluessa ja aktiivisessa yhteistyössä. Aiempi yhteistyö tarjoaa yleensä sopivat puitteet yhteistyön jatkolle. Lapin ammattikorkeakoululle on kertynyt laaja kumppaniverkosto vuosien hanketyön tuloksena. Tätä kumppaniverkostoa ollaan myös parhaillaan dokumentoimassa,

joten jatkossa toivon mukaan kumppanuuksien löytäminen on entistä helpompaa.

Yleensä kumppani löytyy olemassa olevasta verkostosta, mutta joskus tulee tilanne, jossa täytyy löytää uusia kumppanuuksia. Uusia kumppanuuksia tarvitaan erityisesti kansainvälisissä rahoitusohjelmissa, joissa emme vielä ole olleet aktiivisesti mukana. Uudet kumppanuudet ovat tärkeitä myös osaamisen vaihdon näkökulmasta.

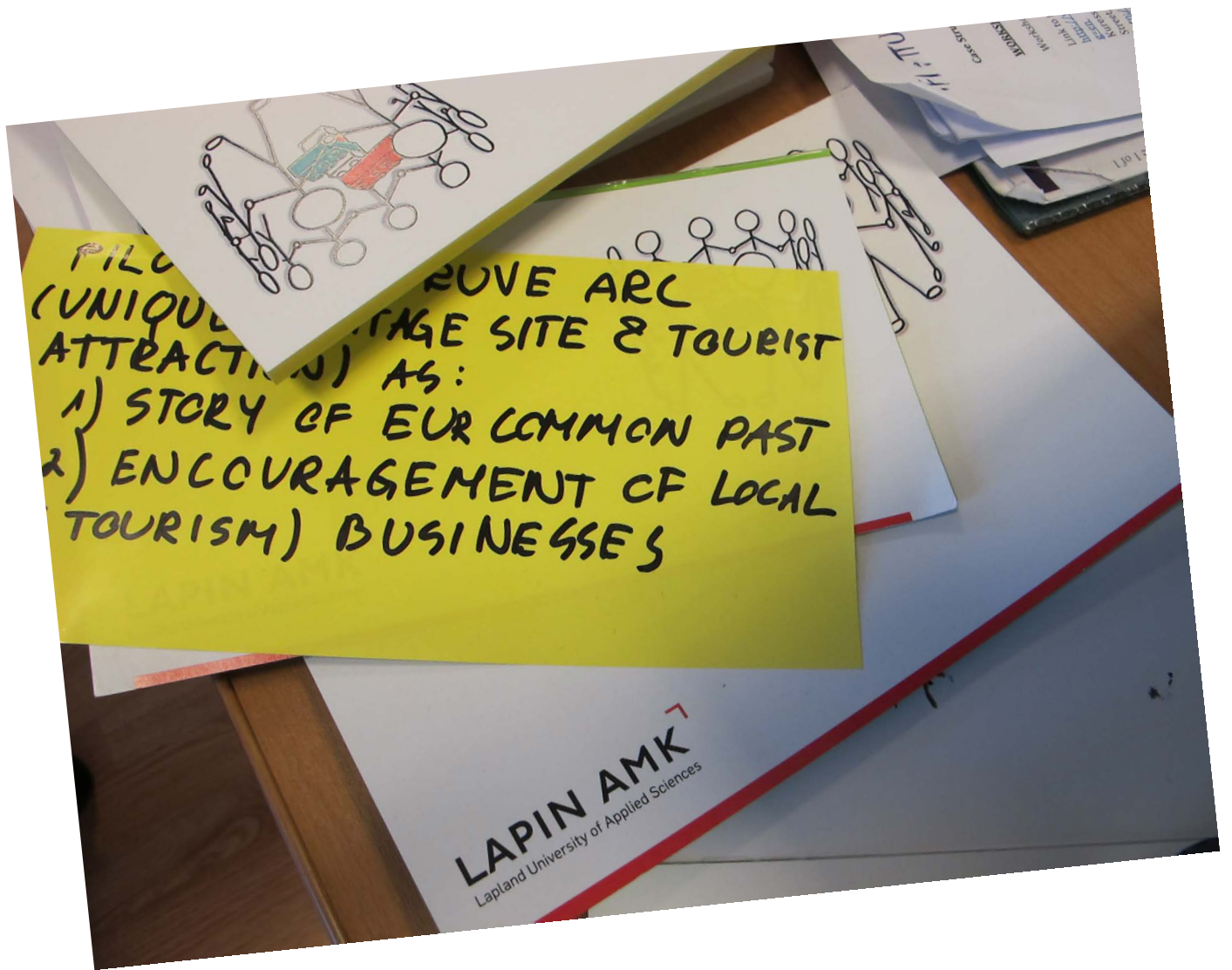
Alueellisissa rahoitusohjelmissa (esim. ESR tai EAKR) kumppaniverkosto on melko tiivis ja toimijat tuntevat suhteellisen hyvin toisensa. Toki uusia kumppanuuksia, erityisesti yrityksiä, tarvitaan koko ajan lisää. Kansainvälisistä hankkeista vahvoja kumppanuuksia löytyy erityisesti rajan pinnasta, pohjoisen Ruotsin, Norjan ja Venäjän alueelta.

Kumppanien kartoittaminen

Ehkäpä helpoin reitti etsiä yhteistyökumppaneita on olemassa olevien kumppanuuksien kartoittaminen. Pitkäaikaiset kumppanimme ovat yleensä kokeneita toimijoita, jotka on todennettu ajan saatossa luotettaviksi. Tutun kumppanin kanssa ei myöskään tarvitse rakentaa luottamusta alusta alkaen.

Jos sopivaa kumppania ei löydy omista verkostoista, on yksi reitti kartoittaa olemassa olevien hankekumppaneiden verkostot. Yleensä kumppanit ovat valmiita vinkkaamaan potentiaalisia partneriehdokkaita. Myös googlettaminen voi tuottaa yllättävän nopeaa tulosta. Tässä tapauksessa auttaa, jos potentiaalinen kumppani on tunnettu ja arvostettu korkeakoulu.

Muun muassa Horisontti 2020 -ohjelmassa voidaan hakea kumppaneita komission sivuston kautta täytämällä kumppanihakudokumentti, joka tarkoittaa



käytännössä lyhyttä kuvausta hankeideasta. Toisaalta sivustolta voi löytää myös mielenkiintoisia hankeaihioita, joihin organisaatio voi ilmoittaa kiinnostuksensa. (Horizon 2020 2015; ks. myös Horisontti 2020 2015.) Tämä vaatii melko tarkkaa hankeideoiden skannausta, sillä hankehakua ja ohjelmia kyseisestä portaalista löytyy paljon.

Kumppaniverkostomme koostuu pitkälti yliopistoista, korkeakouluista ja tutkimuslaitoksista. Yrityskumppaneiden löytäminen oman maan rajojen ulkopuolelta voi olla hankalaa ilman olemassa olevaa kontaktia partnerimaassa. Jos hankkeen tavoitteena on rakentaa yksityisten ja julkisten hankekumppaneiden yhteistyöverkosto, on hyvä aloittaa jo tunnetuista julkisista organisaatioista ja valtuuttaa heitä alueillaan kartoittamaan yrityskumppaneita.

Apua voi pyytää myös Itä- ja Pohjois-Suomen EU-toimistosta, jonka tehtävänä on valvoa alueen etuja ja parantaa maakuntaliittojen kanssa yhteistyössä tehtävän edunvalvonnan kautta Itä- ja Pohjois-Suomen elinkeinoelämän kilpailukykyä ja toimintaedellytyksiä. Toimisto seuraa aktiivisesti edustamiensa alueiden kannalta tärkeitä EU-asiakokonaisuuksia ja pyrkii vaikuttamaan niihin. (East & North Finland 2015.)

Yhteistyön käynnistäminen

Ensimmäinen yhteys potentiaaliseen kumppaniin tapahtuu joko suoraan sähköpostilla tai yhteyshenkilön avulla. Yhteystiedot saatuaani olen yleensä itse ollut yhteydessä kontaktiin. Ennen yhteydenottoa olen tehnyt taustatyötä mahdollisen kumppanin hankekokemuksesta ja sisältöosaamisesta. Myös hankeidean kirjoittaminen mahdollisimman selkeästi ja ytimekkäästi auttaa. Jos mahdollista, olisi hyvä miettiä, mistä näkökulmasta hankeideaa tulisi esitellä valitulle taholle. Konkreettiset ehdotukset kumppanin roolista edistävät yleensä keskusteluyhteyden syntymistä.

Yhteyden synnyttyä olen mahdollisuuksien mukaan sopinut erillisen virtuaalipalaverin, jossa on voitu tarkemmin keskustella hankeideasta ja mahdollisista yhteistyökuvioista. Pitkien etäisyyksien vuoksi ei todennäköisesti heti ole mahdollisuutta matkustaa paikan päälle tapaamiseen.

Rahoitusohjelmien tai erilaisten verkostojen (ks. esim. ERRIN verkosto 2015) järjestämät verkosto- ja hankekehittelytilaisuudet sekä ohjelmainfot voivat olla mahdollisuus löytää ja vahvistaa kumppanuuksia. Hankevalmistelun käynnistyessä voi olla hyvä kartoittaa mahdolliset kumppanuudet ja sopia tapaamisesta tapahtuman yhteyteen.

Hankevalmistelutyöpajat kumppaneiden kesken ovat tärkeitä tilaisuuksia erityisesti yhteistyön vahvistamiseen. Työpajat voivat toimia ensimmäisenä kohtaamispaikkana hankevalmistelussa mukana oleville partneriorganisaatioille.

Kumppanin sitouttaminen

Hanketoiminnassa on ollut jo pitkään erilaisia käytäntöjä kumppanin sitouttamiseen. Näitä menetelmiä ovat muun muassa yhteiset osallistavat työpajat ja kumppanin osallistaminen projektikirjoittamiseen. Itse olen käyttänyt projektityöskentelyyn ja yhteiskirjoittamiseen jaettua Google Drive -tiedostoa ja projektikansiota.

Hankesuunnitelman ollessa vielä idea-asteella, on suotavaa edes kerran tavata kumppaneita kasvotusten esimerkiksi suunnittelutyöpajan merkeissä. Lapin AMKissa on käytössä GOPP-menetelmä (Goal-Oriented-Project-Planning), jossa fasilitaattorin avulla rakennetaan projektille ongelma- ja idea-puusta looginen viitekehys (Ideointi- ja suunnittelutyöpajat 2015). Osallistavat työpajat tarjoavat mahdollisuuden osallistua konkreettisesti ideointiin ja suunnitteluun.

Projektisuunnittelu voi olla pitkäkestoinen prosessi kuukausista jopa vuoteen. Säännölliset kokoukset kumppaneiden kesken on suositeltavia, jotta jokainen pysyy ajan tasalla omista tehtävistä. Kokoukset on yleensä järjestetty virtuaalityökaluja hyödyntäen. Itse olen käyttänyt Skypeä ja Google Hangoutsia. Tapaamiset tarjoavat mahdollisuuden tilanpäivitykseen ja kysymysten esittämiseen.

Jokainen projektisuunnittelussa mukana ollut voi todeta, että vaikka kuinka ennakoi, aina tulee kiire. Työsuunnitelman laatiminen auttaa ajanhallinnassa ja vastuiden jakamisessa. Näin koordinaattorikin pysyy kartalla, mitä ollaan sovittu ja mitä kenenkin piti tehdä. Koordinaattorin tärkein tehtävä on huolehtia aikataulusta, erityisesti hankehakemuksen määräajasta.



Kumppanuuksien hakeminen ei sinänsä ole rakettitiedettä vaan yhteystietojen kaivamista ja rohkeaa yhteydenottoa eri tahoihin hyvän idean kanssa.

5 kohtaa, jotka on syytä muistaa:

1

Varaa riittävästi aikaa hankekumppaneiden kartoittamiseen ja sitouttamiseen.

2

Lue huolellisesti ohjelma-asiakirjat ja huomioi ohjelman maantieteelliset kohdealueet.

3

Laadi riittävän selkeä ja konkreettinen ideapaperi tai konseptisuunnitelma.

4

Laadi työ- ja aikataulusuunnitelma.

5

Osallista hankekumppanit hankesuunnitteluun mahdollisuuksien mukaan ja jaa vastuita.

LÄHTEET:

East & North Finland 2015. Itä- ja Pohjois-Suomen EU-toimisto. Viitattu 2.11.2015. <http://www.eastnorth.fi>

ERRIN verkosto 2015. European Regions Research and Innovation Network. Viitattu 2.11.2015. <http://www.errin.eu>

Horisontti 2020 2015. EU-rahoitusta tutkimukseen ja innovointiin. Tekes. Viitattu 2.11.2015. <http://www.tekes.eu>

Horizon 2020 2015. The EU Framework Programme for Research and Innovation. European Commission. Viitattu 2.11.2015. <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>

Ideointi- ja suunnittelutyöpajat 2015. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.11.2015. <http://www.lapinamk.fi/fi/Tyoelamalle/Palvelut/Ideointi-ja-suunnittelutyopajat>

Interreg Baltic Sea Region 2015. The Programme for 2014 to 2020. Viitattu 2.11.2015. <http://eu.baltic.net/Interreg-Baltic-Sea-Region-2014-2020.26029.html>

GOPP-TYÖPAJA SUUNNITTELUMENETELMÄNÄ

Hankkeiden epäonnistuminen johtuu yleensä kahdesta ydinsyystä: 1) suunnitteluvaiheen laiminlyönnistä johtuva epämääräisyys ja 2) hankkeen kohderyhmien sitoutumisen puute. Tyypillisesti kenelläkään ei ole selvää ymmärrystä, mitä hankkeessa yritetään - tai yritettiin - saavuttaa. Voi olla, että hankkeen vastualueet ovat epäselviä, tai projektihenkilöstö ja sidosryhmät eivät tunne toisiaan ja pahimmassa tapauksessa riitelevät hankkeen tavoitteista vielä hankkeen toteutuksenkin aikana. Hankkeen tärkeimpiä hyödynsaajia ei ole tunnistettu, ja/tai he kuulevat hankkeesta vasta sen päättymisen jälkeen. Hankkeen ”tulokset” päätyvät arkistomappiin keräämään pölyä. (Huotari 2011.)

GOPP (Goal Oriented Project Planning = tavoiteorientoitunut projektisuunnittelu) on suunnittelun ja kehittämisen menetelmä, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen ratkaisun näihin tyypillisiin hankkeiden ja projektien ongelmiin (Logical framework approach 2015). Menetelmää voidaan käyttää kaikkien loogista rakennetta vaativien hankesuunnitelmien, toimintasuunnitelmien, strategioiden ja muiden suunnitelmien tekoon tai parantamiseen (Mähönen & Rantala 2012).

GOPP-menetelmässä hankkeen osapuolet määrittelevät yhteisessä työpajassa hankkeen kehittämistavoitteet, tarkoituksen, tulokset sekä laadukkaan hankesuunnitelman pohjaksi tarvittavat toimenpiteet, aikataulun ja resurssit (Goal Oriented Project Planning –menetelmän työpajat ja koulutukset 2010). Suunnittelun ja kehittämisen kohteena voi olla esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan ja henkilöstön kehittäminen, prosessien tehostaminen tai strategian laatiminen (Logical framework approach 2015).

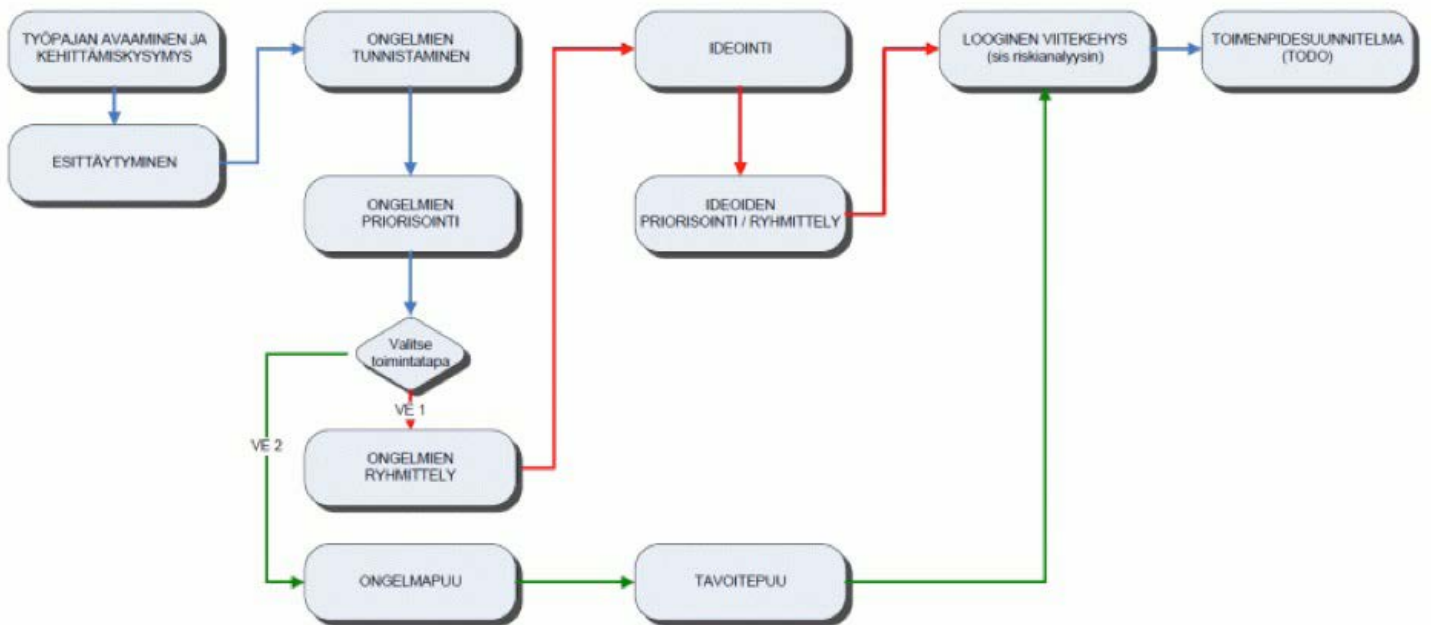
GOPPin taustalla vaikuttaa niin sanottu loogisen viitekehyksen lähestymistapa, LFA (Logical Framework Approach), joka kehitettiin hankesuunnittelun avuksi Yhdysvaltojen armeijassa 1960-luvulla. Yksinkertaistetusti LFA:ssa identifioidaan ja analysoidaan annettua tilannetta ja määritellään hankkeen tarkoitus ja toimenpiteet, jotka tulisi toteuttaa annetun tilanteen parantamiseksi eli yleensä ongelman poistamiseksi. (Logical framework approach 2015.) Hankkeen tarkoitus / välitön tavoite kuvastaa tärkeimmän hyödynsaajaryhmän ydinongelmaa ja vastaa kysymykseen, mitä konkreettista muutosta hyödynsaaja tarvitsee ongelmaansa

(Rasmus 2011). Euroopan unioni on vuodesta 1993 asti vaatinut rahoittamiltaan hankkeilta LFA:n käyttöä (Mähönen & Rantala 2012; 4). Kemi-Tornion AMK:n TKI-yksikkö kouluttautui GOPP-menetelmään 2000-luvun alussa ja on siitä lähtien soveltanut sitä sadoissa omissaan ja ulkopuolisille tahoille fasilitoiduissa hanketyöpajoissa ympäri maailmaa (Goal Oriented Project Planning –menetelmän työpajat ja koulutukset 2010).

GOPP-työpajan valmisteluvaiheessa fasilitaattori ja työpajan kokoonkutsuja (esim. yrityksen edustaja) sopivat työpajan kehittämiskysymyksestä (Mähönen & Rantala 2012). Työpajan onnistumisen kannalta on tärkeää, että kehityskysymys on tarkkaan harkittu, työpajaan kutsutaan kattavasti hankkeen keskeiset sidosryhmät ja työpajalle on varattu riittävästi aikaa sekä rauhallinen työtila (GOPP 2007). Lapin AMKin kaupan ja kulttuurin osaamisalan hankkeissa on tyypillisesti tärkeää kutsua työpajaan mukaan hankepartnerien lisäksi suunnitellun hankkeen kohdealueella toimivia pk-yrityksiä aluevaikuttavuuden ja AMKin omia opiskelijoita TKI-integraation varmistamiseksi.

Hankesuunnittelua loogisen viitekehyksen avulla

Loogisen viitekehyksen lähestymistavassa hankkeen valmistelu koostuu tilanneanalyysistä (ts. tunnistusvaihe) ja suunnittelusta (ts. muotoiluvaihe) (Logical framework approach 2015; Loogisen viitekehyksen lähestymistapa – LFA 2015). Pitkän kaavan mukaisessa tunnistusvaiheessa tehdään:

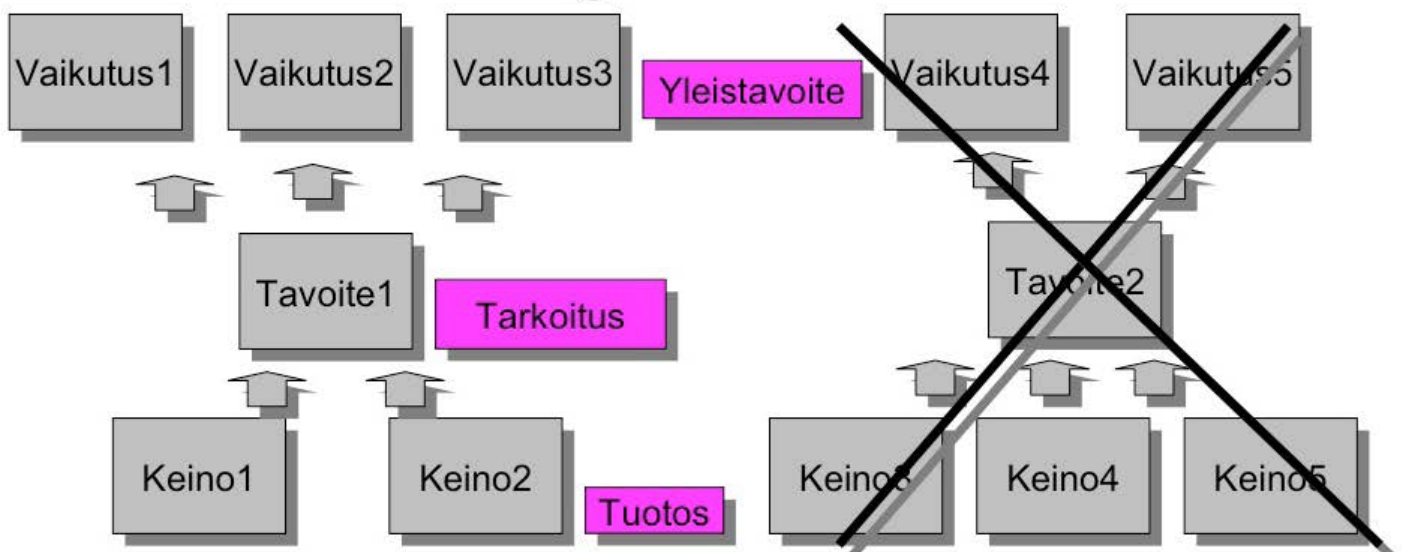


Kuvio 1. Lapin AMKin GOPP-työpajan prosessikuvaus (Goal Oriented Project Planning –menetelmän työpajat ja koulutukset 2010)

- 1) sidosryhmäanalyysi: tunnistetaan keskeiset sidosryhmät ja heidän kykynsä osallistua/vaikuttaa hankkeeseen,
- 2) ongelma-analyysi: tunnistetaan keskeisen sidosryhmän / hyödynsaajien ydinongelmat ja selvitetään näiden syy-seuraussuhteet,
- 3) tavoiteanalyysi: ongelmat ”käännetään” tavoitteiksi,
- 4) strategia-analyysi: tunnistetaan eri strategiat haluttujen tulosten ja vaikutusten saavuttamiseksi ja valitaan sopivin (Loogisen viitekehysten lähestymistapa – LFA 2015; Rasimus 2011).

Tunnistusvaihe supistetaan usein ajanpuutteen vuoksi pelkäksi ongelmien ja tavoitteiden analyysiksi. Siksi on hyvä tietää, mitä valintoja tunnistusvaiheen kohdissa 1) ja 4) tehdään, jotta niihin sisältyvät seikat tulevat huomioiduksi muussa projektisuunnittelussa. Sidosryhmäanalyysissa arvioidaan erilaisten sidosryhmien hankkeesta saamaa hyötyä tai haittaa, tunnistetaan edellytykset saada heidän tukensa projektin keston ajaksi ja määritellään sidosryhmien osallistumismekanismit projektiin. Jonkin sidosryhmän valinta hyödynsaajaksi tarkoittaa heidän hyötyjensä priorisoimista hankkeessa. Yhteissuunnittelun (co-planning) periaatteiden toteutumisen vuoksi on tärkeää kutsua GOPP-työ-

Strategian valinta



Kuvio 2. Strategian valinta GOPP-työpajan tunnistusvaiheessa (Juntunen 2006)

Lapin AMKin kaupan ja kulttuurin osaamisalalla on paljon osaamista ja kokemusta GOPP-menetelmän ja muiden osallistavien menetelmien soveltamisesta erilaisiin innovointi- ja kehitystehtäviin.

pajaan mukaan kaikki ne sidosryhmät, joiden toimintaan hanke todennäköisesti tulee vaikuttamaan eniten (Juntunen 2006).

Ongelma-analyyseissä löydetään yleensä enemmän ongelmia kuin mitä hankkeessa voidaan ratkaista. Strategia-analyyseissä keskeisin tehtävä on valita tavoiteanalyyseissä syntyneestä tavoitepuusta ne haarat, joihin liittyvät ongelmat hankkeessa ratkaistaan. Samalla tehdään ratkaiseva päätös hankkeen tarkoituksesta eli pohditaan, minkä sidosryhmän ydinongelma hankkeella halutaan ratkaista. (Juntunen 2006.)

Suunnitteluvaiheessa määritellään hankkeen varsinainen interventio- ja logiikka (ts. miten ydinongelma ratkaistaan), jonka lopputuloksena syntyy loogisen viitekehyksen matriisi (LFM = Logical Framework Matrix). GOPP-työpaja ”pakottaa” tarkistamaan hankkeen tavoitehierarkian sisäisen logiikan, luomaan mitattavissa olevat indikaattorit ja varmistamaan hankkeen oletusten paikkaansa pitävyyden

ja riskien minimoinnin (Loogisen viitekehyksen lähestymistapa – LFA 2015).

Loogisen viitekehyksen logiikka aukeaa lukemalla matriisia alhaalta ylöspäin: jos toteutetaan toimenpiteet, saadaan aikaan tulokset, ja jos saadaan aikaan tulokset, saavutetaan projektin tarkoitus, ja projektin tarkoituksen saavuttaminen taas edistää yleistavoitteiden/päämäärän saavuttamista (Logical framework approach 2015). Vaakasuuntainen logiikka osoittaa puolestaan keskeisimmät mittarit hankkeen menestymiselle ja välineet, joilla mittaustulokset osoitetaan (Loogisen viitekehyksen (LFA)-verkkokoulutus 2013). Kaupan ja kulttuurin osaamisalan Arktiset tulet -hankkeen (2011–2013) GOPP-työpajassa syntynyt loogisen viitekehyksen matriisi on esitetty kuviossa 4.

Sidosryhmien osallistaminen johtaa parhaisiin tuloksiin

GOPP-menetelmän ehdoton vahvuus on modernin johtamisen osallistava lähestymistapa, jossa arvostetaan ja hyödynnetään kaikkien sidosryhmien monialainen osaaminen ja erilaiset näkökulmat hankkeen suunnittelussa (Loogisen viitekehyksen (LFA)-verkkokoulutus 2013). Menetelmä antaa kaikille sidosryhmille tasapuolisen mahdollisuuden vaikuttaa suunnittelun lopputulokseen (Mähönen & Rantala 2012). Lisäksi se edistää sitoutumista, avoimuutta ja ohjaa toiminnan tavoitteellisuutta (Logical framework approach 2015). GOPP-menetelmä ohjaa loogiseen suunnitteluun, tekemään valintoja ja tuottaa yksiselitteisen kuvauksen hankkeesta. Kiireisessä työelämässä GOPP-menetelmän heikkoutena voidaan pitää aikaa vievää työskentelytapaa. Tunnistus- ja suunnitteluvaiheen työpaja kestää minimissään noin 2–4 päivää. Toisaalta sitoutuminen ja pohja yhteistyölle rakennetaan juuri yhteisen työskentelyn ja ajankäytön kautta.

Lapin AMKin kaupan ja kulttuurin osaamisalalla on paljon osaamista ja kokemusta GOPP-menetelmän ja muiden osallistavien menetelmien soveltamisesta erilaisiin innovointi- ja kehitystehtäviin. Tulevaisuudessa tämän osaamisen laajempi hyödyntäminen opiskelijoiden koulutuksessa ja tuotteistaminen maksulliseksi liiketoiminnaksi olisi iso mahdollisuus, johon kannattaisi tarttua.

Loogisen viitekehyksen matriisi

Tavoitehierarkia	Indikaattorit	Todentamisen välineet	Oletukset ja riskit
Päämäärä	<ul style="list-style-type: none"> Pystysuunnassa oleva logiikka määrittelee mihin hankkeella pyritään. Se kuvaa syy-seuraussuhteet sekä osoittaa keskeiset oletukset ja riskit. 		
Tarkoitus			
Tulokset			
Toimenpiteet			

Kuvio 3. GOPP-työpajan loogisen viitekehyksen matriisi (Juntunen 2006)

HYÖDYNSAAJAT	Oppilaitokset	Opettajat	Opiskelijat	Alueen yritykset	
KEHITYSTÄVOITE (pitkällä aikavälillä) / VAIKUTUS	Eri koulutusasteiden talousarvioon yhteistyön väestönselvityksen ja työllisyyden seuraintamien	Lapsi- ja nuorisokulttuurin koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin kehittäminen ja verkostoituminen	Oppilaitosten ja kulttuuritoimijoiden yhteistyön edistäminen alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti	Eri koulutusasteiden järjestämisen koulutusasteiden koulutuksen ja tutkimusosaamisen koulutuksen systemaattisen yhteistyön luominen ja ylläpidon edistäminen	
PROJEKTIN TARKOITUS (hankkeen aikana)	Pedagogisen toimintamallin kehittämisen pohjaisen kulttuurialan elokuv- ja mediaproduktioiden tuotannossa				
TULOKSET	T1 Osallistavan projektipedagogikan käyttö taide- ja kulttuurialan tuotannossa tutkittu ja arvioitu	VASTUU LAY	T2 Projektiohjannus mallin kehittäminen ja testaaminen dokumenttielokuvatuotannossa	VASTUU AIKATAULU KTAMK	
MITTARIT	M opinnäytetyt, artikkelit, arvointiraportit		M Dokumenttielokuvan tuotannon kuvaus toimintamallin kehittämisen näkökulmasta		
TOIMENPITEET	OPS-kartoitus ja yhdistäminen Lähtökäsitteiden ja olemassa olevan osaamisen kartoitus Projektipedagogikka (elokuva- ja mediaproduktioiden tuotannossa -seminaari) Oppimisprosessin suunnittelu - aikataulut, resurssit Pedagogisten toimintojen jatkuva arviointi ja kehittäminen Tekeminen / tuotanto Aineistolähtöiseen kerääminen opiskelijoilta, opettajilta ja yritysiltä	Evaluatio , arviointi, raportointi, tiedottaminen ja julkaisu Hankkeen tulosten esittely, artikkeleina, kongresseissa (kolmea/kuukaudessa) Kaikkien vaiheiden jälkeen palaute Kunnon koronka lopuksi (tai aluksi)	Puustus/lavastus (lay/ao) Käsikirjoitus Casting Esiintymismatka Ranska Kuvausmatka Norja Kuvausmatka Ranska Leikkaustyöpaja (SARK mukana) ja jatkotyöt Pilottiproduktion julkistaminen ja levittäminen 16.11.2011 ->	Kerätään arviointineisto (haastattelukokous) Opintopäiväkirjat tuotannossa mukana olevilta opiskelijoilta Määritellään oppimisväkijöiden sisällöt ja tavoitteet Pedagoginen arviointimalli -> määritellään keskeiset sisällöt ja rekrytoitavat henkilöt LAY 9/2011 Dokumentti elokuvan tekemisestä ja prosessista (web-dokumentti) Seuranta-aineiston aktiivinen päivityminen webiin Sopivien opiskelijoiden etsiminen	
				T3 Matkailun av-tuotantojen yritys-yhteistyön konsepti M Kuvaus, miten toimii pedagogisena mallina 1. vaihe: selvitystyö, enslaisten koulutuksellisten käytänteiden kartoitus 2. vaihe: mediaprojektien ennakkotutkimus ja kv-workshoptit 3. vaihe: mediaprojektien tuotantovaihe 4. vaihe: Av-tuotantojen arviointi, raportointi, tiedottaminen ja julkistaminen	VASTUU AIKATAULU LAY VASTUU AIKATAULU LAY Ennakkotutkimus - yritysten / yrittäjien tarpeiden kartoittaminen Yrityksen mukana suunnittelussa - osallistaminen Briefaus + yrittäjien sitouttaminen (kouluttaminen) MT:n osaamisen hyödyntäminen + LEOn (Paikallis-) yhdistykset - miten mukaan? Esim. museot, kirjastot, seurat, ry:t jne. Web 2.0 - myös turistik, vierailijat, asukkaat, alueelta kotosin olevat Kuka raportoi? Kuka arvioi? Kuka tiedottaa? -> jo projektin aikana: blogi - making of - jne.
				T4 Taidealähtöisen web-dokumentti tuotannon malli M Toimisuus pedagogisena mallina M Tuotannon kv-rökyisyys Ilmaisuuksien kartoitus Selvitystyö, enslaisten koulutuksellisten käytänteiden kartoitus KV-workshoptit: etnografia, tateellinen tekeminen Sisältöön liittyvä workshop / seminaari Taideprojektin tuotantovaihe Teoston julkaisu ja raportointi: gradut, loppuytöt, opinnäyttyt Kerätään arviointineistoja projektin edetessä Näytetty tuotelu aineiston pohjalta	

Kuvio 4. Arktiset tulet -hankkeen loogisen viitekehysten matriisi (www.arktisetule.fi)

LÄHTEET:

Goal Oriented Project Planning –menetelmän työpajat ja koulutukset 2010. Wikipedia-verkkosivu (Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laatu- ja arviointin näyttö). Viitattu 7.11.2015. http://some.lappia.fi/wiki/index.php/Goal_Oriented_Project_Planning_%E2%80%9393menetelm%C3%A4n_ty%C3%B6pajat_ja_koulutukset

GOPP 2007. Työpajavetäjän opas. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.9.2015. www.oamk.fi/utills/opensoc.php?awRfZG9rdW1bnRoaToxMDAwNw

Huotari, J. 2011. Projektin sudenkuopat. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.11.2015. http://homes.jamk.fi/~huojo/opetus/IIZP2010/IIZP2010_ProjektinSudenkuopat.pdf

Juntunen, T. 2006. Tavoitelähtöinen projektin suunnittelu ja johtaminen sekä looginen viitekehys. Osia koulutusmateriaalista ESOK-projektin kokoukseen 3.2.2006 osallistujille. Oy UniServices Ltd. Viitattu 1.9.2015. www.esok.fi/esok-hanke/luonnos/hyvatk/prosuun.doc

Logical framework approach 2015. Wikipedia-verkkosivu. Viitattu 3.11.2015. https://en.wikipedia.org/wiki/Logical_framework_approach

Loogisen viitekehysten (LFA)-verkkokoulutus 2013. Kokonaisuus itseopiskelua varten. Kuntaliitto. Viitattu 31.8.2015. <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/projektit/pohjoinen-etela/koulutus/opintomateriaali/Documents/Looginen%20viitekehys.pdf>

Loogisen viitekehysten lähestymistapa – LFA 2015. KEHYS ry. Viitattu 4.11.2015. http://www.kehys.fi/eu-rahoitus/tyokalupakki/projektisuunnittelu/copy_of_lfa/lfa

Mähönen, J. & Rantala, S. 2012. Ideasta suunnitteluun: Menetelmien ja työkalujen hyödyntäminen projektin suunnittelussa. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.11.2015. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/40368/Mahonen_Jaana.pdf?sequence=1

Rasmus, J. 2011. Loogisen viitekehysten lähestymistapa (LFA). KEHYS ry. Viitattu 8.11.2015. http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/22213_NorthSouthSouth_2011_LFA_koulutus.pdf

KUN YRITYKSESTÄ TULEE HANKEIDEA

Eurooppa 2020 -strategia on linjannut yritysten ja julkisten toimijoiden yhä vahvempaa yhteistyötä kehitys- ja tutkimushankkeissa (Eurooppa 2020 – Älykkään, kestävän ja osallistavan kasvun strategia 2010). Yritysten mukanaolo vahvistaa myös Lapin ammattikorkeakoulun roolia aluekehittäjänä ja -vaikuttajana TKI-hankkeissa.

Yleiset yritys yhteistyön haasteet

Tämä artikkeli keskittyy erityisesti luovan alan mikroyrityksiin, käytännössä siis yhden miehen tai naisen yrityksiin. Yksinyrittäjät hankkeiden täysivaltaisina kumppaneina ovat kokemukseni mukaan vielä melko harvinaisia, ainakin kaupan ja kulttuurin osaamisalalla. Useimmiten yrittäjät on nähty projekteissa enemmän kohderyhmänä kuin aktiivisina kehittäjinä ja hankeosapuolina.

Tässä artikkelissa peilaan omia kokemuksiani, toisilla hankevetäjille voi olla erilaisia kokemuksia. Lisäksi eri yksiköissä on historian saatossa tehty vahvaa yritys yhteistyötä erin kokoisten ja muotoisten yritysten kanssa.

Vaikka yritysten mukanaolo hankkeissa on yhä tärkeämpää, sisältyy siihen myös haasteita. Lapin ja pohjoisen harvaan asutulla alueella yritys yhteistyö voi olla hankalaa, koska potentiaalisia hankekumppaneita on melko vähän. Vaikka jokin kehittämisidea todetaan yrityksessä tarpeelliseksi, ei riittävää sitoutuneisuutta hankeyhteistyöhön välttämättä löydy. Oman panoksen sitominen voi olla myös hankalaa, vaikka intoa ja ideoita olisikin.

Pienten mikroyritysten mahdollisuudet ja resurssit osallistua aktiivisesti TKI-toimintaan voivat siis käytännössä olla hyvin rajalliset. Yritysten on harkittava tarkkaan, mitä heidän resurssinsa antavat myöten. Hankkeessa on oltava riittävästi yhteyksiä yrityksen omiin kehittämistavoitteisiin.

Yhteistyön käynnistäminen


Reilu vuosi sitten saimme yhteydenoton mielenkiintoisesta projekti-ideasta. Kyseessä oli kansainvälinen, Interreg Pohjoinen -ohjelmaan tähtäävä hakemus, jossa mukana olisi kumppaneita Norjasta, Ruotsista ja Suomesta. Itse idean äiti oli norjalainen yksinyrittäjä, joka uskoi vakaasti ideaansa ja oli jo tehnyt kovasti töitä myös muiden hankekumppaneiden sitouttamiseksi.

Yrittäjä halusi Lapin AMKin ottavan koordinaatiovastuun hankkeen valmistelusta ja projektin eteenpäin viemisestä. Oma roolini oli valmistella hanke-idea valmiiksi hakemuksiksi. Valmisteluun kuului myös partneriverkoston koordinointi.

Idea vaikutti mielenkiintoiselta, ja näimme kaupan ja kulttuurin monialaisen osaamisen tuovan projektiin niin kulttuurin kuin liiketalouden sisältöosaamista. Perusajatuksena oli hyödyntää tarinankerrontaa ja tarinallistamista Pohjois-

lotin alueen vetovoimaisuuden lisääjänä. Tämä tuntui erinomaiselta tilaisuudelta hankeyhteistyöhön, johon alusta alkaen oli sitoutunut yrityksiä osatoteuttajina.

Kokonaisuutena paketti tuntui enemmän kuin hyvältä. Mukana oli sitoutuneita, omaan ideaansa uskovia yrittäjiä sekä sopiva yhteistyömalli, jossa Lapin AMKin kaupan ja kulttuurin osaamisala voi tarjota osaamista hankekoordinaattorina ja sisällön asiantuntijana.



vaikka pienyritysten kanssa toimiminen tuo hankevalmistelijalle uudenlaisia haasteita, on se oppimisen paikka molemmille osapuolille. Vieraasta kielestä huolimatta yhteisen sävelen löytymisessä ei ollut ongelmia, kaikilla kumppaneilla oli tarve kehittää yhteistä tavoitetta ja jokainen toi omaa asiantuntijuutta mukaan suunnitteluun.

Pian kuitenkin ilmeni, että vaikka itse idean omistaja oli kokenut projektinvetäjä, eivät kaikki kumppanit olleet kovin kokeneita hanketoimijoita. Tämä toi itse hankevalmisteluun omat hankaluutensa. Yrityskumppaneiden vähäinen EU-hankeosaaminen hidasti ja vaikeutti hankevalmisteluprosessia melko paljon.

Hankevalmistelijan rooli kumppaneiden opastajana

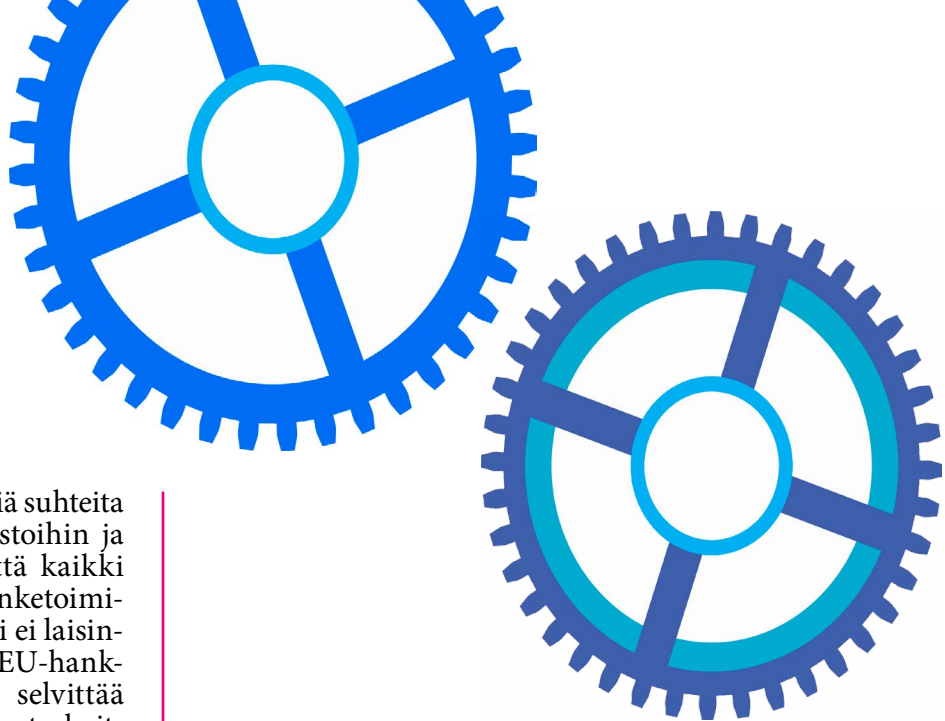
Olemme pitkään rakentaneet kansainvälisiä suhteita erityisesti toisiin korkeakouluihin, yliopistoihin ja tutkimuslaitoksiin ja tottuneet siihen, että kaikki kumppanit ovat kohtuullisen kokeneita hanketoimijoita. Kun kumppanilla on hyvin vähän tai ei lainkaan kokemusta hanketyöskentelystä ja EU-hankkeista, jää hankevalmistelijan vastuulle selvittää kumppanille, mitä hankkeessa mukanaolo tarkoittaa; mikä on kumppanin rooli, vastuut ja velvoitteet sekä mikä on mahdollista ja missä aikataulussa.

Projektivalmistelun aikana huomasin, ettei yrityksen taloudellisia resursseja voinut kylliksi korostaa. Projektien luonteeseen kuuluu, että harvemmin raha tulee etukäteen. Yritykseltä täytyy löytyä puskuria laskujen ja palkkojen maksuun ennen kuin euroakaan on tullut tilille. Nykyisin ohjelmissa on kyllä pyritty huomioimaan yritykset paremmin pienellä ennakkorahoituksella, ja näin on myös Interreg Pohjoinen -ohjelmassa. Ennakkoraha on kuitenkin yleensä vain murto-osa varsinaisesta hankebudjetista ja auttaa lähinnä projektin käynnistämistoimenpiteissä.

Taloudellisten resurssien lisäksi tulee ottaa huomioon myös henkilökuntaan liittyvät resurssit. Yksinyrittäjä työskentelee käytännössä yksin ilman apuvoimia ja tukiverkostoja. Yrittäjän on arvioitava oma ajankäyttönsä projektissa realistisesti, sillä hänen täytyy myös pystyä pyörittämään omaa liiketoimintaansa projektin ohella. Hankevalmisteluprosessin aikana koin, että mukana olevat yritykset tarvitsivat apua ja ohjausta resurssien arvioinnissa ja ihan konkreettisesti budjetti- ja rahoitussuunnitelman laatimisessa. Käytännössä tämä tarkoitti budjetti- ja rahoitussuunnitelmaehdotusten laatimista yrittäjälle.

EU:n rahasto-ohjelmat voivat olla melko säänneltyjä, ja erityisesti yrittäjälle voi tulla mielikuva byrokrattisuudesta ja kankeudesta. Mielikuva ei välttämättä ole kovin kaukana todellisuudesta. Kansainvälisissä hankkeissa käytännöt voivat toki vaihdella maiden välillä; joissain maissa valvonta on väljempää kuin toisissa. Rahoittajan pyrkimyksenä on tehdä hankkeista yrittäjälle yhä houkuttelevampia, mutta samalla uusia säädöksiä voi syntyä, kun mahdollisesti pelätään yrityksen saaman suoran hyödyn kasvavan liian suureksi.

Hankevalmistelun aikana on syytä muistaa ja kumppaneita on muistutettava, että EU-hankkeessa



tuotettu aineisto on lähtökohtaisesti julkista ja avoimesti käytettävissä. Koordinaattorin on varmistettava, että jokainen osapuoli on tämän ymmärtänyt.

Hankevalmistelijan kannattaa selvittää myös, minkä tyyppinen yritysmuoto on hyväksytty ja mikä yritysmuoto taas ei sovellu hankkeeseen täysimääräisenä kumppanina. Päänvaivaa aiheuttaa eri maiden erilaiset yritysmuodot. Kohtasin tämän ongelman juuri viime metreillä ennen hankehakemuksen jättöä, kun huomasimme yrityskumppanin yritysmuodon olevan epäsoveltuva rahoitusohjelman kriteereihin. Tämä ongelma ratkaistiin yritysmuotoa vaihtamalla, mutta se aiheutti samalla hankehakemuksen viivästymistä.

Lopulta maaliin

Oman hankevalmistelutyön aikana kohtasin monta ongelmaa, mutta hakemus saatiin lopulta rahoittajan käsittelyyn. Tämä tapahtui noin vuosi sen jälkeen, kun idea ensimmäisen kerran tuli pöydälleni. Aikaa kului ja työtä oli odotettua enemmän, mutta olihan se myös oppimisprosessi.

Prosessin aikana huomasin, että vaikka pienyritysten kanssa toimiminen tuo hankevalmistelijalle uudenlaisia haasteita, on se oppimisen paikka molemmille osapuolille. Vieraasta kielestä huolimatta yhteisen sävelen löytymisessä ei ollut ongelmia, kaikilla kumppaneilla oli tarve kehittää yhteistä tavoitetta ja jokainen toi omaa asiantuntijuutta mukaan suunnitteluun.

LÄHTEET:

Eurooppa 2020 – Älykkään, kestävä ja osallistavan kasvun strategia 2010. Komission tiedonanto. Brysseli: Euroopan komissio. Viitattu 5.11.2015. https://www.tem.fi/files/29200/Eurooppa_2020.pdf

HANKEBUDJETOINNIN KIEMUROISSA

Projektisuunnitelmassa esitetään erilaisia toimenpiteitä, jotka on toteutettava tulosten saavuttamiseksi. Hankkeen budjetointi perustuu yksinkertaisuudessaan tarvittavien resurssien arviointiin; millaisia kuluja suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamisesta syntyy. Ja vastaavasti, millaisia resursseja eri toimenpiteiden toteuttaminen vaatii.

Keväällä 2015 käynnistyneessä Lapin innovaatioassistentti -hankkeessa keskeiset toimenpiteet liittyvät valmennuksen ja koulutussisältöjen suunnitteluun ja erilaisten seminaarien järjestämiseen. Budjetoinnin näkökulmasta tämä tarkoittaa työntekijöiden palkkoja sekä erilaisia hankintoja.

Se, millaiseen muotoon budjetti rakennetaan, määräytyy tavoitellusta rahoitusohjelmasta. Usein puhutaan kustannuslajeista, joiden nimet voivat hieman vaihdella ohjelmittain. Esimerkiksi kansallisissa hankkeissa budjetti eritellään palkkakustannuksiin, ostopalveluihin, matkakustannuksiin sekä aineisiin, tarvikkeisiin ja tavaroihin. Monivuotisessa projektissa on tapana eritellä budjetti sekä kustannuslajeittain että vuosittain. Tärkeää on, että kaikki toiminnan kulut ovat oikeilla paikoillaan.

Kustannusarvio resurssien mukaan

Kustannusarvion rakentaminen aloitetaan usein arvioimalla eri asiantuntijoiden työmääriä toimenpiteiden ja työpakettien osalta. Tästä muodostetaan henkilöstöbudjetti todellisiin palkkakustannuksiin perustuen. Lapin innovaatioassistentti -hankkeessa suurin haaste oli palkkakustannusten budjetointi, koska kehittämiseen osallistuu lukuisia asiantuntijoita hyvinkin erilaisilla panoksilla. Tämä on hyvin tyypillistä korkeakoulujen hankkeille, joissa kehittäminen perustuu usein eri asiantuntijoiden tekemään työhön. Rahoitusohjelmista riippuen joissakin pyydetään jo hakemusvaiheessa nimeämään henkilöitä palkkakustannusten perusteluksi, ja esimerkiksi Lapin innovaatioassistentti -hankkeessa alustavia henkilöitä nimettiin jo hakemusta käsiteltäessä.

Henkilöstökulujen lisäksi tulee arvioida, mitä muita resursseja tarvitaan toiminnan mahdollistamiseksi, eli edellyttääkö hankkeen toimenpiteiden toteuttaminen esimerkiksi matkustamista, ostopalveluita tai muita hankintoja. Lapin innovaatioassistentti -hankkeessa merkittävä ostopalvelujen kohde on vuosittain järjestettävät Innostus-seminaarit, joihin hankintaan asiantuntijapuhujia. Asiantuntijapuheenvuorojen ja muiden hankintojen hintoja ja määriä

tulee arvioida jo projektisuunnitelmassa, vaikka lopulliset kustannukset selviävätkin vasta toteutusvaiheessa kilpailutuksen myötä. Vuonna 2015 järjestettyyn ensimmäiseen Innostus-seminariin haluttiin valtakunnallisesti tunnettuja puhujia, jotta seminaari herättäisi kiinnostusta ja myös tietoisuus hankkeesta lisääntyisi. Tästä johtuen vuosittaisen budjetti hieman ylittyi ennakkoarviosta, mikä taas on huomioitava tulevina vuosina seminaarijärjestelyissä.

Millä kustannukset katetaan?

Kustannusarvion rinnalle laaditaan myös rahoitus-suunnitelma siitä, miten toiminta aiotaan rahoittaa. Rahoitusohjelmat rahoittavat pääsääntöisesti vain osittain hankkeita (ns. tukiprocentti), joten usein hankkeilla tulee olla myös muita rahoituslähteitä. Rahoitussuunnitelmassa ilmoitetaan haettavan tuen määrä (ohjelmasta tuleva rahoitus) sekä muun hanketta varten kerättävän rahoituksen määrä.

Muu rahoitus voi olla esimerkiksi yrityskumppaneilta saatavaa yritysrahoitusta sekä hankkeen toteuttajan omarahoitusta. Omarahoitusosuus (oro) on tyypillisesti tietty prosenttimäärä hankkeen kokonaiskustannuksista, ja esimerkiksi Lapin innovaatioassistentti -hankkeessa tuki tulee Euroopan sosiaalirahastosta (ESR) ja kaikista kuluista 20 prosenttia jää korkeakoulujen rahoitettavaksi.

Yksinkertaistetut kustannusmallit tekevät tuloaan

Niin hankkeiden budjetointia kuin toteuttamisen aikaista hallinnointia helpottaa rahoitusohjelmissa yleistyneet yksinkertaiset kustannusmallit. Kansallisissa rakennerahastojen hankkeissa ne on otettu käyttöön entistä laajemmin nykyisellä 2014–2020-ohjelmakaudella. Yksinkertaistettuja kustannusmalleja ovat prosenttimääräisinä



korvattavat kustannukset (flat rate) sekä kertakorvaus (lump sum).

Flat rate -malleja on useita. Lapin innovaatioassistentti -hankkeessa käytössä on flat rate 17 % -malli, jossa hankkeelle budjetoidaan ainoastaan henkilöstökulut ja tarvittavat ostopalvelut. Kaikki matka-, vuokra-, toimisto- ja pienhankintakulut katetaan välillisistä kustannuksista, joka on automaattisesti 17 prosenttia henkilöstökuluista. Raportointi kevenee, koska 17 % flat rate -osuus tulee maksatuksen yhteydessä ilman, että sitä tarvitsee todentaa raportoinnilla.

Kertakorvaus-malli keventää raportointia entisestään. Siinä hankesuunnitelmassa kuvataan tarve, toimenpiteet ja tulokset ja arvioidaan niiden toteuttamiseen tarvittava rahamäärä (max. 100 000 €). Hankkeen päättyessä kertakorvaus maksetaan luvattujen tulosten täytyessä.

Lapin innovaatioassistentti -hankkeessa matkustamista tapahtuu, koska toiminta-alueena on koko Lappi, mutta toisaalta kustannuksina se tarkoittaa vain vähäisiä määriä kilometrikorvauksia ja auton vuokria. Kaukaisemmat matkakohteet ja suuri matkustajamäärä muuttaisivat tilannetta oleellisesti, mutta näin toteutettuna 17 % flat rate -osuus riittää kattamaan tarvittavat matkakulut.

Kokonaisbudjetin arviointi

Hankkeen budjettia arvioitaessa tarkastellaan odotettujen tulosten suhdetta kustannusarvioon: mitä arvioiduilla kuluilla luodaan ja tuotetaan. Rahoittajilla on tähän käytössään erilaisia epävirallisia mittareita ja suosituksia. Voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, mikä on yhden tuotetun koulutuspäivän tai luodun työpaikan hinta tai mikä on hallinnointikulujen suhde sisällölliseen työhön. Toiminnan on oltava tavoitteellista, systemaattista ja kustannustehokasta.

Hankkeiden taloussuunnittelu tapahtuu tiiviissä yhteistyössä hanketaloussihteerien kanssa. Heillä on osaamista ja kokemusta arvioida budjetin kohtuullisuutta muun muassa vertaamalla sitä muihin vastaaviin tai aiemmin toteutettuihin hankkeisiin. Hanketaloussihteerit varmistavat, että varsinaisen toteuttavan työn lisäksi on muistettu mahdolliset viestinnän, lakimiehen ja taloushallinnon palkkakustannukset sekä huomioitu työtunteihin sidonnaiset vuokra-, puhelin-, leasing- ja IT-kulut, mikäli käytössä ei ole flat rate -malli. Joissakin rahoitusohjelmissa edellytetään lisäksi tilintarkastusten toteuttamista, ja siitä syntyvät kulut tulisi myös budjetoida. (Kuha 2015.)

TSEKKA!

**KEHITYSYHTEISTYÖN HANKEHAL-
LINNON ITSEOPISKELUPAKETTI,
HANKKEEN BUDJETOINTI (4.4.):**
<http://itseopiskelu.kepa.fi/node/125>

**RAKENNERAHASTOT – OHJEITA
HAKIJALLE:**
[www.rakennerahastot.fi/millai-
nen-hanke-voi-saada-rahoitusta-#.
Vdb7UOIAkVd](http://www.rakennerahastot.fi/millainen-hanke-voi-saada-rahoitusta-#.Vdb7UOIAkVd)

Kansainvälisen hankkeen tai verkostohankkeen budjetointi

Esimerkkinä mainittu Lapin innovaatioassistentti on kansallinen hanke, jossa on vain yksi kumppani, mikä osaltaan tekee myös budjetoinnista yksinkertaisempaa. Kansainvälisissä hankkeissa rahoitusohjelma ja sen ohjeet ohjaavat enemmän, mutta silti se, kuinka yksityiskohtainen ja tarkka budjetti halutaan, vaihtelee (Puukko 2015). Toisaalta vaikka hakemukseen ei yksityiskohtaista, vuositasolle vietyä budjettia tarvitakaan, on sellainen hyvä työkalu projektin johtamiseen.

Kansainvälisissä hankkeissa haetaan EU-tuen lisäksi yleensä myös kansallista vastinrahaa, jota haetaan alueelta (Lapin Liitto) tai suoraan ministeriötä (TEM) riippuen rahoitusohjelmasta. Hakemuksiin voidaan tarvita vuositasolle viety budjetti ja erityisesti suunnitelma suomalaisten partnereiden osalta (esim. Interreg Pohjoinen -ohjelma). On ohjelmia, joissa rahoitus on 100 prosenttia (esim. Horizon2020-ohjelmat), jolloin rahoitussuunnitelmaa ja sitä kautta rahoitussitoumuksia ei tarvita. (Puukko 2015.)

Niin kansallisissa kuin kansainvälisissä hankkeissa on mukana yleensä kumppaneita. Hankkeen päähakkija yleensä kerää kumppaneiden budjetit tai tekee esitykset budjeteista kumppaneille tilanteesta riippuen. Tavoitteena on, että jokainen kumppani vastaa omasta budjetista sekä rahoitussuunnitelmasta. Koordinaattorin tehtäväksi jää yleensä opastaa ja ohjeistaa kumppania sekä laatia yhteenveto hankihakemukseen. (Puukko 2015.)

LÄHTEET:

- Kuha, S. 2015. Artikkelit hankebudjetoinnista. Sähköpostiviesti 28.8.2015. Tulostettu 7.9.2015.
Puukko, S. 2015. Artikkelit hankebudjetoinnista. Sähköpostiviesti 1.9.2015. Tulostettu 8.9.2015.

KUMPPANUUKSIEN MERKITYS HANKETOIMINNAN JATKUVUUDESSA

Tämän päivän opiskelija astuu valmistuttuaan maailmaan, joka elää suurta murrosta. Työelämä muuttuu globalisaation, ilmastonmuutoksen, luonnonvarojen kysynnän, digitalisaation ja monien muiden tekijöiden seurauksena. Monet työpaikat katoavat, ja uusia työtehtäviä tulee tilalle.

Yritykset ja julkishallinnon organisaatiot kokevat suuria muutoksia, koska yritysrakenteet uudistuvat, omistajuus muuttaa luonnettaan ja rahoitusmarkkinat joutuvat myllerrykseen. On ennustettu, että näiden megatrendien tuomien mullistusten voittaja on arktinen alue, Suomi mukaan luettuna, jos tulevaisuuteen halutaan ja osataan valmistautua kansainvälisellä, kansallisella, alueellisella sekä yritys-, korkeakoulu- ja yksilötasolla.

Oman ammattitaidon ymmärrys oppimisen lähtökohtana

Opiskelijan tulisi jo opintojen aikana kehittää osaamistaan monin tavoin valmistautuessaan tulevaisuuden tuomiin haasteisiin. Oppimaan oppiminen, eettinen osaaminen ja vastuullisuus sekä työyhteisö-, innovaatio- ja kansainvälistymisosaaminen ovat osaamistavoitteita, joita jokaisen korkeakouluopiskelijan tulisi kehittää opintojensa aikana. Miten tähän päästään, ja mitkä ovat yksittäisen opiskelijan, korkeakoulun ja työelämän roolit?

Lapin ammattikorkeakoulussa näitä asioita pohditaan jatkuvasti koulutuksia suunniteltaessa sekä opetussuunnitelmia ja oppimismenetelmiä kehitettäessä. Megatrendejä ja heikkoja signaaleja seurataan, työelämän kanssa pidetään palaveria ja opiskelijoilta kerätään palautetta. Ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijat ja alumnit ovat tärkeä linkki työelämän ja korkeakoulun välillä, koska he edustavat sekä opiskelijanäkemyksiä että tämän ja huomispäivän työelämää.

Työelämän muutokset ovat moninaisia. Tarvitaan substanssiosaamista mutta ennen kaikkea laaja-alaista ymmärrystä paitsi oman organisaation toiminnasta myös toimintaympäristöstä ja siinä tapahtuvista muutoksista. Erityisesti YAMK-koulutuksen tulee lähtökohtaisesti olla laaja-alaista. Koulutuksen painopisteinä tulee olla osaamisen johtaminen sekä omien kyvykkyyksien ja työorganisaation luova kehittäminen.

Tulevaisuuden osaamistavoitteisiin on reagoitava

Nykyinen yrityskuva perustuu maailmaan, jota ei enää ole, ja kysymys kuuluu: miten valmistetaan nuoria tällaiseen maailmaan? Nykyään ja vielä enemmän lähitulevaisuudessa työ menee ihmisen luo vanhan malliin sijaan, jolloin ihminen meni työn tai koneen luo. Toki poikkeuksiakin on myös jatkossa.

Työnantaja- ja työntekijäasetelma muuttuu. Riski on siirtymässä tavallisille ihmisille. Jokaisen tulee ottaa vastuuta omasta tekemisestään ja oppia ajattelemaan strategisesti. Ajattelu ja tekeminen tapahtuvat yhteistyössä muiden kanssa eli ovat yhteisö-, ei yksilölähtöisiä. Tästä seuraa, että työn ja osaamisen perusyksikkö on vuorovaikutus. Töitä haettaessa ei niinkään enää kysytä, että mitä sinä osaat, vaan tärkein kysymys on: ”minkälainen verkosto sinulla on?”

Verkosto-osaaminen on siis keskeistä. Myös oppimisen tulee olla yhteisöllistä unohtamatta substanssiosaamista. Ennen kaikkea kansainvälisyysosaaminen ja kielitaito ovat vahvuuksia, joita tarvitaan lähes jokaisessa työtehtävässä. Tutkijoiden mukaan luovat elementit, kuten kulttuuri, pitää ottaa osaksi koulutusta. Koska kaikki tieto on tietokoneissa ja -verkoissa, ei asiantuntijuus sinällään enää ratkaise vaan verkosto-osaaminen ja kommunikointitaito mukaan luettuna tunteet, empatia ja ihmisten kohtaaminen.

Tulevaisuuden koulutuksen keskeisinä piirteinä ovat verkostomainen toiminta, luontoympäristön arvonnousu, kansainvälisyyden voimakas integroituminen koulutukseen ja yksilöllisen oppimisen ja osaamisen merkityksen korostuminen osaamisen saattamisessa ja kehittämisessä.

Verkostoissa on tulevaisuus

Lähipuosina korkeakoulututkintoon johtavalla koulutuksella tulee olla verkostomainen alueellinen, kansallinen ja kansainvälinen rakenne. Koulutuksen

rakenne ja toimintakulttuuri tukevat verkostoitumista ja osaamisen kehittymistä. Oppiminen tapahtuu verkostoissa, jotka ovat monimuotoisia, dynaamisia ja kansainvälisiä. Oppija liikkuu eri verkostoissa osaamistarpeidensa mukaisesti. Verkostoissa oppija ennakoii omia menestymisen polkujaan. Määräaikaisista tutkinnoista on siirrytty oppijan jatkuvan osaamisen kehittämiseen. Opetussuunnitelmat ovat yksilöllisiä ja verkostomaisia. Jokainen oppija kokoaa ja kehittää omaa osaamistaan.

Samanaikaisesti oppimista tukevat osaamisverkot ohjaavat yritysten ja organisaatioiden verkostojen kehittymistä ja uusiutumista. Verkostomainen toiminta mahdollistaa oikea-aikaisen, koulutuksella tavoiteltavan ydinosaamisen tunnistamisen ja win/win-periaatteen toteutumisen. Yhteinen oppiminen ja yhdessä oppiminen edellyttävät vuorovaikutusta ja luottamusta sekä yhteisiä strategisia tavoitteita.

Verkostoissa erilaiset osaamiset ja asiantuntijuudet kohtaavat, ja yhteistyö mahdollistaa tiedon ja uusien innovaatioiden laajenemisen. Luovuudella ja tunneälyllä on koulutuksessa tiedostettu merkitys, joka konkretisoituu ihmisten välisissä suhteissa ja vuorovaikutuksessa. Verkot ja tunneäly ovat menestystekijöitä luoviin uudensuuntiin näkemyksiin ja ratkaisuihin.

Kumppanuudet rakentavat vahvaa yhteistyötä

Lapin ammattikorkeakoululla on varsin hyvin toimivat yritys- ja korkeakoulukumppanuudet Pohjois-Suomessa ja Barentsin alueella. Varsinkin kansainvälisten kumppanuuksien kehittäminen vaatii kuitenkin nykyistä strategisempaa otetta, koska nyt niiden ylläpito on lähinnä yksittäisten toimijoiden ja projektien varassa. Arktinen yhteistyö ja rajaosaaminen ovat keskeisiä strategian painopisteitä, ja niinpä niille tulee laatia konkreettinen toimintasuunnitelma, joka resursoidaan ja jolle nimetään vastuhenkilöt ja mitattavat tavoitteet.

Ammattikorkeakoululla on ollut hankkeita, joissa on ollut myös runsaasti opiskelijoita mukana. Keväällä 2015 päättyneen Practice Future oli viiden norjalaisen, suomalaisen ja venäläisen korkeakoulun innomaratontyyppinen hanke, jonka kuuteen toteutukseen osallistui 250 opiskelijaa. He innovoivat tiimeissä yritysten toimeksiannoista uusia ideoita niiden markkinoinnin, johtamisen ja verkostoitumisen kehittämiseksi. Yrityksiltä saadun palautteen mukaan opiskelijat todella saivat paljon toteuttamiskelpoisia ideoita. (Ks. Merivirta 2015.)

Toisena esimerkkinä voidaan mainita Travel and Tourism Management -koulutus, joka toteutetaan verkossa ja jonka opiskelijat tulevat Arkangelista, Harstadista ja Lapista. Verkko-opiskelun lisäksi opiskelijat tapaavat toisensa kesä- ja talvikouluissa. Tämä 60 opintopisteen koulutus tähtää paitsi opiskelijoiden osaamisen kehittämiseen myös verkostoi-

tumiseen korkeakoulujen ja matkailun toimijoiden kesken. (Ks. Travel and Tourism Management – Online 2014.)

Molemmille esimerkkeinä mainituille hankkeille yhteistä on kouluttajien yhteistyönä toteuttama hyvä suunnittelu, jossa kaikkien näkökulmat otetaan huomioon myös koulutusprosessin aikana. Näin on saatu kasaan innostunut ja sitoutunut monikansallinen opettajatiimi. Molemmat hankkeet saavat jatkoa, ja kehittämistyötä tehdään yhdessä pohjoisen alueen yritysten kanssa. Travel and Tourism Management -koulutuksen kuudes toteutus alkaa vuonna 2016.

Kohti yhteisiä hankkeita

Lapin AMK on valtakunnan paras hankevolyymin mitattuna (ks. Pekkarinen 2015), mutta hanketoimintaa pitää kehittää siten, että toiminta tukee opiskelijoiden verkostoitumista ja muuta osaamista. Hankeideoiden tulee entistä enemmän olla opiskelua tukevia, ja niiden suunnittelun tulee olla pitkäjänteistä lähtien pohjoisen toiminta-alueen korkeakoulujen yhteisistä tavoitteista, ei pelkästään Lapin AMKin omista lähtökohdista. Näin saadaan sitoutuneita kumppaneita ja yhteisiin tavoitteisiin tähtäviä kansainvälisiä hankkeita, joilla on paitsi aluekehitystä myös opiskelijoiden osaamista ja verkostoitumista edistävä päämäärä.

Yhteistyössä naapurimaiden korkeakoulujen kanssa Lapin AMK voisi ottaa vahvan roolin arktisen osaamisen viennissä Eurooppaan ja muualle maailmaan. Kiinnostus arktista aluetta kohtaan on voimakkaassa kasvussa, ja Suomen rooli nousee entistä keskeisemmäksi vuonna 2017, kun maastamme tulee Arktisen neuvoston puheenjohtajamaa. Pohjoisen korkeakouluilla on nyt oivat mahdollisuudet kohottaa profiiliaan ottamalla pallo haltuun ja suunnitella peruskoulutus- ja tutkimushankkeita sekä vientikoulutusta arktisen alueen kumppaneiden kanssa. The Future is in the North.

LÄHTEET:

- Merivirta, M. 2015. PRACTICE FUTURE – A platform for open innovation! YouTube! Lapin AMK / Lapland UAS. Viitattu 12.10.2015. <https://www.youtube.com/watch?v=KqfIPpTa8iE>
- Travel and Tourism Management – Online 2014. Programme in Travel and Tourism Management – TRAMAN. Viitattu 12.10.2015. <http://ek.hih.no/EKNetArb/docs/pub/dokoo846.htm>
- Pekkarinen, E. 2015. Ulkoinen rahoitus: tosielämää palveleva tutkimus- ja kehittämistyö tekee Lapin AMKista ykkösen. Lapin AMKin tiedotteet, ePressi.com. Viitattu 8.12.2015. <http://www.epressi.com/tiedotteet/tiede-ja-tutkimus/ulkoinen-rahoitus-tosielamaa-palveleva-tutkimus-ja-kehittamisty-tee-lapin-amkista-ykkosen.html>



Rani

4 RAHOITUS- VAIHE



HANKEHAKEMUSTEN PALAUTTEET RAHOITTAJALTA

Hankkeen valmisteluvaihe ideasta hankehakemukseen päättyy rahoitusvaiheeseen ja niihin liittyviin virallisiin lomakkeisiin. Kaikki virallisesti jätetyt hankehakemukset käydään läpi rahoittajien toimesta. Rahoittaja voidaan nähdä niin sanottuna ulkopuolisena arvioitsijana, joka tarkastelee suunniteltua hanketta rahoitusohjelman sisällön ja kriteerien kautta. EU-hankkeiden hakemusprosesseissa nojaututaan keskeisesti EU:n ohjelmakohtaisiin lomakkeisiin ja ohjeisiin sekä määräaikoihin, joiden puitteissa hakemus on saatettu valmiiksi.

Rahoituskäsittelyyn jätetyn hankehakemuksen tulee sisältää yksityiskohtaiset tiedot muun muassa hankkeen talousarviosta, toteutusaikataulusta, resursoinnista, raportoinnista, ohjauksesta ja valvonnasta. Jos hankkeessa on yhteistyökumppaneita, tulee hankesuunnitelmaan saada myös yhteistyökumppaneiden sitoumukset hankkeen toteuttamisesta.

Rahoittaja peilaa hankehakemusta ja siinä suunniteltuja toimenpiteitä sekä tuloksia rahoitusohjelmassa määriteltyihin kriteereihin sekä alueen tai kohdeyhmien saamaan hyötyyn. Viimekädessä tarkastellaan hankkeen budjettia suunniteltuun kokonaisuuteen eli sitä, millä panoksella saadaan aikaan hankkeessa kuvatut tulokset ja hyödyt.

Nykyisen EU-ohjelmakauden rahoitusohjelmien sisällöt ovat muuttuneet ja sitä myöten myös niihin liittyvät tulosodotukset, jotka vaikuttavat myös rahoittajan päätöksiin ja niihin liittyviin palautteisiin. Uusi ohjelmarakenne on tulosperustainen, ja hakemuksissa hankkeen tavoitteet ja tuotokset tulee olla linjassa rahoitusohjelman kanssa. Rahoitusohjelman ja painopisteiden mukaiset kriteerit ohjaavat rahoittajan hankevalintoja siten, että vain sisällöllisesti ohjelmanmukaiset hankkeet etenevät rahoitettaviksi. Rahoittajan päätökset ja palautteet pohjautuvat puhtaasti rahoitusohjelmien sisältöihin ja niihin liittyviin tulosodotuksiin.

Palaute johtaa hyvään hakemukseen

Joissakin hankkeiden hakemusprosesseissa voi olla olennaista hankkeen edistämiseen ja läpimenoon tähtäävä aktiivinen toiminta eli lobbaaminen. Lobbaamista voidaan hankkeesta riippuen toteuttaa niin paikallisella, kansallisella kuin eurooppalaisella tasolla, ja toisinaan lobbaaminen voi auttaa hanketta menemään eteenpäin rahoittajan prosessissa.

Yleensä ottaen jos rahoittaja näkee hankesuunnitelmassa hyviä, tuettavia elementtejä, mutta hanke ei sellaisenaan menisi rahoitettavaksi, otetaan yhteyttä hakijaan ja annetaan palautetta hankkeesta. Palaute on epävirallista, ja se ei sido rahoittajaa varsinaisessa haussa. Kuitenkin rahoittajan palaute voi ohjata hankesuunnittelijoita täydentämään tai muuttamaan hanketta niiltä osin, että se soveltuu rahoitusohjelmaan ja otettavaksi rahoituskäsittelyyn kilpailemaan muiden hankehakemusten kanssa.

Rahoitusvaiheeseen liittyvillä hakukierroksilla voi tulla runsaasti hankehakemuksia, joista rahoittaja voi rahoituksen niukkuuden vuoksi joutua tekemään kielteisen päätöksen. Tästä syystä rahoittaja voi toteuttaa hankehakukierroksen kaksivaiheisena, jolloin varsinaista hakua edeltää ideahaku. Haun ensimmäisessä vaiheessa hankeidealle annetaan kirjallinen palaute. Hakijan saatua palautteen hän voi halutessaan jättää varsinaiseen hakuun muokatun hankehakemuksen.

Rahoittaja voi antaa palautteessaan perusteluja ja mahdollisia ehdotuksia hankeidean kehittämiseksi tai muokkaamiseksi rahoitusohjelmaan paremmin sopivaksi. Rahoittaja voi kehottaa hakijaa laajentamaan edunsaajien joukkoa, selvittämään ja taustoitamaan ideaa tehdyillä tutkimuksilla tai kartoittamaan mahdollisia muita rahoitusohjelmia, joihin hankehakemus paremmin sopisi. Rahoittaja voi

käyttää palautteenannossa arviointiryhmää, joka tarkastelee hanketta rahoitusohjelman pohjalta. Arviointiryhmän kannanotto saatetaan hakijan tietoon, ja arviointiryhmän yhteinen palaute kirjataan ja välitetään hakijalle. Tässä esimerkki rahoittajan palautteesta, jossa on käytetty arviointiryhmää:


”Hakemuksenne sai seuraavanlaista kommenttia arviointiryhmän kokouksessa: Hankkeen pääpaino on työyhteisöjen johtamiskäytäntöjen kehittämisessä, jolla on yhteyttä työnteekijöiden työhyvinvointiin. Toimenpiteitä ovat mm. selvitysten tekeminen, mallien luominen, materiaalien laatiminen ja erilaiset viestintätoimenpiteet. Hanke ei selkeästi kohdistu mikro- ja pk-yrityksiin, vaan yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioihin. Kohderyhmä ei kaikilta osin ole hakupainotusten mukainen. Toimenpiteitä yritysten kanssa kuvataan hyvin vähän. Henkilöstö ei ole vahvasti mukana kehittämisessä, kohderyhmänä vain johto ja esimiesasemassa olevat. Konkreettinen tekeminen yritysten kanssa ja yrityksissä ei aukea riittävästi. Hankkeen budjetti on erittäin suuri samoin kuin kulut suhteessa konkreettisiin toimenpiteisiin. Horisontaaliset periaatteet on huomioitu heikosti. Hyvää hankkeessa on, että keskitytään johonkin työhyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttavaan asiaan perusteellisemmin. Mielenkiintoista oli lupaus tuottaa kaikenlaista välinettä ja kirjasta aiheesta kaikkien saataville, mutta eri asia on, onko todella löydettävissä jotain täysin UUTTA tästä aiheesta. Mihin tarvitaan kaikki hakemuksessa esitetty työaika?”

Kohderyhmät näkyviin hankehakemuksiin

Jos hankkeessa on hyödynsaajina tiettyjä kohderyhmiä, esimerkiksi yrittäjiä tai opiskelijoita, rahoittaja yleensä olettaa, että he ovat olleet mukana suunnittelemassa hanketta tai heidän tarpeitaan on kyselty hankkeen toimintoja suunniteltaessa. Tässä tulee esiin hankkeen tarvelähtöisyys. Jos kohderyhmä ei ole ollut osallisena hankkeen suunnitteluprosessissa, tulee kyseenalaiseksi se, onko hankkeella todellista tarvetta kohderyhmän osalta.

Tämän lisäksi jos kohderyhmälle on suunniteltu toimenpiteitä tai tuotoksia, niin näiden tuotosten tai aktiviteettien hyöty ja käytettävyys hankkeen aikana ja sen jälkeen tulee osoittaa. Esimerkkinä tästä voisi olla hankkeen aikana tehtävä tutkimus tai selvitys. Rahoittajan palaute liittyy siihen, että kenen tarpeita tutkimus palvelee ja kuka tutkimusta tarvitsee sekä miten ja kuka hyödyntää tutkimuksen tuloksia hankkeen jälkeen. Tämä on omalta osaltaan myös niin sanottua elinkaariajattelua, eli mitä tapahtuu hankkeen jälkeen ja miten satsattu panos vaikuttaa myöhemmin hankkeen päätyttyä.

Kaiken palautteen takana on aina tehty arviointi suhteessa rahoitusohjelmaan. Rahoittaja tekee havaintoja ja tulkintoja hankehakemuksesta ja peilaa niitä rahoitusohjelman kriteereihin. Jotta rahoitta-



Yleensä ottaen jos rahoittaja näkee hankesuunnitelmassa hyviä, tuettavia elementtejä, mutta hanke ei selälaisenaan menisi rahoitettavaksi, otetaan yhteyttä hakijaan ja annetaan palautetta hankkeesta. Rahoittajan palaute voi ohjata hankesuunnittelijoita täydentämään tai muuttamaan hanketta niiltä osin, että se soveltuu rahoitusohjelmaan ja otettavaksi rahoituskäsittelyyn kilpailemaan muiden hankehakemusten kanssa.

jan palaute vie hankehakemusta eteenpäin, on palautteen tapahduttava perustellen.

Yleistettäessä rahoittajalta saadut palautteet voidaan todeta, että rahoitusohjelman käynnistymisessä toteuttajien osalta on ollut hieman alkuvaikeuksia, koska ohjelma on muuttunut niin merkittävästi edellisen kauden ohjelmasta. Hakijoita on ohjattu ohjelman mukaisten hankkeiden suunnitteluun tai hakemaan rahoitusta muiden rahoitusinstrumenttien kautta. Koska uudet rahoitusohjelmat ovat tuloperustaisia, niin rahoittaja tarkastelee niitä kustannustehokkuuden näkökulmasta, eli millä rahoituspanostuksella saadaan suunnitellut tuotokset aikaseksi. Tämän lisäksi hankkeessa suunnitellut tuotokset täytyy olla mitattavissa tai todennettavissa ja tietenkin rahoitusohjelman mukaisia.

On kuitenkin huomioitava, että jokainen rahoitusohjelma ja siihen liittyvät rahoittajan toimintaprosessit ovat erilaisia. Kaikki hankehakemukset eivät saa rahoittajalta mitään ensivaiheen palautetta, sillä mitä ”korkeammalle” tasolle hankkeissa mennään, niin sen ammattimaisempaa otetta myös hakijalta odotetaan. Esimerkkinä voidaan esittää Horizon 2020 -rahoitusohjelman hankehakemukset, joiden täytyy onnistua muodollisesti ja sisällöllisesti ensimmäisellä yrittämällä. Kyseinen hanketyyppi vaatii ammatillista ja sisällöllistä osaamista EU-ohjelmasta, ja se tulee suunnitella sekä jättää rahoituskäsittelyyn ilman rahoittajalta saatuja palautteita.


HANKESUUNNITELMASTA RAHOITUSHAKEMUKSEKSI

Tutkimus- ja kehittämistoiminta Lapin ammattikorkeakoulussa tapahtuu suurelta osin ulkoisella rahoituksella hankkeissa. Hanke perustuu tunnistettuun tarpeeseen ja siihen kehitettyyn ratkaisuun – hankeideaan. Hankeideaa työstetään edelleen hankesuunnittelun aikana hankesuunnitelmaksi, jossa kuvataan kehittämis- tai muu hankkeistettava toimenpide mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Hankesuunnitelma on hankesuunnittelun konkreettinen tulos.

Hankesuunnittelu on ammattikorkeakoulun prosesseissa ja Repo-hankehallinnointijärjestelmässä jaettu kahteen päävaiheeseen: tunnistusvaihe ja muotoiluvaihe. Kaikki hankkeet viedään Repo-järjestelmään jo hankkeen ideointivaiheessa, ja Repoa täydennetään sekä sisältö- että kustannustiedoilla koko valmistelun ajan. Osaamisalan hanketaloushallinnon yhteyshenkilö (hanketaloussih-teeri) avaa hankkeen Repoan valmistelua varten. Hankkeen suunnittelija vastaa tietojen viemisestä Repoan, ja hanketaloussih-teeri avustaa kustannus- ja rahoitustietojen syötössä. Repoan viedään myös valmistelun aikana syntyneet dokumentit.

Ideasta hankesuunnitelmaksi

Tunnistusvaiheessa hankeidea syntyy ja ideoijat tekevät tarvittavia esiselvityksiä hankeidean tarkoituksenmukaisuudesta. Hankeidea esitellään osaamisalan TKI-päällikölle, joka arvioi hankeidean laatua ja innovatiivisuutta, hankkeen vaikuttavuutta ja hyötyä alueelle sekä sitä, kuinka hanke edistää Lapin ammattikorkeakoulun strategian painoalojen kehittämistä tai onko kyseessä uusi merkittävä avaus. TKI-päällikkö myös arvioi, mahtuuko hanke osaamisalan budjettiin ja löytyykö sille tarvittava omarahoitus. TKI-päällikkö antaa luvan hankevalmistelun täysimittaiselle aloittamiselle tekemällä Repo-järjes-



Lapin ammattikorkeakoulun hanketoiminnan strategialähtöisyyttä ja hankehakemusten laatua on pyritty parantamaan ottamalla käyttöön niin sanottu lausuntokierros osana muotoiluvaiheen hankevalmistelua. Painoalaryhmät arvioivat vetäjiensä johdolla kaikki valmistelussa olevat hankkeet ennen kuin hankkeille voidaan tehdä muotoiluvaiheen asettamispäätös. Arvioinnin tarkoituksena on arvioida hankesuunnitelmaa tietyn kriteeristön perusteella ja antaa kehittämissuosituksia hankkeen sisällön kehittämiseksi.

telmässä tunnistusvaiheen asettamispäätöksen. Asettamispäätöksellä valmistelutyölle osoitetaan myös kustannuspaikka. Hanke siirtyy näin muotoiluvaiheeseen. Muotoiluvaiheessa valmistellaan hankesuunnitelma, kustannusarviot, rahoitussuunnitelma ja tarvittavat rahoitushakemukset sekä sitoutetaan hankeosapuolet.

Hankesuunnitelma on dokumentti, joka kertoo hankkeesta kaikki oleelliset tiedot. Hankesuunnitelma on syytä laatia laajempina kuin rahoittajan vaatima kuvaus hankkeesta. Rahoittajien sähköisissä järjestelmissä hankesuunnitelmalle varattu tila on useimmiten rajallinen,

joten erillinen hankesuunnitelmadokumentti kannattaa kirjoittaa ja liittää liitteenä rahoitushakemukseen. Hyvin tehty hankesuunnitelma toimii hankkeen johtamisen työkaluna koko hankkeen ajan. Yhteistyöhankkeissa se tarvitaan myös hanke-/yhteistyösopimusten liitteeksi. Hankesuunnitelmasa kuvataan hankkeen tausta ja tarve, hyödynsaajat, hankkeen tavoitteet ja vaikutus sekä odotetut tulokset. Lisäksi hankesuunnitelmassa kuvataan hankkeen toteutus: toteutustapa, aikataulut, resurssit ja organisaatio. Hankkeen tulosten hyödyntäminen on myös kuvattava jo hankesuunnitelmassa.

Kohti varsinaista suunnitelmaa

Hankkeen sisällöllisen ja toiminnallisen kuvauksen lisäksi hankkeelle tarvitaan kustannusarvio ja rahoi-

tussuunnitelma. Kustannusarviossa on arvioitava hankkeen kustannukset kustannuslajeittain, vuosittain ja toteuttajittain (ns. ositettu kustannusarvio monitoimijaisessa hankkeessa).

Rahoitussuunnitelmaa laadittaessa on kartoitettava mahdolliset ulkoiset rahoittajat sekä rahoituslähteesen ja rahoittajaan liittyvät reunaehdot. Nämä määräävät myös sen, minkälaisia kustannuslajeja hankkeella voi olla ja millä tarkkuudella kustannukset eritellään. Rahoitussuunnitelma on myös tehtävä ositettuna osatoteuttajittain, rahoittajittain ja vuosittain.

Hankesuunnittelussa kannattaa olla yhteydessä ammattikorkeakoulun asiantuntijoihin muun muassa sopivan rahoituslähteen kartoittamiseksi, kustannusarvion tarkastamiseksi (kaikki tarpeelliset kustannukset on huomioitu, kuten esim. hanke-taloushallinto, muut asiantuntijapalvelut, vuokrat, IT-kulut jne.) sekä viestintäsuunnitelman ja sopimusten laatimiseksi. Hankesuunnittelussa on myös mietittävä yhteydet opetukseen (integroitisuusnittelma) ja hankkeen tulosten hyödyntämissuunnitelma. Joissakin hankemuodoissa (ns. liiketoimintaa lähellä olevat hankkeet) tulee arvioitavaksi myös alv-käsittely sekä se, onko hankkeen toiminta de minimis -säännösten alaista toimintaa. Näissä tapauksissa kannattaa myös olla yhteydessä hanke-taloushallintoon. Jos hankkeessa on investointeja, on myös syytä konsultoida hanke-taloushallintoa hankesuunnittelun aikana.

Lapin AMKin sisäinen hankearviointi

Lapin ammattikorkeakoulun hanketoiminnan strategialähtöisyyttä ja hankehakemusten laatua on pyritty parantamaan ottamalla käyttöön niin sanottu lausuntokierros osana muotoiluvaiheen hankevalmistelua. Painoalaryhmät arvioivat vetäjiensä johdolla kaikki valmistelussa olevat hankkeet ennen kuin hankkeille voidaan tehdä muotoiluvaiheen asettamispäätös. Arvioinnin tarkoituksena on arvioida hankesuunnitelmaa tietyn kriteeristön perusteella ja antaa kehittämissuosituksia hankkeen sisällön kehittämiseksi.

Hankehakemus kannattaa tuoda arviointiin (käynnistää lausuntokierros Repossa) mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta mahdolliset kehittämissuositukset voidaan huomioida hankevalmistelussa. Painoalaryhmien arvioinnin jälkeen osaamisalan TKI-päällikkö esittää hankehakemusta joko täydennettäväksi tai lähetettäväksi rahoitushakuun. Osaamisalajohtaja tekee tämän pohjalta muotoiluvaiheen asettamispäätöksen, jolla osaamisala sitoutuu hankkeen toteuttamiseen ja hankkeen omarahoitukseen.

Rahoitushakemuksen jättäminen

Rahoitushakemus on useimmiten määrämuotoinen rahoittajalle lähetettävä hakemus. Suurin osa rahoitushakemuksista tehdään rahoittajien sähköisiin järjestelmiin. Rakennerahastorahoittajista (ESR ja EAKR) ELY-keskukset ja Lapin liitto käyttävät EURA2014-järjestelmää, mutta Tekesillä on oma asiointijärjestelmänsä myös rakennerahastohankkeissa (EAKR). Myös maaseudun kehittämissuunnitelmissa rahoittajana on ELY-keskus, mutta järjestelmänä näissä hankkeissa onkin Hyrrä.

Jos hanketta rahoittaa useampi rahoittaja, voi olla, että rahoitushakemus tehdään useaan eri järjestelmään, esimerkiksi Interreg Pohjoinen -hankkeissa järjestelmänä on Min ansökan Interreg-rahoituksen osalta ja vastinrahahakemus jätetään rahoittajan (Lapin liitto, Länstyrelsen, Landstinget jne.) muuhun järjestelmään. Horizon 2020 -rahoitushakemukset tehdään Euroopan komission Participant portal -järjestelmään ja vastinrahoitus esimerkiksi Tekesin asiointijärjestelmään. Osa järjestelmistä käyttää sähköistä allekirjoitusta ja osa ei. Kirjoa siis riittää.

Myös pakolliset rahoitushakemuksen liitteet voivat olla erilaisia rahoittajasta riippuen. Yleensä kuitenkin vaaditaan ainakin hankesuunnitelma, kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma. Lisäksi useat rahoittajat vaativat myös esi-/yhteistyösopimuksen tai sitoumuksen jo rahoitushakemusvaiheessa sekä jonkinmoisia hallinnollisia dokumentteja hakijaorganisaatioon liittyen (esim. kaupparekisteriote, todistus nimenkirjoitusoikeudesta, tilinpäätöstietoja).

Kaikki ammattikorkeakoulun rahoitushakemukset allekirjoittaa rehtori (tai hänen varahenkilönään vararehtori tai talousjohtaja). TKI-palvelupäällikkö esittelee allekirjoitettavat tai sähköisesti viranomaiskäsittelyyn jätettävät hakemukset allekirjoittajalle. Allekirjoitusvaiheeseen eivät etene hakemukset, joille ei ole tehty tunnistus- ja muotoiluvaiheen asettamisia.

UUSI EU-OHJELMAKAUSI – UUDET YKSINKERTAISTETUT KUSTANNUSMALLIT

Vieläkö muistatte, kun rahoittaja vaati kahvitusten osallistujalista, ohjelmia matkalaskujen liitteeksi ja hylkäsi taksin käytön kustannuksia, jos perusteita taksin käytölle ei löytynyt? Monistuskoneissa oli laskurit, jotta hankkeelle saatiin kohdennettua hankkeen tulostukset, ja mittanauhut olivat käytössä, kun laskettiin hankkeen työntekijöiden käyttämien neliöiden määrät ja kerrottiin ne hankkeen työntekijöiden tekemien työtuntien määrillä. Ja apua, jos tuli virhe, niin hylkäyskynä kävi lisäselvitysten jälkeen.

Niin hanketoimijoiden kuin rahoittajienkin onneksi tästä on nyt suurimmaksi osaksi päästy. Kiitos kuuluu yksinkertaistetuille kustannusmalleille. Kiitos kuuluu myös aikaisemmalle tiukalle maksatustarkastukselle, koska sen avulla on voitu osoittaa, että Suomessa väärinkäytökset EU-rakennerahastotoiminnassa ovat vähäisiä, ja näin EU on sallinut Suomen yksinkertaistaa tarkastustoimintaansa.

Kustannusmalli hankkeen mukaan

Yksinkertaistetut kustannusmallit otettiin käyttöön ohjelmakauden 2007–2013 lopulla. Niitä testattiin ja kerättiin kokemuksia. Uuden ohjelmakauden 2014–2020 alettua on yksinkertaistetut kustannusmallit otettu käyttöön aiempaa laajemmin. Hankkeet rahoitetaan nykyään pääasiassa aina yksinkertaistettuja kustannusmalleja käyttäen joko kertakorvauksena (lump sum) tai prosenttimääräisinä korvattavina kustannuksina (flat rate). Todellisiin kustannuksiin perustuvaa kustannusmallia ei juurikaan enää käytetä muuta kuin hyvin perustelluissa poikkeustapauksissa, esimerkiksi rahoittajan omissa hankkeissa ja työvoimapoliittisissa rinnakkaishankkeissa. Yksinkertaistettujen kustannusmallien hyödyt ovat todellisia. Ne vähentävät tuensaajan työ määrää erityisesti maksatusvaiheessa, nopeuttavat rahoittajan maksatushakemusten käsittelyä ja vähentävät lisäselvitysten tarvetta.

Hankkeessa käytettävä kustannusmalli riippuu hankkeen koosta ja sisällöstä. Hakija tekee hakuksessa esityksen hankkeessa käytettävästä kustannusmallista, mutta rahoittaja tekee kuitenkin lopullisen päätöksen, mitä kustannusmallia hank-

LUMP SUM:

Kertakorvaushankkeessa on hankkeen tuloksen ja toteutettavien toimenpiteiden oltava selkeästi ja yksiselitteisesti määriteltävissä. Kertakorvaus voidaan maksaa vain, jos päätöksessä määriteltä tulos on saavutettu.

keessa käytetään. Rahoittaja arvioi, mikä kustannusmalli soveltuu hankkeelle parhaiten.

Vaihtoehtoja löytyy

Lump sum- eli kertakorvaushankkeessa on hankkeen tuloksen ja toteutettavien toimenpiteiden oltava selkeästi ja yksiselitteisesti määriteltävissä. Lump sum soveltuu pieniin (esi)selvityshankkeisiin sekä tapahtumahankkeisiin, joissa tulos on nähtävissä ja todennettävissä. Julkista rahoitusta hankkeella voi olla enintään 100 000 euroa. Julkinen rahoitus sisältää siis EU-tuen lisäksi myös kuntien ja muun julkisen rahoituksen.

Näissä hankkeissa tuensaajan ei tarvitse todentaa ollenkaan kustannuksia vaan ainoastaan tulos. Jos

hankkeessa on tehty se, mitä on hakemuksessa luvattu, niin tuki maksetaan kokonaan. Jos taas tulosta ei ole saavutettu, jää tuki kokonaan maksamatta. Lump sum -hankkeet sisältävät siis riskin: hankkeen on onnistuttava suunnitelman mukaisesti. Riskiä voi toki vähentää maksatusten jaksottamisella osavoitteiden mukaan. Tämä jaksotus sovitaan jo rahoitusvaiheessa.

Suurin osa hankkeista rahoitetaan flat rate -mallin mukaan. Flat rate -hankkeissa osa hankkeen kustannuksista korvataan kiinteänä prosenttimääräisenä osuutena hankehenkilöstön palkkakustannuksista. Pääsääntönä käytetään ESR-hankkeissa 17 %:n flat rate -mallia ja EAKR -hankkeissa 24 %:n flat rate -mallia. Kustannusmalleja on muitakin: ESR:ssä 15 % ja 40 % sekä EAKR:ssä 15 % flat rate -mallit.

Esimerkiksi ESR-hankkeiden 17 % flat rate -mallissa palkkakustannuksista lasketaan 17 prosentin osuus yleiskustannuksiin, joita ovat hankkeen matkakustannukset, toimistokustannukset, ohjausryhmäkustannukset, hankehenkilöstön osallistumismaksut koulutuksiin ja seminaareihin, hankehenkilöstön työterveyskustannukset sekä hankehenkilöstön käyttöön varatuista toimitiloista ja laitteista aiheutuvat kustannukset. Näitä yleiskustannuksia ei tarvitse millään tavalla todentaa rahoittajalle. Rahoittaja tai tarkastusviranomaiset eivät niitä missään vaiheessa tarkasta, vaan hanketoimijat saavat käyttää tämän 17 prosentin osuuden itse katsomallaan hanketta edistävällä tavalla. EURA-järjestelmä laskee osuuden automaattisesti hankkeelle niin rahoitus- kuin myös maksatusvaiheessa. Rahoittajalle toimitettavaan hankkeen kirjanpitoon näitä kustannuksia ei myöskään merkitä. Tässä mallissa kustannuksia voi siis olla ainoastaan palkkakustannuksissa, ostopalveluissa ja muissa kustannuksissa.

FLAT RATE:

Flat rate -malleissa osa hankkeen kustannuksista korvataan kiinteänä prosenttimääräisenä osuutena hankehenkilöstön palkkakustannuksista, jotka määritellään tarkemmin tukikelpoisuusasetuksessa. Pääsääntönä ESR-hankkeissa on 17 %:n flat rate -malli ja EAKR-hankkeissa 24 %:n flat rate -malli.

**YKSINKERTAISTETUT KUSTANNUSMALLIT
OTETTIIN OHJELMAKAUDELLA
2014-2020 KÄYTTÖÖN AIEMPAA
LAAJEMMIN. YKSINKERTAISTETTUA
KUSTANNUSMALLEJA OVAT
PROSENTTIMÄÄRÄISINÄ KORVATTAVAT
KUSTANNUKSET (FLAT RATE) JA
KERTAKORVAUS (LUMP SUM).**

**YKSINKERTAISTETUT KUSTANNUSMALLIT
VÄHENTÄVÄT TUENSAAJAN TYÖMÄÄRÄÄ
ERITYISESTI MAKSATUSVAIHEESSA,
NOPEUTTAVAT MAKSATUSHAKEMUSTEN
KÄSITTELYÄ JA VÄHENTÄVÄT
LISÄSELVITYSTEN TARVETTA.**

**TSEKKA LISÄTIETOA
RAKENNERAHASTOJEN SIVUSTOLTA:
www.rakennerahastot.fi/yksinkertaistetut-kustannusmallit#.Vm7CidAQ8Vc**

Muut kustannukset sisältävät lähinnä kohderyhmän tarvitsemien tilojen tai tarvikkeiden kustannuksia.

Hankkeissa (sekä ESR että EAKR), joissa on hankkeen sisällöstä johtuvat erityisen korkeat matkakustannukset esimerkiksi kansainvälisen yhteistyön, verkostomaisen toiminnan tai pitkien etäisyyksien vuoksi, voidaan käyttää 15 %:n mallia. Tämä poikkeaa edellisestä siinä, että matkakustannukset haetaan maksuun tosiasiallisten kustannusten perusteella. 40 % ESR-hankkeet ovat äärimmäisen poikkeuksellisia. Näissä hankkeissa ilmoitetaan ainoastaan palkkakustannukset, joista lasketaan 40 prosentin osuus kaikkiin muihin hankkeen kustannuksiin.

Hyviä kokemuksia uusista malleista

Lapissa on saatu hyviä kokemuksia niin flat rate -hankkeista kuin myös lump sum -hankkeistakin. Lump sum -hankkeina on toteutettu muun muassa Nuorten Hehku -tapahtuma ja Etappi13, on tehty selvitystä muun muassa innovaatioassistenttitoiminnasta, nuorten siirtymävaiheista ja saamelaismusiikkikoulutuksesta sekä tehty opasta muun muassa yrittäjien aiemman osaamisen tunnistamisesta tai korkeakouluopiskelijoiden uraohjauksesta. Myös flat rate -hankkeet on otettu hyvin vastaan huolimatta siitä, että Lapin pitkät välimatkat vievät hankkeen budjetista merkittävän osan. Onneksi vaihtoehtona on myös 15 % flat rate -kustannusmalli. Kaikkinensa voi todeta, että yksinkertaistaminen on kannattanut.

RAHOITUS SAATIIN, MITÄS NYT?

Hanhakemuksen jättämisen jälkeen kuluu helposti useita kuukausia siihen, että hakemukselle saadaan päätös, kielteinen tai myönteinen. Rahoittava viranomaisarvioi ja pisteyttää hakemuksen erinäisten arviointiperusteiden ja hakukohtaisten painotusten perusteella. Hakemuksista voidaan pyytää tarkennuksia ja lisätietoja.

Hakemuksen käsittelijä neuvottelee hakijan kanssa tarkennuksista ja varmistaa, että hankesuunnitelma on sisällöltään soveltuva, horisontaaliset periaatteet huomioidaan toiminnassa asianmukaisesti ja hankkeen kustannusarvio on kohtuullinen. Tarvittaessa hakemuksista voidaan pyytää lausuntoja myös muilta viranomaisilta ja/tai asiantuntijoilta. (Miten hakemuksen käsittely etenee? 2015.)

Lapin innovaatioassistentti -hankkeen hakemus jätettiin elokuussa 2014, ja hakemusta käsittelevän viranomaisen eli Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen edustajan kanssa tavattiin virtuaalisesti ja kasvokkain muutaman kerran syksyn aikana, jolloin hakemusta täydennettiin ja tarkennettiin. Varsinainen päätös hankkeen rahoittamisesta tehtiin vajaassa neljässä kuukaudessa, ja jo vuoden 2015 alusta hankkeen varsinainen toiminta käynnistyi; edelleen kuitenkin omalla riskillä, sillä virallinen rahoituspäätös ELY-keskuksesta tuli vasta helmikuussa.

Rahoituspäätös ja aloituspalaveri toiminnan lähtölaukauksena

Rahoituspäätös on hankkeen hakijan ja valvojan virallinen sopimus hankkeen toteuttamiseen. Rahoituspäätöksestä käy ilmi hankkeen perustiedot, käsittelyprosessi, ehdot tuen myöntämiselle, maksamiselle ja käytölle sekä ohjeistukset asianmukaiselle kirjapidolle, hankinnoille, raportoinnille ja seurannalle. Rahoituspäätöksen liitteenä on hankesuunnitelma, josta käy ilmi toimenpiteet ja tulokset, joihin hankkeessa sitoudutaan. (Lapin innovaatioassistentti rahoituspäätös 2015.)

Kansallisissa rakennerahastohankkeissa rahoittava viranomaiskutsuu hankkeen toteuttajat aloituspalaveriin heti myönteisen rahoituspäätöksen jälkeen. Aloituspalaverissa käydään läpi rahoituspäätös eli rahoituksen ja hankkeen toteuttamisen ehdot, jotta varmistetaan hankkeen toteuttaminen sääntöjen ja lainsäädännön mukaisesti. Palaverissa keskustellaan hyvin käytännönläheisistä asioista liittyen hankkeen varsinaiseen toimintaan ja sen

raportointiin sekä seurantaan. Rahoittava viranomaiskoko hankkeen toteuttamisen tukena myös koko hankkeen elinkaaren ajan. (Miten hakemuksen käsittely etenee? 2015.)

Lapin innovaatioassistentti -hankkeen aloituspalaveriin kokoontuivat rahoittajan edustajien lisäksi hankkeen molempien osatoteuttajien projektipäälliköt sekä taloussihteerit. Palaverissa käytiin läpi rahoituspäätös ja siihen liittyvät kysymykset. Aloituspalaverissa hankkeen rahoittajan edustaja ja toteuttajat tapaavat henkilökohtaisesti, ja joissakin tapauksissa se voi olla ensimmäinen kerta, kun osapuolet tapaavat ja järjestelmien kautta lähetetyt viestit saavat kasvot. Innovaatioassistentti-hankkeen aloituspalaverissa koottiin yhteen keskeiset toimijat, joista osa jo tunsivat toisensa aiempien hanke- ja yhteistyökuvioiden kautta. Hankkeen valvojan ja toteuttajan yhteydenpito tapahtuu pitkälti eri järjestelmien ja raporttien kautta, joten tapaaminen oli erittäin tärkeä niin yksityiskohtien sopimista varten kuin myös verkostoitumisen, luottamuksen ja henkilökohtaisten suhteiden luomiseksi.

Asiantuntijatiimin järjestäytyminen

Lapin innovaatioassistentti -hankkeen varsinainen toteuttava toiminta Lapin AMKissa aloitettiin vuoden 2015 alusta, ja ensimmäisenä toimenpiteenä oli henkilöstön rekrytointi ja asiantuntijatiimin kokoaminen. Luonnollisesti henkilövalinnoista ja tehtävien jakamisesta oli alustavat suunnitelmat tehty jo valmisteluvaiheessa, mutta niiden käytäntöön pantiin ottaa oman aikansa: pitää valita projektipäällikkö, taloussihteeri sekä muut asiantuntijat sovittaen uudet hanketehtävät heidän aiempiin työtehtäviinsä. Tässä tapauksessa rekrytointi tapahtui pelkästään organisaation sisällä, ja ulkopuoliset asiantuntijat hankitaan myöhemmin ostopalveluna tapauskohtaisesti.

Korkeakoulumaailmasta tutut opettajien työaika-suunnitelmat ja lukujärjestykset asettavat monia haasteita, eikä kaikkia henkilöitä välttämättä voida

nimetä yhtä aikaa, saati että kaikki työntekijät aloittaisivat työskentelyn yhtä aikaa. Pelkästään oman työyksikön sisältä rekrytointi vaatii neuvotteluja lukuisten tahojen kanssa, ja lisähaasteita tulee, kun asiantuntijoita haetaan myös muilta osaamisaloilta ja muista yksiköistä. Kohtuullisen suuressa organisaatiossa kaikki eivät tunne toisiaan ja toistensa osaamista, jolloin sopivien asiantuntijoiden löytäminen vaatii yhteydenottoja ja neuvotteluja. Hanketie voi myös täydentyä ja muuttua hankkeen aikana, joten asiantuntijoiden rekrytointi ja resursointi toistuu vähintäänkin vuosittain.

Kun suurin osa Lapin innovaatioassistentti-hankkeen tiimistä oli kasassa, järjestettiin ensimmäisiä yhteisiä kokouksia ja tapaamisia. Hankesuunnitelma oli useimmille tuttu, mutta ennen hihojen käärimistä oli jokaisen syytä kerrata suunnitelmat ja tarkistaa aikataulut, jotta voidaan laatia toimintasuunnitelma varsinaisen kehittämistoiminnan osalta. Lapin innovaatioassistentti-hanke käynnistyi kohtuullisen vauhdikkaasti, sillä jo toukuussa oli käynnissä ensimmäinen valmennus.

Uuden ohjelmakauden tuomat haasteet

Rakennerahastojen uudella ohjelmakaudella myös rahoittajan toiminta on aiheuttanut pieniä haasteita ja viivästyksiä, sillä Lapin innovaatioassistentti-hankkeen käynnistyessä rahoittajatahon järjestäytyminen uudelle ohjelmakaudelle oli vielä kesken. Kaikkia tarvittavia ohjeistuksia ei ollut vielä hankkeen käynnistyessä laadittu, vaan ohjeita ja tarkennuksia on saanut tipahdellen aina eri vaiheita kohdatessa.

Hankkeiden hallinnointijärjestelmä Eura on myös edelleen keskeneräinen, ja kaikki osiot eivät toimi. Euran toimimattomuus on aiheuttanut haasteita Lapin innovaatioassistentti-hankkeessa, jonka ensimmäisen valmennuksen toteuttaminen oli kaatua järjestelmäongelmiin liittyen palkkatuen myöntämiseen. Yhteistyöllä ja poikkeustoimenpiteillä saatiin paikattua puuttuvat osiot, ja ensimmäisen valmennuksen toteutus onnistui suunnitellusti sen osalta.

Hankkeen käynnistämisen viralliset prosessit liittyvät rahoittajan edellyttämiin asioihin: yhteistyösopimusten jälkeen on mahdollista laatia rahoituspäätös, ja sitä seuraa yhteinen aloituspalaveri. Toteuttajan näkökulmasta keskeistä on hanketie kokoaminen, järjestäytyminen ja oikeanlaisen ryhmähengen luominen, joka saa tiimin syyttämään yhteistyöhön ja yhteiseen kehittämiseen.

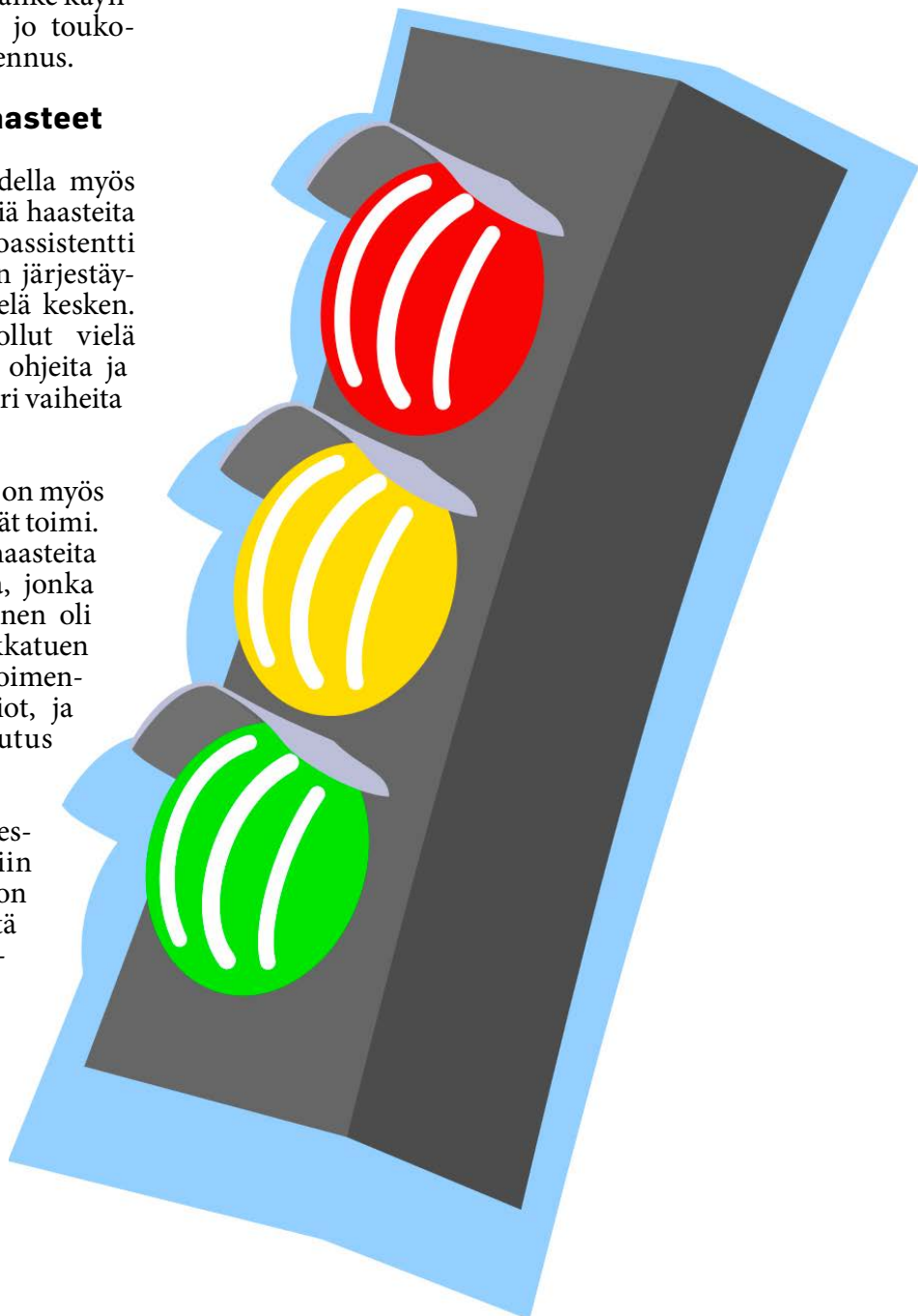
Kaiken kaikkiaan hankkeen käynnistämisen tulisi olla helppoa, koska tarkoituksena on aloittaa hankesuunnitelman mukainen toteutus. Käytännössä eteen tulee kuitenkin erilaisia haasteita,

eikä kaikki tapahdukaan täysin suunnitellussa järjestyksessä tai aikataulussa. Käytäntö laittaa myös hankesuunnitelman koetukselle – mitä selkeämmin tavoitteet, toimenpiteet ja tulokset on määritelty, sitä sujuvammin kehittämistyöhön voi tarttua.

LÄHTEET:

Miten hakemuksen käsittely etenee? 2015. Rakennerahastot. fi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 13.10.2015. <https://www.rakennerahastot.fi/miten-hakemuksen-kasittely-etenee>

Lapin innovaatioassistentti rahoituspäätös 2015. Rahoittajaviranomaisen laatima päätös hankkeen rahoittamiseksi.



HANKKEEN MÄÄRITTELYÄ RAHOITTAJAN KANSSA

Keväällä 2015 TaideART-hanke jätettiin tiiviin valmisteluvaiheen jälkeen valtakunnalliseen ESR-hakuun 17.4.2015 kaikkien kuvataiteen opetusta antavien ammattikorkeakoulujen yhteishankkeena. Hankkeen tavoitteena on kehittää ja pilotoida kuvataiteilijoille tuotteistamisen keinoja ja uusia palveluita yhteistyössä työelämän kanssa (mukana yrityksiä, kuntia ja yhdistyksiä).

Lapin AMKin roolina on järjestää työpajoja muun muassa taiteen manageroinnista ja graafisesta fasilitoinnista taiteilijan yhtenä uutena ansaintamallina. Lisäksi Lapin AMKin vastuulla on Business Model Canvas -tyyppisen työkalun kehittäminen, jolla taiteilija voi visualisoida oman osaamisensa ja palvelunsa.

Hankkeen määrittelyä aloituskokouksessa rahoittajan kanssa

Kesäkuun alussa hankevalmistelua johtanut Turun AMK:n Ismo Luukkonen (2015) lähetti viestin hankepartnerille: ”Taiteilijan ansaintamallit TaideArt ESR-hankkeemme on käsitelty ELY-keskuksessa. Päätös on myönteinen. Tältä pohjalta lähdemme jatkamaan valmistelua syksyllä! Hyvää kesää ja kiitos kaikille hyvästä työstä!” Hankehakemuksen hyväksyminen sijoittuu hankesyklin muotoilu- ja rahoitusvaiheiden saumakohtaan (Hanketoimintaohje 2011, 8). Muotoiluvaiheen lopussa hankkeelle saadaan joko myönteinen tai kielteinen rahoituspäätös. Lapin AMKin laatujärjestelmässä hankevalmisteluprosessi päättyy juuri rahoituspäätökseen (Alajärvi-Kauppi 2015b). Rahoituspäätös on usein ehdollinen, jolloin rahoittaja edellyttää ennen lopullista päätöstään tarkempia neuvotteluita esimerkiksi hankkeen budjetin pienentämisestä tai toimenpiteiden tarkentamisesta. Näin kävi myös TaideART-hankkeen kanssa. Tässä niin sanotussa rahoitusvaiheessa hankepartnerit sitoutuvat toteuttamaan hankkeen esitetyn suunnitelman mukaisesti ja rahoittaja sitoutuu rahoittamaan hankkeen tarkennetun suunnitelman mukaisesti (Alajärvi-Kauppi 2015a).

Pian Luukkosen lähettämän sähköpostin jälkeen Turun AMK:n hankeasiantuntija Susanna Pyörre (2015) lähetti TaideART-hankkeen hankepartnerille seuraavan viestin: ”Hyvät TaideART projektin tulevat toteuttajat. Kuten tiedättekin, Luovaa osaamista -toimenpidekokonaisuuden ohjausryhmän

kokous hyväksyi 5.6.2015 TaideART-hankkeen myönteisen valintaesityksen. Rahoittaja on esittänyt osatoteuttajien rahoittajatapaamisen ajankohdaksi keskiviikkoa 19.8.2015.” Rahoittajan edustaja pyysi jokaista hankepartneria valmistautumaan kertomaan kokouksessa:

1. Mikä on toteuttajan rooli ja tehtävät hankkeessa?
2. Miksi oma organisaatio on lähtemässä mukaan hankkeeseen?
3. Miten hankkeessa syntyneitä osaamista ja kehitettyjä menetelmiä tullaan hyödyntämään omassa organisaatiossa?
4. Miksi esitetyt kustannukset ovat tarpeellisia hankkeen toteuttamiseen?

Tällaista rahoittajan ja hankekoordinaattorin koolle kutsumaa kokousta kutsutaan (tekniseksi) aloituskokoukseksi (kick-off), jossa hankekumppanit ja rahoittaja käyvät läpi hankkeen toteutukseen liittyvät säännöt, ohjeistukset ja mahdolliset muutokset hankesuunnitelmaan. Aloituskokous sitouttaa toimijoita hankkeeseen ja pyrkii varmistamaan, että kaikilla on yhteinen näkemys hankkeen tavoitteista ja tuloksista. (Hanketoimintaohje 2011, 42–43.)

Hanketiimi määrittelee hankkeen

Elokuun kokouksessa hankkeen keskeisimmäksi motiiviksi linjattiin työelämätarve: ”Kuvataiteilijoiden taloudellinen asema on taiteilijoiden kirjossa heikoin, joten kuvataiteilijoiden ansainta- ja työllistymismahdollisuuksia tulee kehittää. Tehdyt uudet selvitykset ja raportit tukevat tätä.” (TaideART 2015.) Kuvataiteen opettajien nähtiin tarvitsevan lisäkoulutusta digitaalisuuden tuomiin mahdollisuuksiin ja taiteen liiketoiminnallisiin ulottuvuuksiin. Rahoittajan mukaan mahdollisimman suuren osan hyödyistä pitäisi jäädä mukana oleviin yrityksiin ja hankkeen pitäisi vaikuttaa siihen, miten kuvataiteen opetusta kehitetään ja toteutetaan tulevaisuudessa. Yhtenä

esimerkkinä kokouksessa sovituista konkreettisista toimenpiteistä muun muassa opettajavaihtoa hankepartnerien järjestämien työpajojen välillä päätettiin syventää.

Kokouksen aikana rahoittajan edustaja linjasi lisäys- ja korjauspyyntöjä hankehakemukseen ja budjettiin. Jokaisen hankepartnerin täytyisi laatia toimenkuvaluettelo, johon listataan henkilöstökustannuksiin kohdennetun hankehenkilöstön nimet ja tehtävät hankkeessa. Tukikelpoisuusasetuksen mukaan rahoittajan pitää hyväksyä hankkeen henkilöstö ennen virallisen rahoituspäätöksen tekemistä. Lapin AMKin osalta rahoittaja pyysi siirtämän talousvastaavan palkkakustannukset osaksi flat rate -kustannusta. Jokaista hankepartneria pyydettiin myös avaamaan selkeämmin ostopalveluiden perusteluita (mitä ostetaan ja kenelle palvelu kohdistetaan). TaideART-hanketta varten tarvittaisiin myös niin sanottu hankekohtainen lausunto ALV-ohjauksesta (ts. linjaus ALV:n tukikelpoisuudesta) verottajalta.

Rahoittajan edustajan merkittävin korjauspyyntö koski hankkeen budjettia. TaideART-hanke on yksi kuudesta rahoitushaun hankkeista, jotka valittiin rahoittajan kanssa jatkoneuvotteluihin. Koska näiden kuuden hankkeen yhteenlaskettu budjetti on 17 prosenttia suurempi kuin mitä rahoitusohjelmasta voidaan myöntää, täytyisi TaideART-hankkeen budjettia pienentää haetusta 542 012 eurosta 450 000 euroon. Jokaisen hankepartnerin täytyy itse päättää, mistä pienentää budjettiaan 17 prosenttia, ja laatia ehdotus niistä muutoksista, joita vähennykset mahdollisesti aiheuttavat hankkeen toteutussuunnitelmaan. Virallinen rahoituspäätös tehtäisiin heti, kun pyydettyt täydennykset ja korjaukset sekä osatoteuttajien välinen yhteistyösopimus on tehty. Tämän täydennysprosessin aiheuttaman viivästyksen seurauksena hankkeen aloitus- ja lopetusajankohtaa päätettiin myöhäistää kuukaudella (nyt 1.11.2015–30.10.2017).

Rahoituskokouksen jälkeen Turun AMK:n hankeasiantuntija Pyörre (2015) lähetti ohjeistuksen Lapin AMKin opettajien hankkeelle tekemien tuntien kustannuslajista: ”Henkilöstökustannuksiin laitetaan ne henkilöt, jotka toimenkuvaltaan ovat mukana toteutuksessa koko projektin ajan. Käytännössä varmaan 2–3 henkilöä. Jos esim. opettaja on mukana yhden työpajan suunnittelussa ja toteutuksessa, hänen resurssinsa menee Muihin kustannuksiin. Meillä Turun AMK:ssa henkilöstökustannuksiin jäävät vain sisällöllisen koordinaattorin (Ismo Luukkonen) ja hallinnollisen projektipäällikön (minä) palkkakustannukset.” Ohjeistuksen seurauksena suurin osa Lapin AMKin opettajien työtunneista siirrettiin alkuperäisen hakemuksen henkilöstökustannuksista muihin kustannuksiin. Koska vain henkilöstökustannukset vaikuttavat ns. flat rate -osuuteen, tämän muutoksen positiivinen vaikutus oli opettajien tuntiresurssien lisääntyminen muutamalla kymmenellä tunnilla.

Turun AMK:n hankekoordinaattori Ismo Luukkonen (2015) lähetti sähköpostilla syyskuussa hankepartnerille hyvän tiivistelmän hankkeen työpaketien tarkentamista varten: ”Tein hieman kartoitusta yhteisistä teemoista / päällekkäisyyksistä. Laitan liitteeksi kaavion, johon olen merkinnyt kunkin keskeisiä toimenpiteitä ja aikataulutusta sekä hakenut mahdollisia yhteyksiä. Tämän pohjalta voitte katsoa hieman muiden toimintoja, ja miettiä, kuinka yhteisestä hankkeesta saa mahdollisimman paljon irti. Itse asiassa löysin viisi teemaa, jotka toistuvat monissa työpaketeissa: kansainvälinen toiminta, sote-yhteistyö, yritys-yhteistyö, asiakaslähtöisyys ja julkinen taide.”

Yhteistyösopimukset sitouttavat

Rahoitusvaiheessa tehdään kaikkien hankkeen toteuttajien kesken yhteistyösopimus, joka korvaa hankkeen valmisteluvaiheessa tehdyn esisopimuksen (Ervast 2014). Turun AMK:n hankeasiantuntija Susanna Pyörre (2015) lähetti syyskuussa hankepartnerille hankkeen yhteistyösopimuksen. Yhteistyösopimuksessa hankeosapuolet määrittelevät keskinäiset velvoitteensa ja oikeutensa. Sopimuksen laadinta on monivaiheinen prosessi, joka vie useita viikkoja aikaa. Jotta sopimus vastaisi kaikkien osapuolten tarpeita ja riskienhallinnan vaatimuksia, vaatii sopimuksen laadinta juridisen asiantuntijan, taloushallinnon asiantuntijan ja hankepäällikön yhteistyötä (Hanketoimintaohje 2011, 73).

Tätä kirjoitettaessa (syyskuun 2015 loppu) Lapin AMK on tehnyt kaikki rahoittajan ja hankekoordinaattorin vaatimat tarkennukset ja muutokset sekä suunnitelman hankkeen toteutuksesta osaamisalalla. Hankkeen yhteistyösopimus on Lapin AMKin lakimiehellä tarkistettavana. Virallinen rahoituspäätös saadaan todennäköisesti lokakuussa, ja hanke voi käynnistyä marraskuussa 2015.

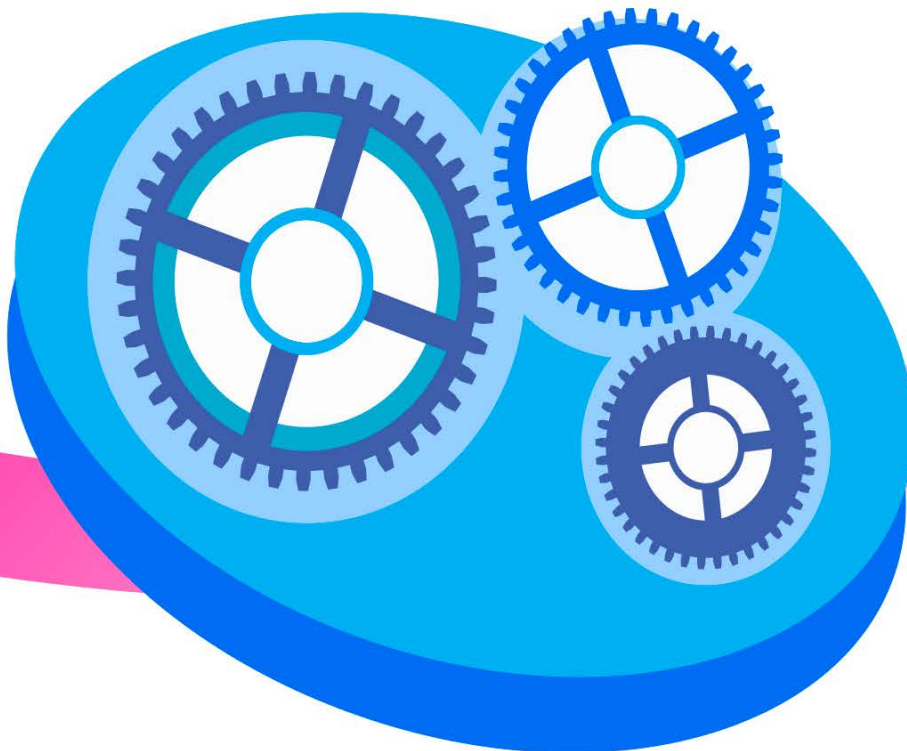
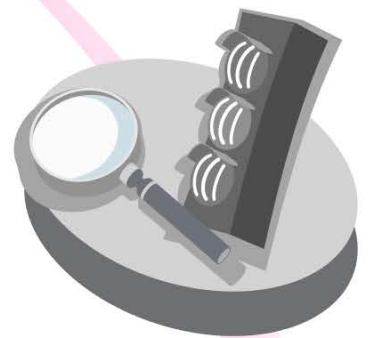
LÄHTEET:

- Alajärvi-Kauppi, R. 2015a. Hankesykli. TKI-hanketukipalvelut. Sisäinen dokumentti. Lapin ammattikorkeakoulu.
- Alajärvi-Kauppi, R. 2015b. Hankevalmistelu. Lapin AMKin laatujärjestelmä. Sisäinen dokumentti. Lapin ammattikorkeakoulu.
- Ervast, P. 2014. Ohjeita sopimus pohjien käyttöön ja täyttöön. Oikeudelliset palvelut. Sisäinen dokumentti. Lapin ammattikorkeakoulu.
- Hanketoimintaohje 2011. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu.
- Luukkonen, I. 2015. Sähköpostiviestit kesä-syyskuussa 2015.
- Pyörre, S. 2015. Sähköpostiviestit kesä-syyskuussa 2015.
- TaideART 2015. Hankkeen kokousmuistio 19.8.2015.



Rami

5 TOTEUTUS- VAIHE



HANKKEEN KÄYNNISTELY ON AIKAA VIEVÄ PROSESSI

Tässä artikkelissa avaan kansainvälisen projektin käynnistämisen prosessia aina projektin rahoituspäätöksestä projektin ensimmäisiin kohderyhmälle suunnattuihin toimenpiteisiin. Tähän väliin mahtuu monta projektiryhmän ulkopuolisille näkymätöntä toimenpidettä.

Esimerkkinä on Pohjoisen periferian ja Arktisen ohjelmasta rahoitettu Creative Momentum -hanke, tuttavallisemmin Luova Hetki, jonka tavoitteena on tarjota entistä parempia tukipalveluita aloittaville ja olemassa oleville luovien alojen pk-yrityksille Pohjois-Euroopan harvaan asutuilla alueilla. Lapin ammattikorkeakoulu toimii projektissa partnerina.

Koska projekti on vielä lähtökuopissa, on aihe hyvin ajankohtainen. Tässä artikkelissa käsittelemäni asiat ovat tuoreena muistissa. Käsittelem prosessia osatoiteuttajan eli partnerin näkökulmasta, ja moni asia jääkin varsinaisen projektikoordinaattorin eli pääkumppanin vastuulle. Pääkumppanin vastuulla on muun muassa kommunikointi rahoittajaviranomaisen kanssa. Pääkumppani on irlantilainen Western Development Commission (WDC). Muut partnerit tulevat Pohjois-Irlannista, Ruotsista ja Islannista.

Projektin käynnistyessä saatetaan ihmetellä, mitä projektissa oikein tapahtuu. Onko toimintaa ollen-

kaan? Projektin alkuun sijoittuvat toimenpiteet voivat jäädä projektiryhmän ulkopuolisille pimentoon. Valmistavat toimenpiteet ovat kuitenkin välttämättömiä ja vaativat paljon näkymätöntä työtä ennen varsinaisten toimenpiteiden käynnistämistä – siitäkin huolimatta, että projektia on mahdollisesti valmisteltu ideasta hankehakemukseksi jopa vuoden ajan ennen rahoituspäätöstä.

Projektin käynnistelyvaiheen toimenpiteitä

Projektihakemus voi olla rahoittajan käsittelyssä jopa puoli vuotta sen jälkeen, kun hakemus on toimitettu rahoittajalle. Tämän puolen vuoden aikana rahoittajalta voi tulla lisäkysymyksiä, ja joskus projektihakemusta joudutaan täydentämään dokumentein ja lisäselvityksin ennen lopullista päätöstä.

Positiivisen rahoituspäätöksen jälkeen alkaa useamman yhtäaikaisen prosessin työstäminen.



Yksi ensimmäisiä toimenpiteitä on yhteistyösopimuksen laatiminen. Sopimusprosessi voi olla melko pitkä ja vaatii jokaisen kumppanin yhteistyötä ja osallistumista. Joskus prosessi etenee mutkattomasti ja nopeasti. Creative Momentum -hankkeen osalta päänvaivaa aiheutti sopimus pohja, joka ei suoraan soveltunut partneriorganisaatioiden käyttöön. Muun muassa tekijänoikeusasiat ovat tässä projektissa erityisen tärkeässä asemassa, ja niistä oli sovittava yhteistyösopimuksessa. Meillä Lapin AMKissa sopimusasioista vastaa kokenut lakimiehemme, joka on erikoistunut EU-hankeasioihin.

Hakemusvaiheessa suomalainen partneri voi hakea, Interreg-rahoituksen lisäksi, niin sanottua kansallista vastinrahoitusta työ- ja elinkeinoministeriöltä. Alustava ja vapaamuotoinen hakemus laaditaan hakemusvaiheessa, ja varsinainen hakemus laaditaan vasta kirjallisen rahoituspäätöksen (Mandate) jälkeen. Samassa yhteydessä hankkeelle haetaan myös tilintarkastaja, niin sanottu ”1st level controller”. Suomessa jokainen organisaatio hakee omaa tilintarkastajaa erikseen. Menettely vaihtelee maa-kohtaisesti. Tilintarkastaja voi olla yksityinen yritys (kuten Suomessa) tai julkinen toimija.

Varsinaisen kirjallisen rahoituspäätöksen saaminen voi kestää. Joillekin partnereille tämä voi aiheuttaa ongelmia, jos he eivät voi rekrytoida henkilökuntaa ennen virallisen rahoituspäätöksen saapumista. Omalta osaltamme tämä ei varsinaisesti ole aiheuttanut käytännön ongelmia. Osa henkilökunnasta oli kiinnitetty projektiin jo sen valmisteluvaiheessa, ja loput pyritään rekrytoimaan/resursoimaan heti positiivisen päätöksen jälkeen. Ulkopuolisia rekrytointeja ei tarvinnut myöskään tehdä, kuten ei yleensä muissakaan Lapin AMKin hankkeissa. Creative Momentum -hankkeessa saimme rahoituspäätöksen itse asiassa ensimmäisten hakijoiden joukossa. Moni samaan aikaan rahoitusta hakenut ja positiivisen päätöksen saanut odottaa tietojeni mukaan edelleen kirjallista päätöstä.

Ja stten kohti varsinaisten toimenpiteiden suunnittelu

Samaan aikaan yhdessä muiden hanketeknisten toimenpiteiden kanssa alkaa tulevien toimenpiteiden suunnittelu. Keskustelu rahoittajan kanssa yksityiskohdista jatkuu vielä hankkeen käynnistymisen jälkeen. Creative Momentumin osalta keskustelua ja selvittelyä on aiheuttanut muun muassa yrityksen vähämerkitykselliseen tukeen eli de minimis -tukeen liittyvät asiat (ks. Vähämerkityksellinen tuki eli de minimis -tuki 2015).

Projektissa on tavanomaista järjestää projektin käynnistyskokous, niin kutsuttu Kick-off. Kick-offin

tarkoituksena on päivittää ja tarkentaa hankesuunnitelmassa asetettuja toimenpiteitä ja aikatauluja. Joskus aikataulujen päivittäminen on tarpeen, koska hankkeen käynnistyminen on venynyt esimerkiksi rahoituspäätöksen viipymisen vuoksi. Creative Momentum -projektissa järjestimme hankkeen käynnistyskokouksen viime kesäkuussa noin kuukausi projektin virallisen käynnistymisen jälkeen. Kokous järjestettiin Suomessa.

Säännöllinen kommunikointi partnereiden välillä alkaa yleensä saman tien positiivisen päätöksen jälkeen. Creative Momentum -projektissa on heti alkumetreiltä asti järjestetty joka toinen keskiviikko virtuaalokokouksia, joiden tavoitteena on ollut tilanteen päivitys ja tulevien toimenpiteiden suunnittelu. Tiivis kommunikointi edesauttaa myös kanssakollegoihin tutustumista. Kaikkia hankekumppaneita ei ole välttämättä edes vielä tavattu tässä vaiheessa kasvotusten. Osaltamme projektikumppanit ovat jo edeltävästä Creative Edge -projektista tuttuja, mutta myös uusia kumppanuuksia on saatu muun muassa Islannista ja Ruotsista.

Markkinointimateriaalin, kuten logojen ja muun visuaalisen ilmeen, suunnitteluun menee myös aikaa. Tämä riippuu myös siitä, kuinka paljon partnerit osallistuvat suunnitteluun. Creative Momentum -hankkeessa visuaalinen ilme ostettiin ulkopuoliselta yritykseltä, ja tämä prosessi on saatu osaltamme päätökseen. Keskustelu projektin logosta venyi kaiken kaikkiaan viikkoihin ennen yhteistä päätöstä.

Useimmiten projektiin kuuluu monenlaisia hankinta- ja tarjouspyyntömenettelyjä. Creative Momentum -projekti on sisältänyt niitä jo heti käynnistyessään, esimerkkinä juuri mainitsemani visuaalisen ilmeen suunnittelu. Kun kyseessä on iso hankinta, on ennakkovalmistelun oltava myös hyvin huolellista ja hankintapaperit tarkkaan laadittu.

Nyt kun projektin käynnistymisestä on kulunut noin puoli vuotta, päästään ensimmäisten kohderyhmälle suunnattujen toimenpiteiden organisointiin ja toteutukseen. Tähän liittyy myös viestintä, joka tarkoittaa kohderyhmän tiedottamista projektista ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Ensimmäisen vuoden tehtävät painottuvatkin valmisteleviin toimenpiteisiin sekä kohderyhmän ja liitännäisorganisaatioiden keruuseen ja tiedotukseen

LÄHTEET:

Vähämerkityksellinen tuki eli de minimis -tuki 2015. Kuluttajat ja markkinat, EU:n valtioneuvoston päätös. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 6.11.2015. <https://www.tem.fi/?s=497>

**TUTUSTU HANKKEEN
MYCREATIVEEDGE-SIVUSTOON:**

www.mycreativeedge.eu

ERÄÄN PILOTTIHANKKEEN ELINKAARI

Keväällä 2015 sai päätöksensä lyhyt pilottihanke, jossa luotiin Lapin ammattikorkeakoululle ja toki muidenkin Suomen koulujen käyttöön yrittäjien aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisen lomake. Hankkeella oli hauska nimi, YrtAHOT, joka syntyi sanoista “yrittäjien aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen”. Joskus on käynyt mielessä, että hankkeet menevät rahoittajalta sitä paremmin läpi, mitä hassumpi lyhenne hankkeen nimellä on – mutta ei se onneksi niin taida mennä oikeassa elämässä.

YrtAHOT oli niin sanottu lump sum -hanke, jossa rahoitus tulee “könttäsommana” jälkeensä, jos kaikki hankehakemuksessa luvatut asiat toteutuvat. Lyhyessä lump sum -hankkeessa (YrtAHOT kesti syksystä 2014 kevääseen 2015) ei myöskään tarvitse yhtä tarkasti raportoida rahareikiä rahoittajalle kuin tavanomaisessa projektissa.

Ohjausryhmän toiminta hankkeessa

Kuten yleensä muidenkin hankkeiden, myös YrtAHOTin toimintaa ohjasi ohjausryhmä. Ohjausryhmään pyydettiin edustusta Lapin AMKin eri osamaisaloilta sekä ulkopuolisia tahoja myös. Ohjausryhmän kokouksia oli alunperin suunniteltu pidettäväksi kolme, mutta aktiivinen ja innokas ohjausryhmä pyysi vielä yhden lisäkokouksen hankkeen aikana pidettäväksi. Ensimmäinen kokous oli ohjausryhmän järjestäytymiskokous. Toki sitä ennen ihan ensimmäiseksi pidettiin projektin aloituskokous hankkeen rahoittajan kanssa. Kyseisessä kokouksessa ELY-keskuksen suunnittelija ja rahoitustarkastaja kävivät läpi yleiset säännöt ja ehdot lump sum -hankkeen toteutukseen ja rahoitukseen liittyen.

Ohjausryhmän tehtäviin kuuluvat muun muassa seurata, ohjata ja valvoa projektin toimintaa ja rahoituksen käyttöä. Tässä nimenomaisessa hankkeessa sovittiin myös käytännöksi, että ohjausryhmän kokousten lisäksi ohjausryhmälle lähetettiin kuukausittain sähköpostilla infokirje hankkeessa tehdystä toimista.

Hankkeen varsinainen toteutus

YrtAHOT-projekti aloitettiin benchmarkkaamalla Suomen ammattikorkeakoulujen aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen prosessa.

Kun varsinaisia työkaluja ei yrittäjien osaamisen tunnistamiseen Suomesta löytynyt, hankkeessa tehtiin täysin urauurtavaa työtä.

Rahoituksen saaneessa hankehakemuksessa luvatut asiat olivat:

- osaamiskartoitusmalli/-testi (lomakkeisto)
- selvitys/raportti osaamiskartoituspilotista
- osaamiskartoitusmallin ohjekirja eli käsikirja
- Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstön koulutuspäivä.

Lisäksi hankkeessa tehtiin ESR-rahoituksen vaatimat seurantaraportit ja loppuraportti.

YrtAHOT-hankkeeseen saatiin mukaan kaksi tohtorisnaista Lapin AMKin kaupan ja kulttuurin osamaisalalta (Päivi Mastosaari ja Lahja Karjalainen), jotka ovat olleet vahvasti mukana aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisen kehittämisessä. Varsinaisesti Lapin ammattikorkeakoulussa opettajina toimivat viisaat naiset etsivät tieteellistä teoriapohjaa hankkeessa tehtäville tuloksille ja laativat sekä varsinaisen lomakkeiston että sen käyttöoppaan opiskelijan ja HOT-prosessissa (hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen) mukana olevan henkilöstön avuksi. Projektipäällikölle jäi muun muassa projektihallinnolliset tehtävät ja raporttien kirjoittaminen.

Työskentelyssä eri kampuspaikkakuntien välillä käytettiin netin mahdollisuuksia, kuten verkkokokouksia. Myös ohjausryhmän kokouksiin järjestettiin etäosallistumismahdollisuus. Lisäksi kahdesti kokoonnuttii naamatusten työpajoihin ideoimaan ja suunnittelemaan hankkeen aikataulua ja työnjakoa. Työpajojen suunnitelmat yhdessä hankehake-

muksessa luvattujen asioiden kanssa toimivat työskentelyn "karttana".

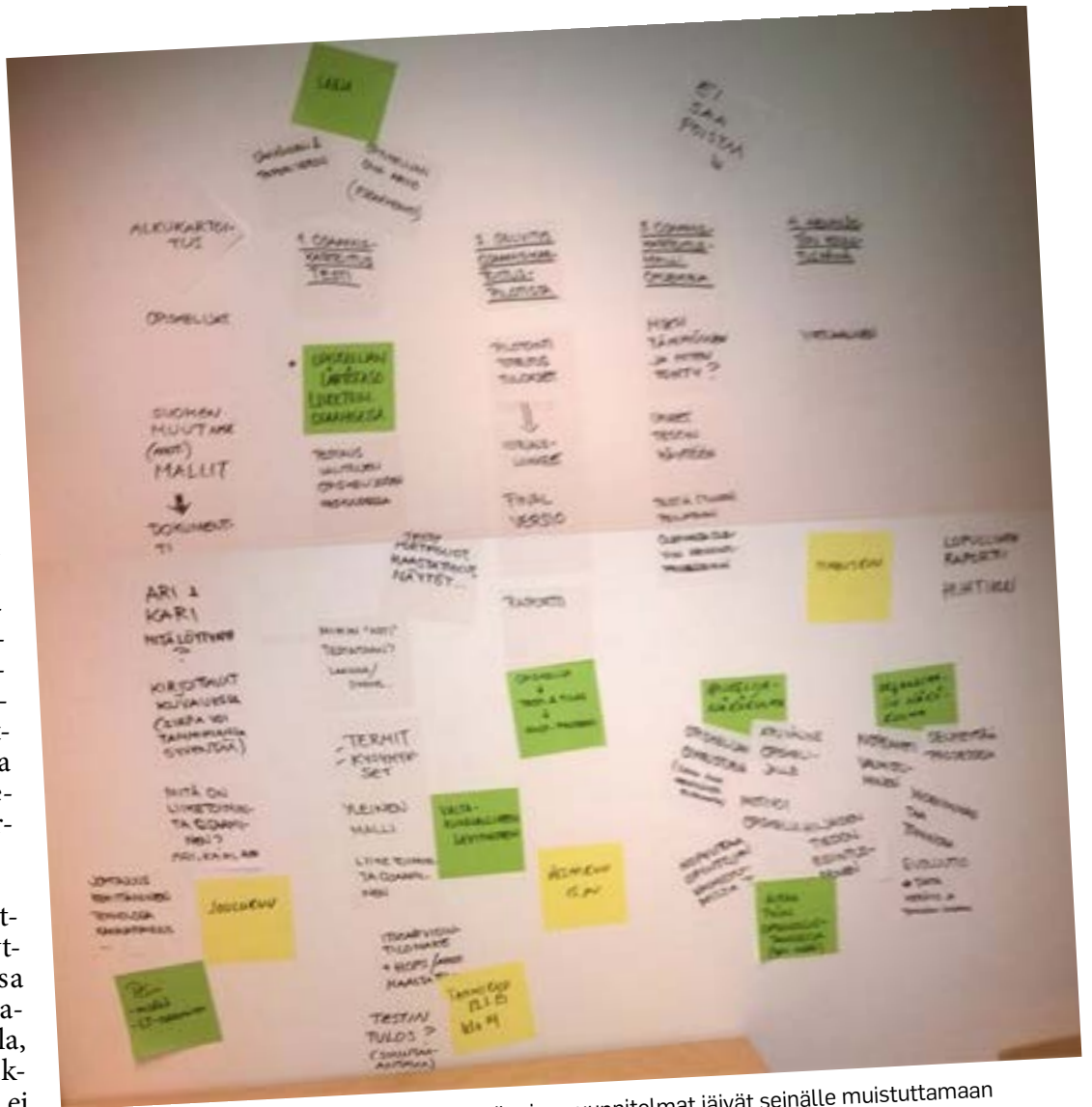
Yrittäjien aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisen lomaketta testattiin ensin nettipohjaisena kyselylomakkeena usean alan opiskelijoista koostuneella pilottiryhmällä. Pilottiin osallistuneet opiskelijat palkittiin pienillä, käyttökelpoisilla Lapin AMKin lahjoilla. Pilottiryhmän palautteen pohjalta lomaketta korjattiin ja se muokattiin myös Word-lomakkeeksi (YHOT-itsearviointilomake; Y = yrittäjän), joka on helppo tarvittaessa tulostaa ja ottaa mukaan HOT-keskusteluun. Pilotista tehtiin kirjallinen raportti.

Lomakkeen avuksi laadittiin myös käsikirja eli käyttöopas. Käsikirjassa avataan, minkälaista osaamista yrittäjällä täytyy olla, sekä perustellaan lomakkeen tarvetta: yrittäjälle ei välttämättä ole kukaan kirjoittamassa työtodistusta, kun yrittäjä on itse itsensä esimies, jolloin osaamisen todentaminen täytyy hoitua muulla tavalla kuin todistuksin. Lisäksi avataan liiketoimintaosaamista, joka on se yhteinen nimittäjä, mikä eri alojen yrittäjiltä löytyy. Käsikirjassa kerrotaan myös HOT-prosessista. Yrta-HOT-hankkeessa syntyneet tulokset tulivat heti osaksi Lapin ammattikorkeakoulun arkea. Liitteinä käsikirjassa ovat YHOT-itsearviointilomake ja opiskelijan itsearviointikriteerit. (Ks. Karjalainen & Mastosaari 2015.)

Hankkeen lopputyöt

Hankkeen loppuessa kaikki syntyneet tulokset toimitettiin sekä ohjausryhmälle että rahoittajan edustajalle. Vaikka hanke ja sen rahoitus päättyi jo huhtikuun lopussa, pitkin kevättä YHOT-lomaketta ja käsikirjaa muokattiin "omana työnä" niin, että niiden katsottiin olevan tarpeeksi helppotajuisia ja silti kattavia yrittäjän liiketoimintaosaamisen esille saamiseksi.

Hankkeen "tekninen" loppuraportti tuli toimittua kesäkuun loppuun mennessä rahoittajan Eura-järjestelmään. Loppuraportissa mitataan muun muassa hankkeeseen osallistuneiden kohderyhmän jäsenten määrää, ikää, työllisyystilannetta ja koulutustasoa



Kuva 1. Työpajan suunnitelmat jäivät seinälle muistuttamaan aikatauluista ja työnjaosta (kuva: Sirpa Kokkonen)

verratan rahoituksen saaneeseen hankesuunnitelmaan; tässä hankkeessa kohderyhmänä oli opiskelijoista koottu pilottiryhmä ja HOT-prosessissa mukana oleva henkilöstö, jolle koulutustilaisuus kohdennettiin.

Vaikka hanke oli verrattain lyhytaikainen, sen aikana saatiin tehtyä kaikki mitä luvattiin. Suomeen luotiin ainutlaatuinen yrittäjien osaamista mittaava kysymyspatteristo, YHOT-lomake. Tässäkin hankkeessa tärkeää onnistuneen lopputuloksen saamiseksi oli oikeiden, osaavien henkilöiden kiinnittäminen hankkeen toimijoiksi.

LÄHTEET:

Karjalainen, L. & Mastosaari, P. 2015. YHOT – Käsikirja yrittäjänä hankitun liiketoimintaosaamisen tunnistamiseen ammattikorkeakouluissa. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja, Sarja C, Oppimateriaalit 3/2015. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.11.2015. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-092-7>

SMARTSET-VIRTUAALISTUDIO OSAKSI AMKIN OPETUSTA

SmartSet-projektin tavoitteena on kehittää kustannustehokas virtuaalistoratkaisu, joka edullisesta hinnastaan huolimatta tarjoaa saman laadun ja toiminnallisuuden kuin vastaavat korkeahintaiset tuotteet, joita nykyisin käytetään suuremmissa viestintäalan yrityksissä. Lapin AMK on mukana hankkeessa testaamassa ja ideoimassa kehitettävää tuotetta.

SmartSet-projekti (High Performance Low Cost Virtual Studios for Creative Industries SMEs) vastaa luovan toimialan, erityisesti viestintäalan pk-yritysten tarpeisiin. Projekti tarjoaa uudenlaisen, kustannustehokkaan virtuaalistoratkaisun, joka edistää yritysten kilpailukykyä markkinoilla. (SmartSet Newsletter 2015.)

Projekti on saanut rahoituksen Euroopan Unionion Horizon 2020 tutkimus- ja innovaatio-ohjelmasta. Koordinaattorina toimii espanjalainen Brainstorm Multimedia, jonka kehittämän Infinity Setin pohjalta uutta, edullisempaa virtuaalistoratkaisua projektissa kehitetään. Muut projektipartnerit Lapin AMKin lisäksi ovat Universitat Politècnica de Valencia Espanjasta, Hallingdolen AS Norjasta, Bonum TV Kozhasznu Unkarista, Joulupukki TV Oy Suomesta ja REMAR España Espanjasta.

Ensimmäisen vuoden toimintoja

SmartSet-projekti käynnistyi tammikuussa 2015. Valenciassa järjestetyn aloitustapaamisen päätavoitteena oli projektisuunnitelman määrittely projektin ensimmäiselle kuudelle kuukaudelle. Tapaamisessa myös alettiin suunnitella, miten selvitetään SmartSet-virtuaalistoradion loppukäyttäjien vaatimuksia ja tarpeita kehitettävän tuotteen osalta. (SmartSet Newsletter 2015.)

SmartSet-projektin ensimmäisen kuuden kuukauden aikana suunniteltiin kaupallisen hyödyntämisen strateginen lähtötilanne ja liiketoimintasuunnitelma. SmartSetin liiketoimintakanvaasia (Business Model Canvas) laajennetaan ja tarkennetaan hankkeen aikana. Projektipartnerit ovat myös valinneet avainhenkilöt projektin

kaupallisen vaikuttavuuden arviointiryhmään (CIAG). Nämä alan asiantuntijat ovat aktiivisesti projektin kanssa yhteistyössä tuotteen määrittelyssä ja pohdittaessa tuotteen kaupallistamista ja markkinointia. (SmartSet Newsletter 2015.)

Vuoden 2015 aikana tekninen työ on keskittynyt loppukäyttäjien konsultaatioon ja tarpeiden määrittelyyn, josta on vastannut Lapin AMK. Myös SmartSetin kotisivu on luotu ja sitä on markkinoitu. Projektin ensimmäisen kuuden kuukauden aikana kotisivuilla on ollut noin 800 kävijää. Lisäksi SmartSetin omalla YouTube-kanavalla julkaistaan demovideoita, kun uutta graafista materiaalia tuotetaan. (SmartSet Newsletter 2015.) Vuoden 2015 aikana SmartSet-projektia myös esiteltiin Luxemburgissa Euroopan komission tilaisuuksissa muutamaaan otteeseen.

Projektin ensimmäiset tulokset on jo nähtävissä kotisivuilla (www.smartsetproject.eu): Outcomes-välilehdeltä löytyy useita julkisia dokumentteja, jotka on tuotettu hankkeen ensimmäisen neljänneksen aikana. Outcomes-osiota päivitetään sitä mukaa, kun uusia tuloksia syntyy ja niitä dokumentoidaan.

Vuonna 2016 projektipartnerit keskittyvät testaamaan SmartSet-virtuaalistoradiota, jotta saadaan selville, minkälaisia tarpeita loppukäyttäjillä on tuotteen suhteen. Samalla selvitetään, onko tuotteen markkinoita mahdollista laajentaa myös keskeisen kohderyhmän, viestintäalan pk-yritysten, ulkopuolelle. Esimerkiksi tässä Lapin AMKilla on keskeinen rooli, sillä SmartSetia tullaan käyttämään osana opetusta ja sen mahdollisuuksia opettamisessa ja oppimisessa testataan erilaisin demoprojektein.

**TUTUSTU SMARTSET-
HANKKEESEEN:**

www.smartsetproject.eu



Käyttäjävaatimusten selvitystyö Lapin AMKin vastuulla

Projektin tavoitteena on edistää virtuaalitudion käyttöönottoa luovan toimialan pk-yrityksissä, joita projektissa edustavat pienet tv-asemat ja tuotantoyhtiöt. Erityisenä haasteena on ratkaista, miten saadaan loppukäyttäjien tarpeet ja taloudellinen kapasiteetti kohtaamaan virtuaalitudion vaatiman teknologian kustannusten kanssa. Tämä mukauttaminen edellyttää laitteiston ja ohjelmiston uudelleen suunnittelua, käyttöliittymän yksinkertaistamista ja lisäksi ohjelmiston työkalujen rajaamista siten, että pystytään tarjoamaan kustannustehokas ratkaisu edellä mainitulle kohderyhmälle.

Lapin ammattikorkeakoulun johdolla ollaan selvitetty, millaiselle virtuaalitudiolle luovan toimialan pk-yrityksissä on kysyntää. Kohderyhmään kuuluu esimerkiksi pieniä tv-asemia, elokuvatuottajia ja koulutusorganisaatioita. Projektipartnereille ja projektin kaupallisen vaikuttavuuden arviointiryhmälle (Commercial Impact Advisory group – CIAG) suunniteltiin ja toteutettiin kyselylomakeet sekä henkilökohtaiset haastattelut. Vastausten analysoinnilla saatiin arvokasta palautetta, jonka avulla voidaan määrittellä, minkälainen SmartSet-ratkaisun tulisi olla – ei vain käytettävyyden ja toimivuuden vaan myös hinnoittelun, huollon ja muiden sellaisten näkökulmien osalta, joita loppukäyttäjät varmasti punnitsevat ostopäätöstä tehdessään. (Ks. Puukko & Merivirta 2015.)

Saimme verkon kautta toteutettuun kyselyyn yhteensä 18 vastausta kaupallisen vaikuttavuuden arviointiryhmän (CIAG) edustajilta, ja lisäksi kaikki projektipartnerit vastasivat laajennettuun kyselyyn loppukäyttäjien edustajina. Kyselyn jälkeen projektipartnereille (Hallingdolen, Solidaria, Bonum TV,

Joulupukki TV ja Lapin AMK) järjestettiin haastattelutilaisuudet kesäkuussa Madridissa SmartSet-koulutustilaisuuden yhteydessä. Myös CIAG-edustajia haastateltiin verkon välityksellä, ja he tarjosivat SmartSetin kehittäjille arvostettua palautetta ja lisäarvoa kehitystyöhön.

Kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin ja koottiin User Requirements Definition -raportiksi hankkeen kotisivuille Outcomes-osioon. Tulokset antavat SmartSetin kehittäjille suuntaviivoja siihen, mihin suuntaan lopullista tuotetta tulisi viedä, jotta se vastaisi loppukäyttäjien todellisia tarpeita ja toiveita. Raportti julkaistiin myös osana Lapin ammattikorkeakoulun julkaisusarjaa (Puukko & Merivirta 2015).

Alkuvuodesta 2016 tullaan keräämään projektipartnereilta päiväkirjamaista tietoa heidän SmartSetilla toteuttamistaan demotuotannoista, joilla testataan virtuaalitudion käytettävyyttä ja tarvevaatimuksia. Loppuvuodesta toteutetaan uusi kyselykierros käyttäjävaatimuksista ja -tarpeista, joka pohjautuu projektin aikana saatuihin kokemuksiin, tietoihin ja demoesimerkkeihin.

LÄHTEET:

- Puukko, T. & Merivirta, M. 2015. SMARTSET – User Requirements Definition. Publications of Lapland UAS. Serie B. Reports 18/2015. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.12.2015. <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-952-316-098-9>
- SmartSet Newsletter 2015. Newsletter 1/2015, 1/7/15. SmartSet-projektin kotisivu. Viitattu 16.12.2015. <https://drive.google.com/file/d/oB4wXKMapgUWrenptaDRmQmlHRDQ/view>

HANKE ON AINA ASIAN- TUNTIJOIDEN YHTEISTYÖTÄ

Mikään hanke ei toimi yhden henkilön varassa, vaan hankkeen suunnittelu ja toteuttaminen edellyttävät aina yhteistyötä. Hankkeissa tarvitaan erilaisia osaamisia hankkeen organisaatiosta, rahoittajasta, rahoitusohjelmasta, toteuttamistavasta ja sisällöstä riippuen.

Hankkeet voivat olla yhden toimijan hankkeita tai monitoimijaisia, mikä tuo hanketoimintaan lisää erilaisuutta. Myös kansainvälisyys ja erilaiset rahoitusohjelmat ja rahoittajien säännöt, lait ja asetukset vaikuttavat hankkeen organisaatioon. Hanketta varten muodostetaan hankekohtainen organisaatio toteuttajien omien organisaatioiden rinnalle. Hankkeita toteutetaan pääosin osaamisaloilla. Lisäksi YAMKilla voi olla omia hankkeita, ja opetuksen kehittämisen hankkeita voi olla myös korkeakoulu-palveluissa.

Hankehenkilöstön rooleja hankkeessa

Osaamisalan TKI-päällikkö kehittää ja koordinoi oman alansa hanketoimintaa. TKI-päällikkö tuntee osaamisalan hankekokonaisuuden ja hanketoiminnan suunnan. TKI-päälliköllä on tärkeä rooli uusien hankkeiden valmistelussa, hankkeiden strategian mukaisuuden varmistamisessa ja omarahoitusten ja TKI-talouden hallinnassa sekä hankkeiden integroimisessa opetukseen ja työ- ja elinkeinoelämään. Usein TKI-päällikkö myös toimii hankkeen vastuullisena johtajana ja seuraa hankkeen toteutumista. Suositellaan myös, että TKI-päällikkö toimisi hankkeen ohjausryhmän puheenjohtajana.

Hankkeella on oltava hankepäällikkö (projektipäällikkö), joka vastaa yksittäisen hankkeen johtamisesta ja operatiivisesta toiminnasta. Hankkeen luonteesta ja koosta riippuu, toimiiko hankepäällikkö hankkeessa kokopäiväisesti vai osapäiväisesti muiden tehtäviensä ohella. Jos kyseessä on laaja, monitoimijainen ja varsinkin jos hanke on myös kansainvälinen, kannattaa harkita hankepäällikön tehtävän jakamista kahteen osaan ja nimetä hankkeelle hallinnollinen hankepäällikkö. Hän hoitaa hankkeen hallinnollisen johtamisen ja huolehtii esimerkiksi raportoinneista rahoittajille ja hankkeen operatiivisesta johtamisesta ja toiminnasta. Monitoimijaisen hankkeen hallinnointi voi olla kokopäiväistä työtä ja vaatii rahoitusohjelmakohtaista erityisosaamista. Lapin ammattikorkeakoulussa on

henkilöitä, joilla on useamman vuoden kokemus eri rahoitusohjelmista ja joita voidaan nimetä hankkeiden hallinnolliseksi hankepäälliköksi tarpeen vaatiessa. Hankkeen sisällöllinen/tieteellinen päällikkö puolestaan huolehtii sisältöön liittyvistä asioista, ja hänelle jää paremmin aikaa näihin, jos hallinnollinen hankepäällikkö kantaa vastuun hankebyrokraatiasta.

Hankepäällikön tehtävänä on varmistaa, että hanke etenee hankesuunnitelman mukaisesti ja että hankkeen tavoitteet ja tulokset saavutetaan. Hankepäällikkö suunnittelee ja toteuttaa hankkeen integroinnin opetukseen yhteistyössä TKI-päällikön, opetuspäällikön ja koulutusvastaavien sekä opettajien kanssa. Hankepäällikkö toimii hankeorganisaatiossa laskujen, matkalaskujen ja tunti-ilmoitusten tarkastajana ja hyväksyjänä hankkeen osalta. Hän myös vastaa mahdollisista kilpailuttamisista sekä hankkeen yhteistyö- ja muista sopimuksista. Hankepäällikkö seuraa hankkeen taloutta ja ryhtyy toimenpiteisiin, jos tarvitaan esimerkiksi budjettimuutoksia tai jos näyttää siltä, että hankkeen rahoitus ei täyty esimerkiksi yritysrahoituksen osalta.

Hankepäällikkö vastaa hankkeen toiminnan ja tulosten raportoinnista TKI- ja muulle johdolle, osatoteuttajille ja sidosryhmille sekä rahoittajille. Hankepäällikkö tallentaa hankkeen sisältötiedot ja dokumentit Repo-järjestelmään, joka on ammattikorkeakoulun virallinen hanketoiminnan järjestelmä. Hankepäällikkö laatii hankkeen toiminnan väli- ja loppuraportit sekä tarvittaessa myös seurantaraportit. Hankepäällikkö suunnittelee ja toteuttaa hankkeen sisäisen ja ulkoisen viestinnän ja hankkeen tulosten hyödyntämisen myös hankkeen päättymisen jälkeen. Hankepäällikkö valmistelee ohjausryhmän kokoukset ja toimii ohjausryhmän sihteerinä. Lisäksi hankepäällikkö osallistuu mahdollisiin hankkeen tarkastuksiin hankkeen aikana ja mahdollisuuksien mukaan myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Hankkeen talous ei synny tyhjästä

Hanketaloushallinto on Lapin ammattikorkeakoulussa keskitetty toiminto. Hanketaloussihteerit toimivat ammattikorkeakoulun talousjohdon alaisuudessa. Keskittämisellä on pyritty siihen, että hanketaloussihteerit voivat erikoistua esimerkiksi tiettyihin rahoitusohjelmiin ja toisaalta että varahenkilöjärjestelmä toimii. Jokaisella hanketaloussihteerillä on hoidettavanaan useamman hankkeen taloushallinto sekä hankkeita useammalta osaamisalalta. Hankkeiden määrä riippuu niiden luonteesta, mutta normaalisti yhden hanketaloussihteerin varassa on 10–15 hanketta.


Hanketaloussihteerin tehtäviin kuuluvat hankkeen päivittäiset talousrutiinit kuten laskujen ja matkalaskujen numerotarkastus ja tiliöinti, tunti-ilmoitusten numerotarkastus ja yleiskulujen jyvitys hankkeille. Hanketaloussihteeri kokoaa hankkeen maksatushakemuksen liitteineen maksatuskausittain ja joko lähettää aineiston rahoittajille tai syöttää aineiston rahoittajan järjestelmään. Kun kyseessä on monitoimijainen hanke ja ammattikorkeakoulu on päähakijana, hanketaloussihteeri huolehtii aineistojen lähettämisen tai tallentamisen myös osatoteuttajien osalta.

Hankkeen rahoitus voi tulla useammasta eri lähteestä/rahoittajalta, ja hanketaloussihteeri voi tehdä yhteen hankkeeseen liittyen myös useamman maksatushakemuksen eri rahoittajille. Hanketaloussihteeri ylläpitää hankkeen taloustietoja Repo-järjestelmässä sekä raportoi hankkeen taloudesta hankepäällikölle, hankkeen ohjausryhmälle, ammattikorkeakoulun johdolle, osatoteuttajille ja rahoittajille. Hankesihteeri vastaa myös hankkeen seuravan vuoden budjetin syöttämisestä talousjärjestelmiin hankepäälliköltä saatujen lukujen perusteella.

Asiantuntijat toteuttavat hankkeen

Hankkeissa tarvitaan monenlaista sisällöllistä osaamista, jota tuovat hankkeeseen sisällölliset asiantuntijat – useimmiten opettajat. Yhteistyö opetuksen suuntaan on olennainen osa hanketoimintaa. Hanketyö on osa opettajan työtä opetuksen rinnalla, ja parhaimmillaan nämä kaksi perustehtävää täydentävät toisiaan. Hanketyön kautta opettaja voi päästä mukaan kansalliseen ja jopa kansainväliseen huippututkimukseen ja kehittämiseen sekä saa uusia ajatuksia opetukseen. Hankkeiden kautta myös opettajan elinkeinoelämäyhteydet kehittyvät ja opettaja pääsee mukaan erilaisiin kansallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin.

Hankkeet voivat toimia opetuksen alustoina ja erilaisina oppimisympäristöinä opiskelijoille. Opiskelijat voivat olla mukana hankkeissa monin eri tavoin. Hankkeesta voi löytyä tehtäviä, joita opiskelijat toteuttavat oppimistehtävinä, harjoitustöinä, opinäytetöinä tai työharjoitteluna. Tehtävät liittyvät esimerkiksi hankkeessa tehtäviin tutkimuksiin, selvi-



Hankkeissa tarvitaan monenlaista sisällöllistä osaamista, jota tuovat hankkeeseen sisällölliset asiantuntijat – useimmiten opettajat. Yhteistyö opetuksen suuntaan on olennainen osa hanketoimintaa. Hanketyö on osa opettajan työtä opetuksen rinnalla, ja parhaimmillaan nämä kaksi perustehtävää täydentävät toisiaan.

Hanketyön kautta opettaja voi päästä mukaan kansalliseen ja jopa kansainväliseen huippututkimukseen ja kehittämiseen sekä saa uusia ajatuksia opetukseen. Hankkeiden kautta myös opettajan elinkeinoelämäyhteydet kehittyvät ja opettaja pääsee mukaan erilaisiin kansallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin.

tyksiin, haastatteluihin tai kartoituksiin. Opiskelijat voivat myös osallistua hankkeiden järjestämiin tilaisuuksiin ja koulutuksiin, tai hankkeissa voidaan järjestää tilaisuuksia, joiden toimeenpanossa opiskelijat ovat mukana. Opiskelijat voivat olla tekemässä hankkeen viestintää (esitteet, julisteet, videot, sosiaalinen media jne.) tai voivat kehittää tai pilotoida hankkeissa kehitettäviä tuotteita.

Lapin ammattikorkeakoulussa on sisällöllisten asiantuntijoiden lisäksi joukko asiantuntijoita, jotka tukevat hankepäällikköä ja hankehenkilöstöä hankkeen toteuttamisessa. Hankejuristi avustaa ja ohjaa hankkeen sopimusten laatimisessa ja riskien hallinnassa, viestinnän asiantuntija avustaa hankkeen viestintäsuunnitelman laatimisessa ja hankeviestinnän toteuttamisessa sekä julkaisujen toimittamisessa, hankintapalvelut auttaa hankintoihin ja kilpailutuksiin liittyvissä asioissa, henkilöstöpalvelut tukee rekrytointeihin liittyvissä toimissa, tietohallintopalvelut tietojärjestelmiin liittyvissä asioissa, eOppimispalvelut antaa pedagogista ja teknistä tukea etä- ja verkkopalveluihin liittyvissä asioissa sekä TKI-palvelupäällikkö erilaisiin hanketoiminnan prosesseihin tai rahoituksiin liittyvissä kysymyksissä.

KANSAINVÄLISIÄ MENTOROINTIKOKEMUKSIA

Huhtikuussa 2015 kaksi nuorta liiketalouden opiskelijaa Tartosta, Virossa, saapui maaliskuisen pirteään Tornioon suorittamaan työharjoitteluaan HansaECVET-hankkeen puitteissa. Hankkeeseen osallistuneille nuorille mahdollistettiin työharjoittelun suorittaminen ulkomailla, ja nämä kaksi omasta ravintolasta haaveilevaa opiskelijaa päätyivät Lapin ammattikorkeakoulun kaupan ja kulttuurin osaamisalan Tornion toimipisteeseen.

Toimin näiden opiskelijoiden mentorina kolmen viikon ajan yrittäjämäisesti ajattelevien opiskelijoiden synnytyskeskuksen, eli LiikeAkademian-opiskelumallin, edustajana. Mentorointi itsessään oli käsitteenä tuttu jo omista opiskeluajoistani ja mentorointia koskevasta kurssista lähtien, mutta käytännössä en ollut aikaisemmin toiminut mentorin roolissa. Valmentajuudesta minulla oli jo kosketuspintaa taustalla LiikeAkatemian ansiosta, mutta näiden kahden termin välillä kulkee hiuksenhieno raja.

Mentoroinnissa mentori jakaa tietotaitoaan ja kokemustaan mentoroitaville ja jakaa vinkkejä ja neuvoja tulevaa varten. Valmentaja puolestaan innostaa ja kannustaa sekä ohjaa ja työntää valmennettaviaan hakeutumaan kohti oikeata ja relevanttia tietoa. Tässä tapauksessa kyseessä oli siis kahden opiskelijan mentorointi ja heidän liikeideansa sparraaminen erilaisilla, innostavilla menetelmillä. Lähtökohdat harjoittelulle ja mentoroinnille olivat mielestäni mielenkiintoiset, ja siksi tartuinkin mentorin rooliin ja sen tuomiin haasteisiin innolla, olettaen että saisimme opiskelijoiden kanssa yhdessä tästä kokemuksesta mahdollisimman paljon irti.

Opiskelijoiden haaveena ja päämääränä oli tulevaisuudessa perustaa kasvisruokaravintola kotikaupunkiinsa Tarttoon Virossa. Molemmilla oli kertynyt jo vankasti työkokemusta ravintoloista ja hotelleista asiakaspalvelutyön muodossa, mutta tarkempi liikeidea oli vielä hakusessa ja vahvasti muovausvaiheessa. Teimme heti alussa selväksi yhteisen päämäärämme seuraavan kolmen viikon ajaksi: mentori tarjoaisi opiskelijoille luovat ja innostavat oppimisen puitteet ravintolan

liiketoimintasuunnitelman tekemiseksi, joka olisi kolmen viikon jälkeen opiskelijoilla valmiina kotiin vietäväksi Virossa. Aluksi opiskelijat kertoivat minulle ammatillisesta historiastaan sekä liikeideastaan, jota he lähtivät heti työstämään paperiversioksi. Kolmen viikon ajan he työstivät liiketoimintasuunnitelmaa sitä mukaa, kun he saivat kerättyä kasaan neuvoja ja vinkkejä ravintola-alan ammattilaisilta. Olin järjestänyt heille useita yritysvierailuja ympäri Lappia, ja heidän piti jokaiseen vierailuun valmistautua kysymyspatteristolla, haastatellen eri osajia eri yrityksissä. Ravintola-alan ammattilaisia kävimme tapaamassa Torniossa (Arnold's-kahvilan yrittäjä), Kolarissa (8 Seasons Cafe -ravintolan kokki) sekä Rovaniemellä (Hotelli Pohjanhovin myyntipäällikkö). Arnold's-kahvilan yrittäjä painotti opiskelijoille taloushallinnan merkitystä, kun taas kokki 8 Seasons Cafesta kertoi hyviä vinkkejä ruokalistan luomiseen ja annosten näytävyyteen liittyen. Pohjanhovin myyntipäälliköltä opiskelijat saivat puolestaan paljon tietoutta ravintola-alan yritys- ja ryhmämyynnistä sekä lisämyynnin tekemisestä kauppojen sivussa. Ravintola-alan ammattilaisten lisäksi vierailimme myös mainosalan ammattilaisten luona Torniossa, Mainostoimisto Crea Oy:ssä. Mainostoimiston yrittäjä kertoi pitkän kokemuksensa turvin loistavia esimerkkejä ravintoloiden markkinoinnista, uusista trendeistä sekä toimivista, perinteisistä ravintoloiden markkinointikanavista. Nämä kaikki yritysvierailut antoivat opiskelijoille paljon hiljaista tietoa ravintola-alan eri toimijoilta eri osa-alueilta sekä rautaista ammattitietoa markkinoinnin saloista mainostoimiston ammattilaisilta, jotka ovat tehneet pitkään töitä ravintoloiden markkinoinnin parissa.

**TUTUSTU OPISKELIJOIDEN
HARJOITTELUBLOGIIN:**

<http://3weeksintornio.blogspot.fi>

Markkinoinnin puolelle opiskelijat toivoivat eritoten vinkkejä ja neuvoja, kuinka sitä toteuttaa heidän liikeideansa ympärillä. Mainostoimiston ammattilaisilta saatu ammattitietous antoi heille paljon, ja sen lisäksi pidin heille teorialuennon, joka oli ainoa heille kolmen viikon aikana pidetty luento. Luennolla esittelin case-esimerkein heille markkinoinnin eri tapoja ja toteutuksia. Erityisen vaikuttuneita he olivat LiikeAkatemian Sika Säkissä -sissimarkkinointikampanjasta, joka toteutettiin muutama vuosi sitten Twin City Festivalille yhden tiimiyrityksen toimesta. Opiskelijat joutuivat myös tiukkojen tilanteiden eteen harjoittelun aikana, kun he esittelivät liikeideansa useaan otteeseen eri tahoille. He vierailivat useiden opiskelijaryhmien, niin suomalaisten kuin kansainvälisten, oppitunneilla sekä saivat sparrausta ideaansa LiikeAkatemian valmentajalta sekä tiimiyrittäjiltä. Lisäksi keksin heille käytännön tehtäviä, joissa he saivat itse arvioida paikallisten ravintoloiden ja kahviloiden asiakaspalvelun laatua ja tasoa niin kutsutulla mystery shopping -menetelmällä. Tilanne oli erittäin herkullinen, sillä heitä piti palvella englanniksi ja joissain paikoissa se osoittautui erittäin haasteelliseksi. Tästä tutkimustyöstä he saivat paljon irti nimenomaan asiakaspalvelun kannalta ja eritoten ulkomaalaisten asiakkaiden palvelemista ajatellen, joita Tartossa heidän mukaansa paljon vieraillee. Lisäksi opiskelijat halusivat omaan ravintolaansa tuoda tulevaisuudessa paikallista kulttuuria monessa eri muodossa. Tätä silmällä pitäen kävimme myös tutustumassa Rovaniemellä ja Ylläksellä alueisiin ja paikallisiin ravintoloihin, jotka ovat hyödyntäneet lappilaisuutta ja lappilaista kulttuuria liikeideoissaan. Harjoittelujakson lopulla opiskelijat kiittelivät kovasti sitä, että heitä oli mentoroitu erilaisia menetelmiä monipuolisesti hyödyntäen. Jokainen yritysvierailu, liikeidean esittely, Lappiin tutustuminen ja mystery shopping -tehtävä antoivat uusia näkökulmia ja ideoita opiskelijoiden liikeideaan, ja heidän suunnitelmansa parani silmin nähden koko harjoittelujakson ajan.

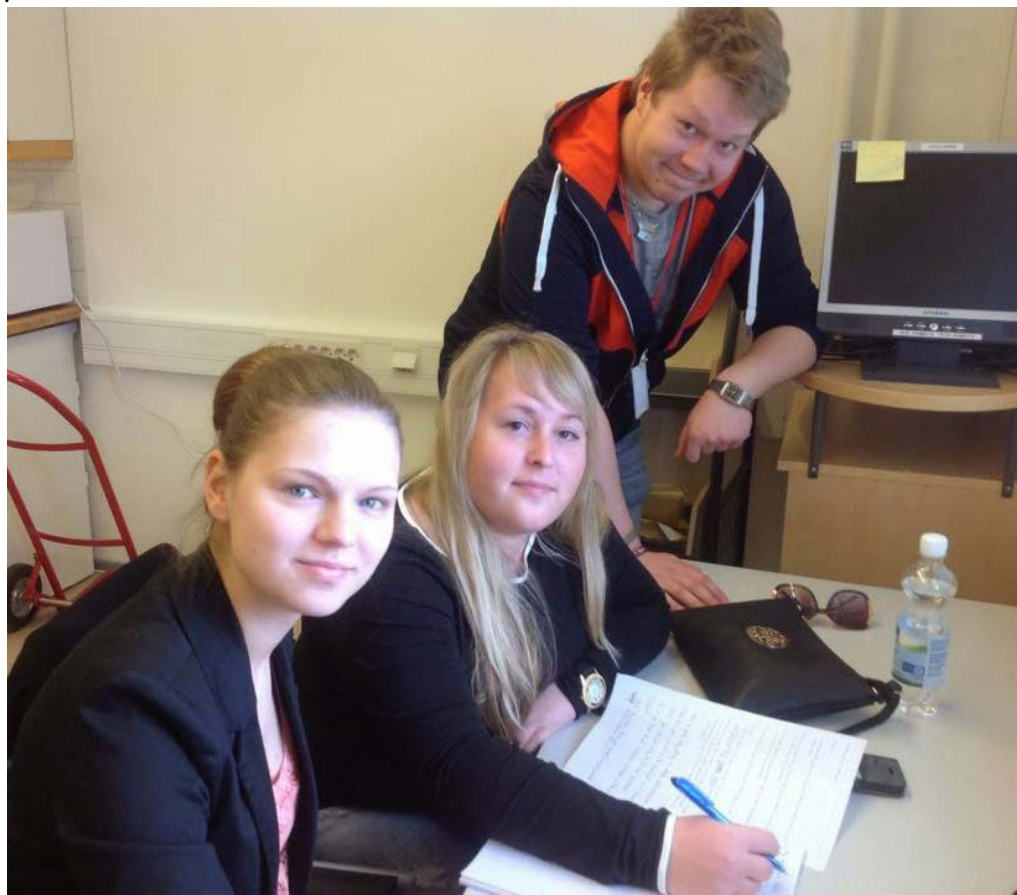
Lopputuotoksena opiskelijoille syntyi tarttolaisen kasvisruokaravintolan liiketoimintasuunnitelma talouslaskelmineen ja markkinointisuunnitelmineen, pieniä yksityiskohtia myöten. Lisäksi he pitivät vierailunsa ajan blogia, jossa he kertoivat kuvin ja sanoin fiiliksestään ja kokemuksistaan harjoittelujakson ajalta. Blogin pitäminen eräänlaisena oppimispäiväkirjana toimi tässä tapauksessa loistavasti, ja sitä kannattaa jatkossakin varmasti harkita vastaavanlaisissa tapauksissa ja miksei muutenkin. Lisäksi näin mentorin hyvänä huomiona todetaan, että erilaisten ja vaihtelevien

oppimismenetelmien ja -ympäristöjen hyödyntäminen oli opiskelijoista virkistävää, ja uskon, että heidän mielenkiintonsa taso pysyi korkealla koko harjoittelujakson ajan. Toki heidän tavoitteenaan ollut, oman tulevaisuuden haaveen kannalta tärkeä lopputehtävä antoi varmasti heille ekstramotivaatiota.

Omasta mielestäni harjoittelujakso oli erittäin onnistunut paketti, ja koin antaneeni kaikkeni mentoroinnille tässä tapauksessa. Jaoin oman tietotaitoni ja osaamiseni yritystoiminnan puolelta ja lisäksi onnistuin hyödyntämään loistavasti ulkopuolisia ekspertejä spesifin ravintola- ja markkinointialan tiedon välittäjinä. Tämän kokemuksen rohkaisemana tulen tulevaisuudessa aivan varmasti tarttumaan vastaavanlaiseen haasteeseen, mikäli niitä tulee vielä vastaan.



Kuvat 1. Tartosta tulleet opiskelijat vierailivat mentorinsa johdolla muun muassa LiikeAkatemiassa



OPINNÄYTETYÖLLÄ KOHTI HANKE- TOIMINNAN AMMATTILAISUUTTA

Opinnäytetyö on usein merkittävä askel kohti hanketoiminnan käytäntöjä. Opinnäytetyön tekeminen hankkeelle on parhaimmillaan moniulotteinen prosessi, joka tuottaa selkeää lisäarvoa itse opiskelijalle, hankkeelle sekä tuotosten onnistuneen levittämisen muodossa myös laajemmalle joukolle, kuten kanssaopiskelijoille ja aihealueen vaikutuspiirissä työskentelevälle henkilöstölle.

Opiskelijan prosessi hanketyössä voi alkaa jo aikaisessa vaiheessa opintoja, jolloin ensimmäiset koskemukset hankemaailmaan ja kehitystyöhön otetaan yksittäisillä opintojaksoilla kehitystehtävien muodossa. Tämän jälkeen opiskelijan polku voi parhaimmillaan kulkea hankkeessa suoritetun työharjoittelun kautta opinnäytetyön tekemiseen, jossa kerätty kokemus ja tutkimuksen kautta saadut tulokset hyödynnetään hanketta palvelevaksi osaamisen näytöksi.

Hyödyt hankkeelle voivat olla suuria, koska opinnäytetyön avulla voidaan saada ajankohtaista tutkittua tietoa hankkeeseen liittyvistä aihealueista, tai toisaalta opinnäytetyö voi olla luonteeltaan enemmän toiminnallista, jolloin opinnäytetyön tekijä on mukana hankeorganisaatiossa kehittämässä esimerkiksi teknologiaan tai käytettävyyteen liittyviä ratkaisuja.

Hankeistettu opinnäytetyö antaa lisäarvoa opiskelijalle


Hankkeessa toteutetun opinnäyteprosessin lähtökohtana on hankkeen tavoitteita mukaileva tarkkaan määritelty tarvelähtöisyys, jolloin tulokset ovat tärkeä osa ongelman ratkaisua ja suoraan hyödynnettävissä käytännön toimenpiteissä. Opinnäytetyön tekijä täydentää hankeorganisaation tutkimuksellista osaamista, koska työn eteneminen toteutuu aina asiantuntevan opinnäytetyön ohjaajan ohjauksessa.

Tutkimuksellisen toiminnan lisäksi opinnäytetyö tuottaa hankkeelle myös substanssiosaamista, jota hankeorganisaatiossa ei välttämättä sinällään ole. Esimerkkinä voidaan mainita kaupan ja kulttuurin osaamisalan opiskelijoiden mukanaan tuoma tuoteistukseen liittyvä osaaminen teknologiavetoisissa hankkeissa. Opiskelija on prosessin aikana hyvin ohjattuna arvokas voimavara ja organisaatiota täydentävä resurssi, joka tuo mukanaan myös uusia aja-

tuksia hankkeen työskentelyyn ja toteuttaa osaltaan tavoiteltavaa diversiteettiä, joka puolestaan tuottaa mahdollisuuden generoida uusia ideoita hankkeen toiminnan aikana.

Opiskelijan näkökulmasta hankkeille toteutettavat opinnäytetyöt ovat usein merkittävä henkinen kasvuprosessi, jossa siirrytään uudennaisiin toimintaympäristöihin ja kohtaamisiin eri alojen asiantuntijoiden kanssa. Näiden kohtaamisten myötä opiskelija joutuu pakostakin kiinnittämään huomiota tämän päivän työelämään liittyvien ammatillisten osaamisvaateiden harjoittamiseen.

Ammattitaidon kehittämisen kannalta osaamispuutteen kartuttaminen alkaa jo ensimmäisessä tapaa-



Hankeympäristö on opiskelijalle mainio mahdollisuus kehittää neuvottelutaitoja, koska toimijat ovat ikään kuin "oman talon väkeä" ja yleensä ymmärtävät tekemisen luonteen ja sen tosiasian, että opiskelija on oppimassa asioita eikä ole vielä täysiverinen ammattilainen. Yritysmailmassa nämä asiat ovat usein raadollisempia, jolloin ei mahdollisesti aina ymmärretä opiskelijan kehityskaarta niin selkeästi.

misessa toimeksiantajan eli hanketoiminnassa pääsääntöisesti projektipäällikön kanssa. Opiskelija on tahollaan yhteistyössä opinnäytetyön ohjaajan kanssa pohtinut suuntaviivoja tulevalle yhteistyölle hankeorganisaation kanssa. Hän on joutunut tarkastelemaan kriittisesti, mitä asiat tarkoittavat hankkeessa asetettujen, ratkaisua huutavien ongelmien näkökulmasta. On tarkasteltu asioita teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta sekä pohdittu, millaisilla työskentely- ja tutkimusmenetelmillä toimeksiantajan ongelmat saadaan ratkaistua. On tehty aiheeseen liittyviä rajauksia ja mietitty, mitä kannattaisi tehdä ja mitä ei missään tapauksessa kannattaisi tehdä.

Kaikella tämänkaltaisella ajatustyöllä on tarkoitus kehittää kriittistä ajattelukykyä ja taitoa perustella tekemiään valintoja. Nämä ovat ammattitaitoisen tulevan työelämän sankarin perustaitoja, joita tulee kehittää koko työuran ajan ja jotka vaativat aina sopeuttamista alati muuttuvien toimintaympäristöjen mukaan.

Opiskelija pääsee opinnäytetyön myötä osaksi projektitiimiä

Alustavien kartoitusten jälkeen opinnäytetyön tekijä joutuu kohtaamaan hankkeessa työskenteleviä työntekijöitä ja esittelemään ajatuksiaan ja suunnitelmiaan sekä tuomaan perustellusti esille tekemiään ratkaisuja ja ajatuksia opinnäytetyöhön liittyvistä asioista. Lisäksi hän joutuu harjoittamaan neuvottelutaitojaan saadakseen paremman ymmärryksen esimerkiksi opinnäytetyöhön liittyvistä reunaehdoista ja työskentelyyn liittyvistä pääperiaatteista, joita ovat esimerkiksi palaverikäytännöt sekä yhteydenpito hankkeen edustajien ja opinnäytetyöntekijän välillä.

Hankeympäristö on opiskelijalle mainio mahdollisuus kehittää neuvottelutaitoja, koska toimijat ovat ikään kuin ”oman talon väkeä” ja yleensä ymmärtävät tekemisen luonteen ja sen tosiasian, että opiskelija on oppimassa asioita eikä ole vielä täysiverinen ammattilainen. Yritysmailmassa nämä asiat ovat usein raadollisempia, jolloin ei mahdollisesti aina ymmärretä opiskelijan kehityskaarta niin selkeästi.

Opiskelijalle hankkeessa toteutettu opinnäytetyö avaa mahdollisuuden liittyä mukaan osaksi projektiryhmää, jossa eri osaamisalueiden asiantuntijat tarjoavat osaamistaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tämä tuottaa mahdollisuuden kehittää ammattitaitoa nykyään niin tärkeässä roolissa olevan projektiosaamisen osalta. Työelämän pirstouttua tehtävät ovat paljolti määräaika- ja projektiluonteisia, jolloin omaa markkina-arvoaan voi nostaa opettelemalla näitä taitoja ohjatussa ympäristössä.

Ammattikorkeakoulun osaaminen projektien hallinnassa on erittäin korkealla tasolla, joten näitä taitoja opetelleella opiskelijalla on selkeästi lisäarvoa

tuottavaa vietävää vaikkapa yrityselämään. Aistit avoinna kulkevalla opiskelijalla on tuhannen taalan paikka oppia projekteissa vallitsevia työkäytänteitä, luoda tulevaisuuden kannalta tärkeitä verkostoja sekä päästä käyttämään erilaisia projektinhallintaan liittyviä työkaluja.

Opinnäytetyön avulla Suomen ja Ruotsin välinen kaupankäynti nousee

Vaikka opinnäytetyöllä ei välttämättä maiden välisen kaupankäynnin tilaa kokonaan muutetaakaan, voi se kuitenkin tuoda paljon kaupankäyntiä tukevaa ja ajankohtaista tietoa, joka osaltaan myös vie eteenpäin tietämystä Suomen ja Ruotsin välisen kaupankäynnin problematiikasta. Marita Kukkala (2015) toteutti ”Suomen ja Ruotsin välinen kaupankäynti nousee”-nimisen opinnäytetyön lehtori Ritva Junnan ohjaamana From Borders to Shared Space (BOSS) -hankkeelle. Opinnäytetyön tarkoituksena on olla opas liiketoiminnan aloittamisesta Suomessa, ja kohderyhmä on ensisijaisesti Ruotsin puolella toimivat yritykset.

BOSS-hanke on OKM:n rahoittama kaksivuotinen hanke, jonka tavoitteena on vahvistaa raja-alueiden TKI-verkostoja sekä tuottaa tietoa yli rajojen toimimisesta hyödynnettäväksi esimerkiksi liiketoiminnan suunnittelun tueksi. Hankkeessa on mukana seitsemän ammattikorkeakoulua, ja Lapin ammattikorkeakoulun vastuualueena on raja-alueet pohjoisilla alueilla. (Ks. BOSS 2015.) Prosessina opinnäytetyöprojekti oli mallikas, koska siinä kohtasivat selkeästi tekijän kiinnostusalueet sekä hankkeen tarpeet. Tuotoksena saavutettiin hankkeen tavoitteita palveleva erittäin arvokas tietopaketti aihealueesta.

Prosessin alkuaskeleet otettiin Kukkalan omissa pohdinnoissa tulevasta opinnäytetyön aiheesta. Hänellä on vankka kokemus yritystoiminnasta, erittäin vahva osaaminen ruotsin kielessä sekä hyvä tuntemus Pohjois-Ruotsin elinkeinoelämästä, joten näitä ominaisuuksia olisi hyvä hyödyntää opinnäytetyön teossa. Lähtökohtaisesti tämä on jo lupaava alku opinnäytetyöprosessille, koska todellinen kiinnostus aihealuetta kohtaan tuo työntekoon ryhtiä ja tietynlaista syvyyttä asioita prosessoitaessa.

Pohdintojen jälkeen Kukkala lähestyi BOSS-hankkeen projektipäällikköä, ja käytyjen keskustelujen tuloksena huomasimme, että hankkeen tarve ja opinnäytetyön tekijän ajatukset ovat kuin yhdestä puusta veistetyt. Aiheen tarkennus eteni sujuvasti, kun taustatyötä tehdessään Kukkala löysi Pohjoiskalotin Rajaneuvonnan ja tapasi koordinaattori Päivi Koivupalon, joka aiheesta kuultuaan piti sitä tarpeellisenä ja antoi osaltaan tukensa työn merkityksellisyydelle.

Prosessi jatkui monipuolisen tiedon keräämisellä ja prosessoimisella. Tutkimus perustui pitkälti kirjallisiin lähteisiin tutustumiseen ja niiden hyödyntämi-

seen. Prosessin aikana opiskelijan ja toimeksiantajan välillä käytiin useita keskusteluja ja pohdittiin esille nousseiden asioiden merkityksellisyyttä hankkeen tavoitteiden kannalta ja myöskin opinnäytetyön tavoitteiden kannalta. Tämä on opinnäytetyöprosessin näkökulmasta monesti kriittinen ja monimutkainen asia, koska opinnäytetyötä ohjaavat opintojen kannalta tietyt lainalaisuudet ja toimeksiantajalla voi olla erilaiset näkemykset ja tarpeet, jotka ovat ristiriidassa kokonaisuuden kannalta. Myös opinnäytetyön ohjaajan rooli on erittäin merkityksellinen, koska hänen substanssiosaaminen ja kokonaisuuden ymmärtäminen luo pohjan sille, että opiskelija ohjataan aina tarvittaessa oikeille urille ja tuottamaan lisäarvoa hankkeen tavoitteet huomioiden.

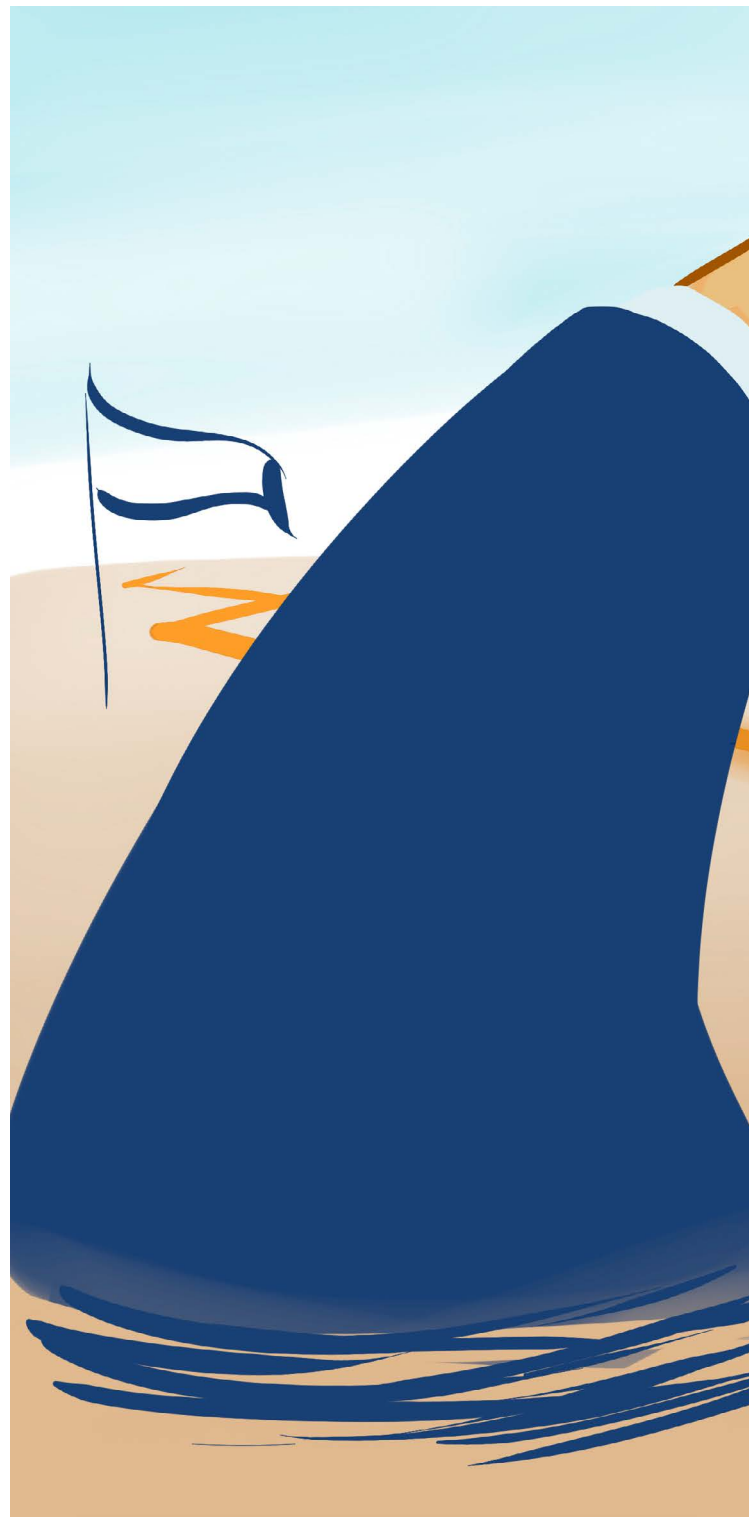
Opinnäytetyön merkitys BOSS-hankkeelle oli suuri. Ensinnäkin se toi ennakkoluulojen kumoamiseksi selkeää faktatietoa Lapin ammattikorkeakoulun kannalta lähimmän rajan takaisen alueen, eli Pohjois-Ruotsin, ominaispiirteistä. Hankkeen sisällön kannalta keskeisiä asioita ovat esimerkiksi rajaesteiden esille tuominen ja yrittämisen arkipäivään liittyvät asiat kuten tullin toiminta rajalla. Rajaesteiden poistamisessa tai edes niiden radikaalissa vähentämisessä työtä riittää, ja opinnäytetyö osaltaan lisää tietoisuutta asiasta ja ennen kaikkea muistuttaa rajaesteiden olemassaolosta.

Lisäksi hankkeen kannalta hedelmällisiä olivat matkan varrella käydyt opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan väliset keskustelut, jotka toivat asioihin paljon uusia näkökulmia johtuen opinnäytetyön tekijän taustasta. Hän on asunut pitkään Ruotsissa, osaa kielen ja ymmärtää ruotsalaista kulttuuria, ja näitä asioita hän onnistui välittämään keskustelujen aikana loistavasti hankkeessa hyödynnettäväksi. Tämä kertoo sen, että opinnäytetyöprosessin aikana eri osapuolten välisellä epävirallisellakin viestinnällä on monesti suuri merkitys, ja kokonaisuuden kannalta mahdolliset kultahiput löytyvätkin usein sieltä epävirallisesta toiminnasta.

Hyötynä opinnäytetyön tekijälle prosessi tuotti paljon uutta tietoa ja ymmärrystä esimerkiksi kansainväliseen verotukseen liittyvistä asioista sekä rajaesteisiin liittyvästä arkipäivästä rajan yli toimitaessa. Tämä ymmärrys voi olla selkeä kilpailuetu työmarkkinoilla. Lisäksi prosessin aikana syntynyt verkosto tuottaa mahdollisuuksia työmarkkinoilla ja antaa asioille monesti kasvot, joita tunnistaessa on helpompi lähestyä tarvittaessa.

LÄHTEET:

- BOSS 2015. From Borders to Shared Space – BOSS | Raja-alueiden TKI-verkoston vahvistaminen. Viitattu 17.11.2015. <http://borderspace.fi>
- Kukkala, M. 2015. Suomen ja Ruotsin välinen kaupankäynti nousuun : Liiketoiminnan aloittaminen Suomessa Opas. Opinnäytetyö. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.11.2015. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015060312126>



**TUTUSTU BOSS-
HANKKEESEEN:**

<http://borderspace.fi>



HANKEVIESTINTÄ TEKEE HANKETOIMINNOT NÄKYVIKSI

Viestintä kuuluu jokaisen hankkeen ydintoimintoihin. On selvää, että ellei hanketoimintaa tehdä näkyväksi, jäävät hankkeessa saavutetut tulokset hyödyntämättä. Ulkoinen viestintä ei kuitenkaan ole ainoa, jolla on merkitystä, sillä läpinäkyvä ja monipuolinen sisäinen viestintä turvaa hankkeen toimintojen tehokkaan toteuttamisen.

Viestinnän avulla lisätään hankkeen kiinnostusta viiteryhmien parissa ja sitä kautta pyritään löytämään uusia toimijoita ja ihmisiä mukaan hankkeeseen. Luonnollisesti viestintä tähtää myös hankkeen tuloksista ja parhaista käytännöistä kertomiseen ja niiden levittämiseen. (Viestintä 2015.)

Useimmiten rahoitusohjelmassa on määritelty joitain sellaisia toimenpiteitä, jotka tulee huomioida hankkeen viestintää toteuttaessa. Esimerkiksi ohjelmakaudella 2014–2020 rakennerahastohankkeille on toteutettu viestintäohje, joka toimii viestinnän tukena. EU velvoittaa hankkeita tiedottamaan, ja viestintää koskevat velvollisuudet sekä viestintä- ja tiedotustoimenpiteiden tekniset ominaisuudet on säädetty asetuksin. (Viestintä 2015.) Rahoitusohjelma määrittää esimerkiksi, mitä graafisia elementtejä hankkeen dokumenteissa tulee käyttää, ja annettuja ohjeita on syytä noudattaa tarkasti.

Virallisten säädösten lisäksi hankeviestinnässä on otettava huomioon, minkälaisia toimenpiteitä vaaditaan, jotta tietoisuus hanketoiminnasta saadaan leviettyä mahdollisimman suuren yleisön tietoisuuteen. Säädökset ovat lähtökohta, joista hyvä hanke ponnistaa tehokkaalla tiedottamisella alueen toimijoiden arkeen.

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän huomiointi

ESR-rahoitteinen Lapin innovaatioassistentti -hanke on luonut haasteita tiedottamis- ja viestintätyölle, niin sisäisesti kuin ulkoisesti, sillä hankkeen toiminnot tavoittelevat useita kohderyhmiä ja hanketoiminnoista vastaa monipuolinen asiantuntijaryhmä.

Ulkoisia kohderyhmiä ovat olleet lappilaiset korkeakoulutetut työnhakijat, joita tavoitellaan Innovaatioassistentti-valmennuksen osallistujiksi, ja toisaalta Lapin alueen yrittäjät, jotka haluavat työllistää innovaatioassistentin. Hankkeen viestinnässä on siis alusta alkaen otettu huomioon nämä kaksi toisistaan eriyvää kohderyhmää, ja molempia ollaan pyritty tavoittamaan erilaisin toimenpitein.

Yhteisenä alustana molemmille kohderyhmille toimivat sekä hankkeen Facebook-ryhmä että kotisivu. Facebookissa ensisijaisena kohderyhmänä ovat kuitenkin olleet potentiaaliset innovaatioassistentit, ja pääasiassa olemme tätä viestintäväylää käyttäen tiedottaneet hakuprosessin edistymisestä sekä erilaisista yrityksen liiketoiminnan innovaatio-osaamiseen liittyvistä osa-alueista. Kotisivuille puolestaan on kerätty kattava paketti hanketietoutta, mukaan lukien hankkeen tausta ja tarkoitus sekä valmennuksen eteneminen vaihe vaiheelta aikatauluineen.

Hankkeen sisäisen viestinnän haasteena on ollut, että toimintaan on osallistunut laaja asiantuntijaverkosto Lapin AMKin kaupan ja kulttuurin osaami-

**TUTUSTU LAPIN
INNOVAATIOASSISTENTTI
-HANKKEESEEN:**

**[www.lapinamk.fi/
innovaatioassistentti](http://www.lapinamk.fi/innovaatioassistentti)**

salalta sekä Lapin yliopistosta. Koko hanketoimijatiimin sitouttamiseksi osaksi hankkeen toimintoja on järjestetty muutaman viikon välein verkkopalaverieita, joissa on käyty läpi ajankohtaisia asioita. Lisäksi hanketoimijoiden sisäisessä Open Moodle -ympäristössä on julkaistu kaikki viikkopalaveripöytäkirjat, ja sitä on käytetty hanketoimintojen suunnittelun alustana. Varsinkin säännöllisten verkkopalaverien järjestäminen on osoittautunut erittäin hyväksi käytännöksi, sillä hanketoimijoiden yhteen kokoontuminen pitää kiireiset asiantuntijat jatkuvasti mukana hankkeen ydin-toiminnoissa.

Viestintätoimenpiteet kohderyhmien tavoittamiseksi

Lapin innovaatioassistentti-hankkeessa järjestetään kolme Innovaatioassistentti-valmennuspilottia. Valmennus on Lapin ammattikorkeakoulun tarjoama täydennyskoulutusta, johon voivat hakeutua lappilaiset korkeakoulutetut työnhakijat. Valmennukseen kuuluu kuukauden mittainen koulutusjakso (5 op) ja kuuden kuukauden työskentelyjakso (10 op) lappilaisessa yrityksessä asiantuntijatehtävissä. Hanke käynnistyi vuoden 2015 alussa, ja erilaiset viestintätoimenpiteet käynnistettiin välittömästi, sillä ensimmäinen valmennus alkoi jo toukokuussa.

Hankkeen alussa keskeisenä viestinnällisenä toimenpiteenä oli yritysten rekrytoiminen mukaan hankkeeseen. Alustavaa kartoitusta yritysten halukkuudesta palkata innovaatioassistentti oltiin tehty jo edellisen vuoden aikana esiselvityshankkeessa, joten ensimmäisen valmennuksen yritykset pyrittiin löytämään tuolloin kiinnostuksensa ilmaisneiden joukosta. Näihin yrittäjiin oltiin yhteydessä sähköpostitse ja puhelimitse, ja mukaan lähteneiden yritysten kanssa pidettiin palaverieja innovaatioassistentin työnkuvan määrittämiseksi.

Hankkeen alkukuukausina myös perustettiin Facebook-sivu sekä kotisivu Lapin AMKin sivustolle. Kumpaankin päivitettiin ajankohtaista tietoa hankkeen sisällöstä ja etenemisestä. Hankkeen keskeisestä sisällöstä tehtiin mediatiedote, joka julkaisiin myös Lapin AMKin uutisissa (ks. Innovaatioassistentti kehittämään yrityksen toimintaa? 2015).

Kun hakuaika valmennukseen lähestyi, toteutimme Webropolilla hakulomakkeen, joka toimi samalla työhakemuksena mukana oleviin yrityksiin. Haun

TUORE NÄKÖKULMA KEHITTÄMISEEN: YRITYS TARVITSEE INNOVAATIO- ASSISTENTTIA!




Kuva 1. Lapin innovaatioassistentti-hankkeessa toteutettiin esite yritysten rekrytointiin

alkamisesta tiedotettiin hankkeen Facebook-sivulla ja Lapin AMKin Facebook-sivulla, ja hankkeen kotisivujen yhteyteen luotiin hakuinfosivu, johon koottiin kaikki käytännön tieto hakuprosessista. Lisäksi valmennuksesta tehtiin mainokset neljään paikalliseen lehteen ja toteutettiin flyer-esite, jota vietiin alueen TE-toimistoihin sekä muihin sellaisiin kohteisiin, joiden koettiin olevan potentiaalisia innovaatioassistenttikokelaiden tavoittamiseksi. Korvaamaton apu oli myös TE-toimisto, joka välitti tiedon Innovaatioassistentti-valmennuksesta sähköpostitse heidän kirjoissaan oleville kohderyhmän edustajille. Hakulomakkeessa kysyttiin, mitä kautta hakija oli kuullut valmennuksesta, ja parhaiten saavutimme kohderyhmän lehtimainoksilla sekä TE-toimiston sähköpostiviestillä.

Hankkeen aikainen viestintä ja uuden valmennuksen tiedotus

Valmennuksen käynnistyessä osallistujien ja kouluttajien yhteydenpitoon luotiin Open Moodle -ympäristö, jossa keskustelujen lisäksi jaettiin esimerkiksi kaikki kouluttajien käyttämä esitysmateriaali. Open Moodlen kautta myös tiedotettiin työskentelyjakson aikaisista koulutuspäivistä, ja valmennuksessa olevat innovaatioassistentit kertoivat tasaisin väliajoin kuulumisiaan ja esittivät kouluttajille työtehtävässä esiin nousseita kysymyksiä.



Hankeviestintä elää hankkeen toimintojen mukana, ja usein hankkeen aikainen tiedotus on paljon laajempaa kuin mitä hankesuunnitelmaan on määritelty. Hankkeen luonteesta riippuu, kuinka paljon viestintää on syytä toteuttaa ja missä muodossa. KauKussa on viime vuosina toteutettu hankeviestintää ja -raportointia myös videomuodossa, mikä tarjoaa uudenlaisen keinon esitellä hankkeita pitkien raporttien lukemisen sijaan.

Koulutusjaksoon kuului muutamia sellaisia verkkoluentoja, jotka olivat avoimia kaikille muillekin kuin vain valmennuksen osallistujille. Näistä luennoista tiedotettiin ensisijaisesti Lapin korkeakoulujen henkilökuntaa sähköpostimainoksella. Koulutusjakson ja työskentelyjakson taitteessa järjestettiin myös Innostus-seminaari, johon kutsuttiin valmennuksen osallistujien ja kouluttajien sekä korkeakoulujen henkilökunnan lisäksi alueen yrittäjiä. Seminaarista järjestettiin myös live stream, ja tapahtuman anti koottiin sekä hankkeen kotisivulle että Lapin AMKin uutisiin (ks. Merivirta 2015b). Innostus-seminaarissa esiteltiin myös hanketta esittelevä, PowToonilla toteutettu animaatiovideo (ks. Lapin innovaatioassistentti 2015).

Koska seuraava valmennus alkaa vuoden 2016 alkupuolella, kuului syksyn 2015 keskeisiin viestintätoimiin myös ensimmäisen valmennuksen kokemusten jakaminen, jotta saisimme mukaan uusia innostuneita yrittäjiä ja innovaatioassistentteja. Molempia ensimmäisen valmennuksen innovaatioassistentti-yrittäjäpareja käytiin haastattelemassa, ja tämän pohjalta kirjoitettiin useita lehtijuttuja paikallisiin lehtiin (ks. Merivirta 2015c; 2015d; 2015f). Toteutuneiden työsuhteiden kokemuksiin jakamalla tietoa valmennuksen konkreettisesta sisällöstä jalkautuu potentiaalisten kohderyhmien tietoisuuden parhaiten.

Yritysrekrytointia varten toteutettiin myös sähköpostitse jaettava markkinointikirje sekä laajempi esite, jossa esitellään valmennusta nimenomaan yrityksen ja yrittäjältä vaadittujen toimenpiteiden näkökulmasta. Esite julkaistiin sekä painettuna että

verkossa. (Ks. Tuore näkökulma kehittämiseen: yritys tarvitsee innovaatioassistenttia! 2015.) Koska esitteeseen on koottu kaikki yrittäjän osalta keskeiset toimenpiteet, on sitä voitu myös käyttää keskustelujen tukena seuraavaan valmennukseen jo sitouneiden yrittäjien kanssa.

Ensimmäisen valmennuksen päätteeksi toteutettiin lisäksi hankejulkaisu, joka julkaistiin sähköisenä Lapin ammattikorkeakoulun julkaisusarjassa. Julkaisun sisältö koostuu ensimmäisen valmennuksen toteutuksen kuvauksesta sekä katsauksesta yrityksen innovaatio-osaamisen sisältöihin, johon hankkeessa mukana olevat asiantuntijat ovat kirjoittaneet oman koulutusosionsa sisällöstä. Julkaisu toimii käsikirjana tulevia innovaatioassistentti-valmennuksia järjestettäessä ja tarjoaa tuleviin valmennuksiin mukaan lähteville yrityksille ja innovaatioassistentteille tietoa siitä, mitä osa-alueita ja minkälaista osaamista valmennus tarjoaa kullekin osapuolelle. (Merivirta 2015a.)

Suunnittelusta toteutukseen

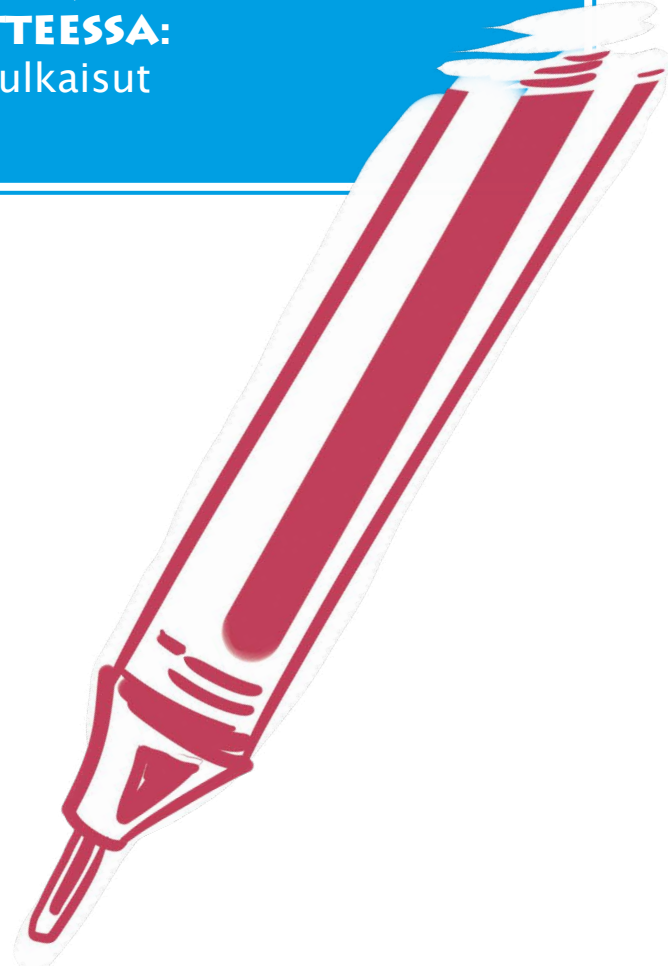
Varsinkin laajemmissa kansainvälisissä hankkeissa viestintä otetaan tarkasti huomioon jo hankehakemusta laadittaessa. Usein tiedotuksesta (dissemination) tehdäänkin oma työpakettinsa hankkeeseen, eli sen tärkeys huomioidaan jo siten, että se on tasa-arvoisessa asemassa hankkeen muiden varsinaisten toimenpiteiden kanssa. Tiedotus-työpaketti sisältää yleensä niin hankkeen sisäisen viestinnän kuin hankkeen toiminnoista viestimisen ulkoisille kohderyhmille eli hankkeen tulosten hyödyntäjille ja muille mahdollisille sidosryhmille.

On hyvä tehdä alustavaa suunnitelmaa viestintätoimenpiteiden aikataulusta jo hakemusvaiheessa, mutta samalla on syytä muistaa, että viestintää ei hankkeen aikana kannata toteuttaa pelkän viestinnän vuoksi, eli vasta hankkeen konkreettinen toteutus kertoo, mitkä asiat ovat tiedottamisen arvoisia. Kun tiedotetaan oikeista asioista ja oikeaan aikaan, herättää se myös median kiinnostuksen ja antaa hankkeesta ammattimaisen kuvan. Hankeviestintää suunniteltaessa ja toteuttaessa kannattaa turvautua myös Lapin AMKin TKI-tiedottajan apuun ja asiantuntemukseen.

Hankeviestintä elää hankkeen toimintojen mukana, ja usein hankkeen aikainen tiedotus on paljon laajempaa kuin mitä hankesuunnitelmaan on määritelty. Hankkeen luonteesta riippuu, kuinka paljon viestintää on syytä toteuttaa ja missä muodossa. KauKussa on viime vuosina toteutettu hankeviestintää ja -raportointia myös videomuodossa, mikä tarjoaa uudenlaisen keinon esitellä hankkeita pitkien raporttien lukemisen sijaan. Esimerkiksi Practice Future -hankkeessa kesällä 2015 toteutetun videon avulla esiteltiin hankkeen tuloksia päästämällä ääneen niin hanketoimijat kuin myös hankkeeseen osallistuneet opiskelijat (Merivirta 2015e).

HANKKEEN AIKANA JA LOPUKSI TEHDÄÄN YLEENSÄ JULKAISU, JOHON KOOAAN TIETOA HANKEEN TOTEUTUKSESTA JA TULOKSISTA.

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUIHIN VOI
TUTUSTUA OSOITTEESSA:
www.lapinamk.fi/julkaisut



LÄHTEET:

Innovaatioassistentti kehittämään yrityksen toimintaa? 2015. Lapin AMKin uutiset. Viitattu 5.11.2015. <http://www.lapinamk.fi/news/Innovaatioassistentti-kehittamaan-yrityksen-toimintaa/fuu3sfdb/99614413-dd17-44e8-8f47-fc6ec0026832>

Lapin innovaatioassistentti 2015. YouTube/ Lapin AMK / Lapland UAS. Viitattu 5.11.2015. <https://www.youtube.com/watch?v=FOrMdIso6XE>

Merivirta, M. (toim.) 2015a. Eväitä lappilaisten yritysten kehittämiseen – Case Lapin innovaatioassistentti. Lapin AMKin julkaisuja, Sarja B. Raportit ja selvitykset 20/2015. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.12.2015. <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-952-316-104-7>

Merivirta, M. 2015b. Innostusta kehittämistoimintaan. Lapin AMKin uutiset. Viitattu 5.11.2015. <http://www.lapinamk.fi/news/Innostusta-kehittamistoimintaan/fuu3sfdb/61255277-a93b-4d52-ad0e-a88387359e5e>

Merivirta, M. 2015c. Innovaatioassistentilta tuoretta näkemystä yrityksen kehittämistoimintaan. Yrittäjän Lappi 5/2015, 12–13. Viitattu 27.11.2015. <http://view.24mags.com/publication/kajaanikirjapaino/5b-115b8821131178c295c55efa64b9f9#/page=13>

Merivirta, M. 2015d. Innovaatioassistentti kehittää yrityksen toimintaa. Lounais-Lappi n:o 76/2015, 14–15. Viitattu 5.11.2015. <http://www.lehtiluukku.fi/lue/lounais-lappi-17.10.2015/92265.html>

Merivirta, M. 2015e. PRACTICE FUTURE – A platform for open innovation! YouTube/ Lapin AMK / Lapland UAS. Viitattu 5.11.2015. <https://www.youtube.com/watch?v=KqfIPpTa8iE>

Merivirta, M. 2015f. Innoassari tuo uutta näkemystä yrityksen kehittämiseen. Uusi Rovaniemi 86/2015, 10–11. Viitattu 13.12.2015. http://www.lehtiluukku.fi/lehti/uusi-rovaniemi/_read/12.12.2015/97101.html

Tuore näkökulma kehittämiseen: yritys tarvitsee innovaatioassistenttia! 2015. Lapin innovaatioassistentti -valmennus 2016. Issuu/ Lapin AMK - Kauppa ja kulttuuri. Viitattu 5.11.2015. <http://issuu.com/lapinamk-kauku/docs/innovaatioassistentti2016>

Viestintä 2015. Rakennerahastot.fi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 5.11.2015. <http://www.rakennerahastot.fi/viestinta>

3D JA UUSI ARVONLUONTI OSANA KEHITYSTOIMINTAA

Lapin ammattikorkeakoulun kaupan ja kulttuurin osaamisalalla toimi vuonna 2015 tutkimusryhmä, jonka tehtävänä oli kartoittaa 3D:n ja uuden arvonluonnin kautta uudenlaisia mahdollisuuksia ja avauksia IT:n, kulttuurin ja liiketoiminnan osa-alueilla. 3D-grafiikka on pikkuhiljaa levinnyt eri käyttötarkoituksiin. Sitä käytetään muun muassa arkkitehtisuunnittelussa, peleissä, käyttöliittymissä, tietoverkkojen 3D-ympäristöissä, tehostetussa ja virtuaalitodellisuudessa, tieteessä ja taiteessa sekä 3D-tulostuksessa.

Tietokonegrafiikka ja kolmiulotteisuus ovat luonnollisia osia nykypäivän sovelluksia ja käyttöliittymiä. Ensimmäisenä usealle mieleen tulevat varmaankin pelit, joissa käyttäjä voi interaktiivisesti navigoida tietokoneella luoduissa virtuaaliympäristöissä. 3D-tulostuksen läpimurto on myös ovella, ja tulostustekniikka kehittyy huimaa vauhtia. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tietokoneella luodut mallit saadaan tulostettua sopivasta materiaalista fyysiseen muotoon. Yleistyessään 3D-tulostus muuttaa logistiikkaketjuja, kun useat tuotteet tulostetaan paikallisesti verkosta ladattavien tiedostojen avulla.

Vihermustanäytöltä mobiileihin tietoverkkoihin

Se mikä nykyisin tuntuu olennaiselta osalta digitaalista toimintaympäristöä, on itse asiassa pitkän ja monimutkaisen kehityskulun tulosta. Kesti suhteellisen kauan ennen kuin 60- ja 70-luvulla luotuja ideoita päästiin täysimittaisesti toteuttamaan osana arkipäivän työskentelyä ja sisältötuotantoa. Tietokoneet olivat yksinkertaisesti liian tehottomia, jotta monimutkaista sisältöä olisi kyetty esittämään loppukäyttäjille riittävän nopeasti.

Ensimmäinen piirtotarkoitukseen tietokonetta hyödyntävä ohjelma on Ivan Sundelandin vuonna 1961 luotu Sketchpad. Sovellus toimi valokynän avulla, jolla käyttäjä pystyi piirtämään yksinkertaisia vektorimuotoja näytölle. Useat alan pioneerit voidaan jäljittää Utahin yliopistoon 1960-luvun loppupuolelle. Tällöin syntyivät ensimmäiset vakavat yritykset yhdistää tietotekniikkaa ja taidetta. Yliopistossa opiskelivat useat henkilöt, joista tuli myöhemmin alan uranuurtajia kaupallisella sektorilla: Jim Clark

(Silicon Graphics ja AutoDesk), EdCatmul (tietokoneanimoitujen elokuvien pioneeri, Pixar) ja John Warnoc (Adobe Systemsin perustaja).

Lapin AMKin kaupan ja kulttuurin osaamisalalla on menossa useita digitalisaatiota ja kolmiulotteisuutta sivuavia hankkeita. Hankkeissa yhdistetään kaupan, kulttuurin ja tietojenkäsittelyn osaamista uusien koulutusta, kulttuuria, matkailua ja liiketoimintaa sivuavien innovaatioiden synnyttämisessä.

Hankkeissa tutkitaan muun muassa tehostetun todellisuuden, virtuaaliympäristöjen ja 3D-tulostuksen hyödyntämistä osina uudenlaista arvonluontia. Kansainvälisissä hankkeissa toimii Lapin AMKin henkilökuntaa, opiskelijoita, oppilaitoskumppaneita ja pohjoisen sekä EU-alueen yrityksiä.

SmartSet-virtuaalistudio

SmartSet-hankkeessa kehitetään EU:n Horizon 2020 -ohjelman puitteissa virtuaalista studiota opetus- ja digitaaliseen lähetyskäyttöön. Hankkeen aikana testataan ja kehitetään virtuaaliympäristöjen soveltuvuutta esimerkiksi interaktiiviseen oppimiseen ja kaupalliseen toimintaan. Lapin AMKin lisäksi hankkeessa ovat pohjoisesta kaupallisina toimijoina mukana muun muassa Joulupukki TV.

SmartSet-hanke toteutetaan kevyellä laitteistolla ja pieneen tilaan mahtuvalla ja liikuteltavalla virtuaalistudiolla. Kannettavassa tietokoneessa pyörivä järjestelmä muokataan loppukäyttäjien kannalta helposti saavutettavaksi ja ymmärrettäväksi. Kaksivuotisen projektin aikana kerätyn testaustiedon perusteella espanjalainen BrainStorm Multimedia

-yrittäjä kehittää kuluttajamarkkinoille suunnatun kaupallisen ohjelmistoversion.

Lapin AMK voi hyödyntää virtuaalitudioteknologiaa muun muassa uudenlaisten digitaalisten oppimisympäristöjen luomisessa. Virtuaalitudiota kohtaan on osoittanut kiinnostusta esimerkiksi YLE, jonka avulla on tarkoitus jatkokehittää uutta kaupallista toimintaa alueella toimivien yritysten kanssa.

Struven ketju – pohjoisesta Mustallemerelle

Tehostettu todellisuus (Augmented Reality) on alunperin toiminut sotilaskäytössä esimerkiksi hävittäjälentäjien kypärien visiireihin projisoidussa grafiikassa. Suunnitteilla oleva Struve Arc -hanke toisi tehostetun todellisuuden ja mobiiliteknologian mahdollisuudet osaksi uudenlaista arvonluontia esimerkiksi matkailussa ja kulttuuriperinnön uudella esittämisessä virtuaalisessa muodossa.

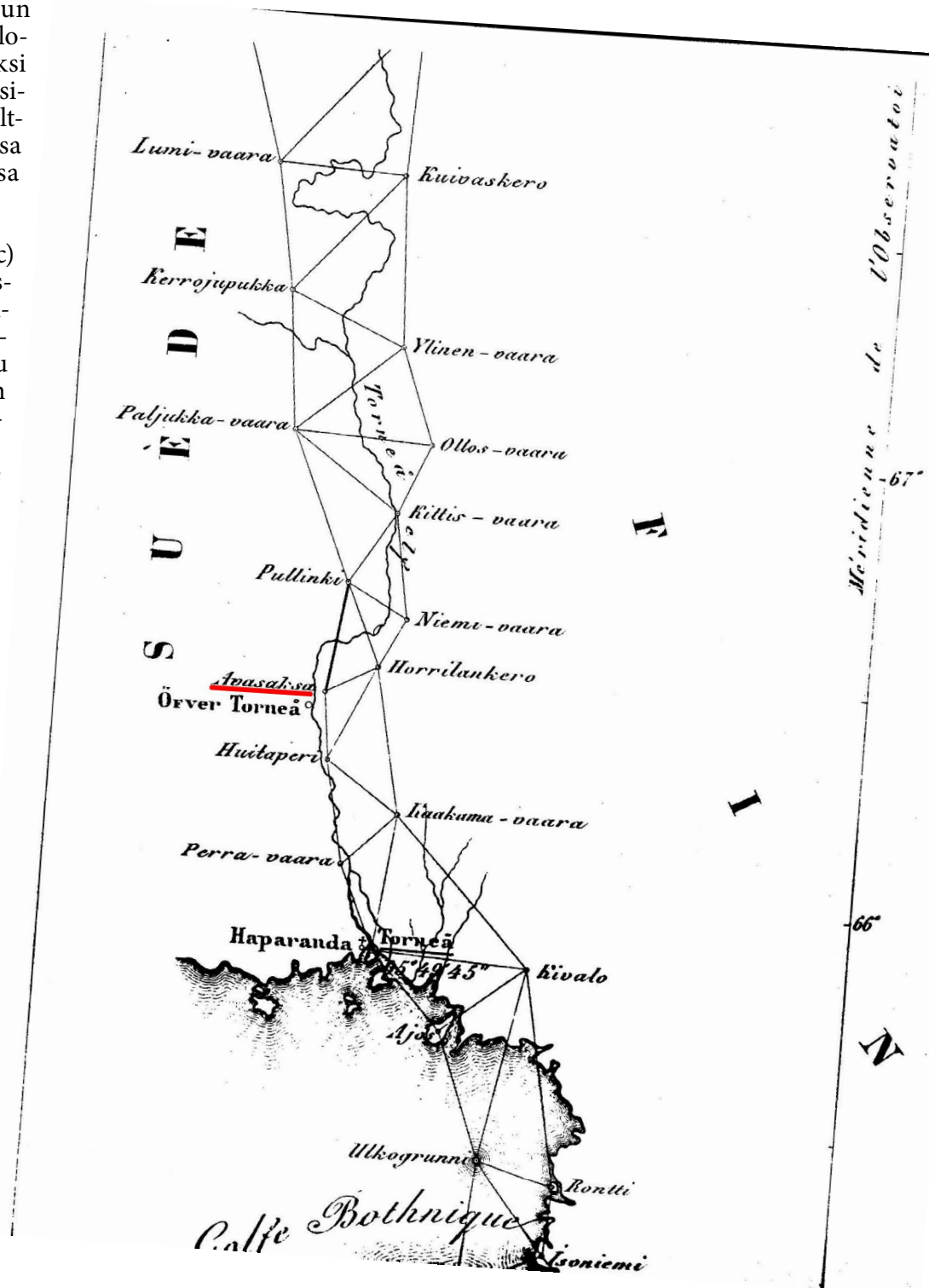
Struven ketju (Struve Arc) muodostuu yhteensä 265 pisteestä, joista 34 parhaiten säilynyttä ja kulttuurihistoriallisesti arvokkainta on valittu suojeltaviksi Unescon toimesta. Ketju ulottuu Hammerfestistä aina Mustallemerelle saakka. Von Struve suoritti mittauksensa selvittääkseen maapallon tarkan koon ja muodon. Itse mittaukset kestivät 40 vuotta, ja ne saatiin päätökseen vuonna 1855.

Struve Arcin tehostettu todellisuus luotaisiin liittämällä live-materiaaliin kolmiulotteista grafiikkaa, joka huomioi käyttäjän paikan ja liikkeen. Testialustoina toimivat muun muassa AndroidOS-tabletit ja kannettavat tietokoneet. Kolmiulotteisen grafiikan avulla herätetään henkiin ulkoilmavisualisoinnit, joilla havainnollistetaan Friedrich Georg Wilhelm von Struven kolmiomittausjärjestelmää aidoissa lokaatioissa.

Hankkeessa kehitettäviä ja sovellettavia teknologisia sovelluksia olisi

mahdollista jatkossa hyödyntää esimerkiksi uusien innovatiivisten kulttuurisisältöjen, verkkokaupan ja digitaalisten matkailupalvelujen alueilla.

Yleistyessään tehostettu todellisuus luo tarpeen uudenlaisen verkkosisällön rakentamiselle. Esityslaitteena toimii mobiili- ja puettava teknologia. Tietoverkkojen sisältö muuttuu kolmiulotteiseksi ja sulautuu osaksi arkiympäristöjä.



HANSAECVET-HANKKEEN PÄÄTÖKSEN HETKET

HansaECVET on vuonna 2013 alkanut hanke, joka päättyy vuoden 2015 loppupuolella. Hankkeessa on Itämeren alueen eri koulujen kesken kehitetty opiskelijoiden kansainvälistä työharjoitteluvaihtoa (mobility).

HansaECVET-hankkeeseen osallistuvat maat ovat Latvia, Liettua, Puola, Ruotsi, Saksa, Suomi, Tanska ja Viro. Ulkomailla suoritettavan vaihdon pituus on kahdesta viikosta kolmeen kuukauteen, riippuen kunkin koulutusorganisaation käytännöistä.

Loppuseminaari Tukholmassa

Hankkeen loppuseminaari pidettiin syyskuun lopulla Tukholmassa. Seminaarissa käsiteltiin muun muassa EU:n yleistä kehitystä ja tulevia haasteita Euroopassa. Nuorisotyöttömyys, koulunkäynnin kesken jättävät opiskelijat sekä koulusta valmistuneiden osaamisen ja työelämän vaatimusten välinen kuilu vaativat kehittämistoimia myös koulutuksen saralla.

Väestön ikääntyminen ja työväen eläkkeelle jääminen suhteellisen nuorena ja terveenä vaatinevat myös muutoksia tulevaisuudessa. Samassa tilaisuudessa ulkomaan vaihdossa olleet opiskelijat kertoivat kokemuksiaan vaihdon käytännön asioista. Ulkomaan vaihto auttaa jatkossa työllistymään muun muassa vieraissa maissa, joissa voi olla parempi mahdollisuus työllistyä kuin kotimaassa, alasta toki riippuen.

Loppuseminaarissa tehtiin yhteenvetoa hankkeessa kertyneistä kokemuksista ja edelleen parannettavista asioista muun muassa innokkaiden paneelikeskustelujen muodossa. Tähän mennessä saatujen kokemusten valossa vaihdon pituus olisi hyvä olla esimerkiksi vähintään neljä viikkoa tai vaikkapa kolme viikkoa + kolme viikkoa siten, että ensin ollaan toisessa maassa ja kohdemaan opiskelija toimii vertaistukena ja sitten ollaankin kolme viikkoa heti perään toisessa maassa äsken vaihdossa olleen opiskelijan toimiessa tukena kotimaassaan. Tällöin opiskelijapari auttaa toinen toistaan sopeutumaan vieraaseen maahan.

Hankkeessa syntyneen verkoston luottamus ja yhteistyö on arvokasta, joten loppuseminaarin yhteydessä, muun muassa iltatilaisuuksissa, pohdit-

tiin myös hiukan mahdollisia tulevaisuuden yhteistyökuvioita ja rahoitusmahdollisuuksia. Tässä nimenomaisessa hankkeessa oli "maaparit" ulkomaanvaihdon ollessa esimerkiksi Tanskan ja Ruotsin välisiä, joten osa toimijoista on päässyt hyvinkin tutuiksi keskenään ja syntyneitä yhteistyötä kannattaa jatkossakin vaalia. Tukholman loppuseminaari oli nimensä mukaisesti viimeinen HansaECVETin tapahtuma, ja sitten hanke pannaan purkkiin.

Miten hanke pannaan purkkiin?

Hankkeen loppuessa lasketaan rahat ja tehdään raportit toiminnasta. Lapin AMKin taloussihteerit laskevat hankkeen tulot ja menot, muun muassa palkat sivukuluineen, ostopalvelut, mahdolliset tavaroitten ostot ja myös juoksevat kulut, kuten puhelinkulut, vuokrat ja IT-palvelut, suhteessa hankkeessa käytettyyn työaikaan. Tunti-ilmoitukset kopioidaan hankkeen omiin lomakkeisiin, jos sellaisia on käytössä, kuten HansaECVET-hankkeessa on.

Koko HansaECVET-hankkeen työharjoitteluosuutta hallinnoidaan Saksassa, joten esimerkiksi ulkomaan harjoittelussa olleiden opiskelijoiden dokumentit lähetetään sinne säilytettäväksi. Täällä Suomessa syntyneet dokumentit, kuten alkukesällä Rovaniemellä pidetyn työpajan kulujen kuitit, säilytetään Lapin AMKin arkistossa hankkeessa säädetyin ajan.

Rahapuolen laskennan lisäksi hankkeessa syntyneitä kokemuksia ja hyviä käytäntöjä levitetään kaikissa hankkeeseen osallistuneissa organisaatioissa, ja syntyneet uudet käytänteet jalkautetaan organisaation arkeen. Lapin AMKissa pidettiin lokakuussa webinaari, jossa hankkeesta tiedotettiin, ja englanninkielinen julkaisu HansaECVET-hankkeesta on työn alla. Lehtijuttuja on myös kirjoitettu hankkeen aikana, ja Tukholman toimijat ovat tehneet sähköisiä kuukausitiedotteita (newsletter) hankkeesta tiedottamiseen.

Miten se sitten meni?

Viimeistään hankkeen ollessa loppumaisillaan täytyy arvioida, miten hankkeen tavoitteet on saavutettu. Kaikissa hankkeissa on omat tavoitteensa, jotka on kirjattu hankesuunnitelmaan. Hankesuunnitelma toimii hankkeen ajan "käsikirjana", josta katsotaan kuka tekee, mitä tekee ja milloin. Syntyneitä tuloksia verrataan tavoitteisiin ja kirjataan loppuraporttiin; mahdolliset suunnitelmasta poikkeamiset selitetään myös tarkasti.

Rahoittajaosapuoli on yleensä tarkka suunnitelmasa pysymisestä, mutta kun tulevaisuutta on vaikea ennustaa hankesuunnitelmaa laadittaessa, suunnittelemtomia muutoksia voi tulla matkan varrella. Muutokset toki hyväksytetään hankkeen ohjausryhmässä, mutta ne on myös raportoitava rahoittajalle.

Jos hankkeen tavoitteita ei ole saavutettu, jatkoaikahakemuksen teko on myös mahdollista, mutta sil-

loinkin täytyy tarkasti selittää, miksi tavoitteita ei olla vielä saavutettu ja miten ne aiotaan jatkoajalla toteuttaa. Jatkohankkeeseen voi kylläkin olla hankalaa saada täysin samat toimijat, jos henkilöt omissa organisaatioissaan on jo kiinnitetty muihin hommiin, mutta sekin seikka kuuluu hankemaailman arkeen.

**TUTUSTU
HANSAECVET-
HANKKEESEEN:**

www.hansaecvet.eu

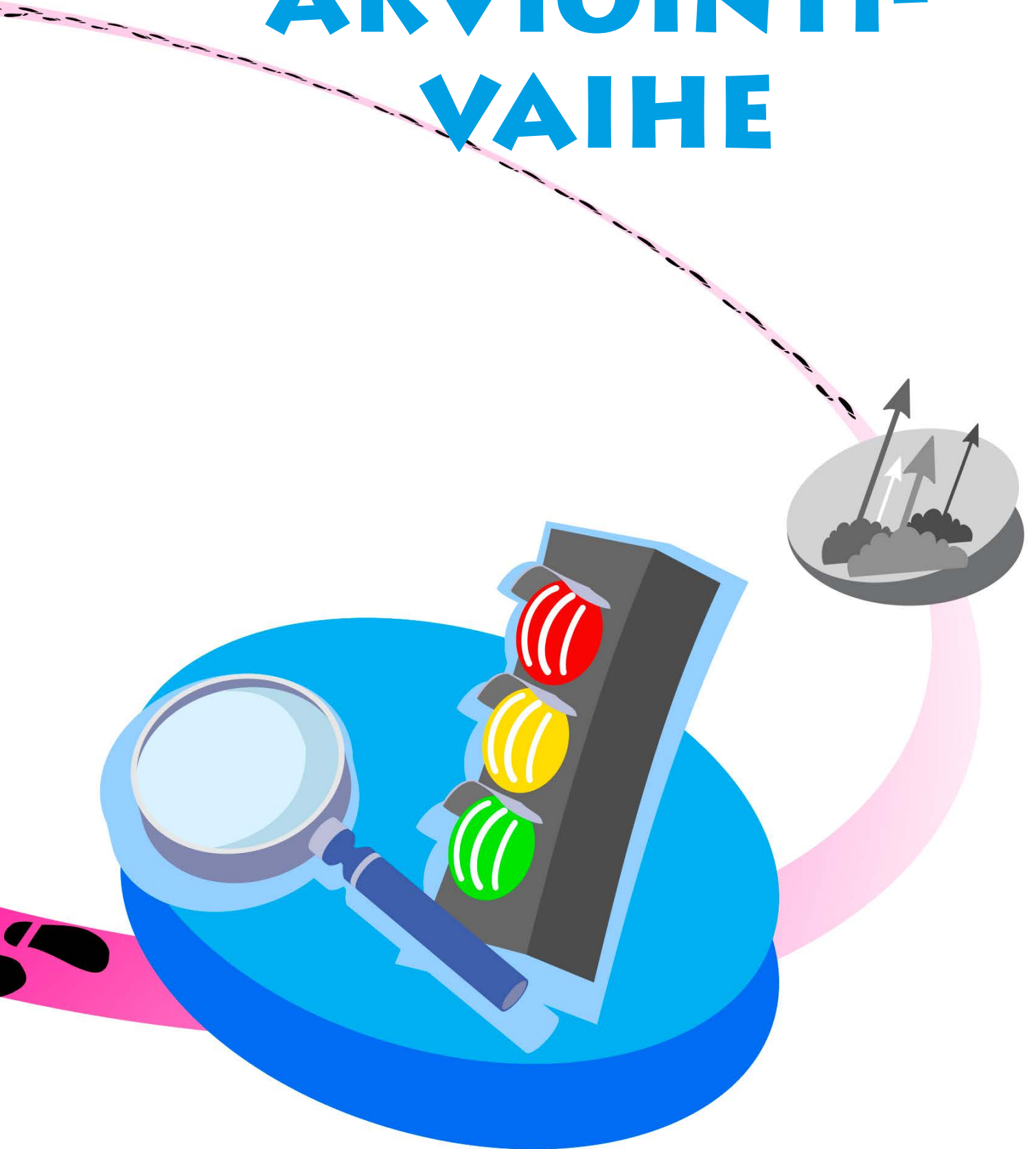


Kuva 1. Paneelisteja eri maista HansaECVET-hankkeen loppuseminaarissa Tukholmassa. (Kuva: Sirpa Kokkonen)



Rami

6 ARVIOINTI- VAIHE



LAPIN AMKIN HANKEHAKEMUSTEN ARVIOINNIN KRITTEERIT


Lapin ammattikorkeakoulun toimintaa ohjaa ammattikorkeakoulun strategia, jonka perusteella jalostamme muuttuvan toimintaympäristömme vahvuuksista ja mahdollisuuksista osaamista ja elinvoimaa pohjoisten toimijoiden tarpeisiin. Opetus- ja kulttuuriministeriö on linjauksissaan korostanut strategianmukaisuuden merkitystä ammattikorkeakoulujen toiminnassa.

Käytännössä toteutamme strategiaamme opetuksessa sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa (TKI-toiminta). TKI-toiminnan työkaluna ja mahdollistajana toimivat hankkeet. Hankkeet toteutamme pääosin ulkoisella rahoituksella, eli käytännössä rahoitusta on haettava hankekohtaisesti rahoittajilta. Hakemus koostuu hankesuunnitelmasta ja rahoitushakemuksesta.

Hanketoiminnan linjaamiseksi ja strategianmukaisuuden varmistamiseksi hanketoiminnan prosessiin on kuvattu hankehakemusten arviointivaihe, joka on edellytyksenä sille, että Lapin ammattikorkeakoulu sitoutuu hankesuunnitelmaan ja rahoitushakemukseen. Arviointia tapahtuu useammassa vaiheessa: hanketta ideoitaessa, hankesuunnitelman valmisteluvaiheessa sekä tietysti myös hankkeen toteutuksen aikana, jos rahoituskäsittelyvaiheessa hanke saa rahoituksen. Hakemusta arvioivat rahoittajaviranomaiset mutta myös Lapin ammattikorkeakoulun oma väki. Hankkeessa voi olla myös ulkoinen arviointi osana hankkeen toimintaa. Sisäisen arviointimme tavoitteena on parantaa hakemusten laatua ja strategianmukaisuutta.

Hankkeen sisäinen arviointi

Ennen kuin hankkeen täysimittainen valmistelu alkaa, on hanketta toteuttavan osaamisalan TKI-päällikön arvioitava hankeidean laatu ja innovatiivisuus, hankkeen vaikuttavuus ja hyöty alueelle sekä se, kuinka hanke edistää strategian painoalojen kehittämistä tai onko kyseessä uusi merkittävä avaus. Tässä vaiheessa arviointi ei voi olla kovinkaan perusteellinen, koska kyseessä on ideointivaiheen arviointi ja pääasiallisena tarkoituksena on seuloa pois täysin ”mahdottomat” ideat sekä ideat, jotka eivät mitenkään tue strategiaamme tai ole merkittäviä uusia avauksia. Arvioinnin tarkoituksena on myös tuoda ideat esiin tutkijoiden ja kehittäjien pöytälaa-



Arvioinnin tarkoituksena on myös tuoda ideat esiin tutkijoiden ja kehittäjien pöytälaatikoista laajempaan tietoisuuteen ja tietojärjestelmiin.

tikoista laajempaan tietoisuuteen ja tietojärjestelmiin.

Syksyn 2015 aikana olemme ottaneet käyttöön laajan hankesuunnitelmien arvioinnin, jonka tekevät strategian painoalaryhmät vetäjiensä johdolla. Tarkoituksena on, että kaikki hankesuunnitelmat altistetaan kaikkien painoalaryhmien tarkasteluun, jotta painoalaryhmät voivat tuoda hankkeeseen omia näkemyksiään, yhteistyömahdollisuuksia ja kehittämisehdotuksia. Arviointi toteutetaan projektinhallintajärjestelmässämme, Repossa, niin sanottuna lausuntokierroksena. Kukin painoalaryhmä ottaa kantaa hankesuunnitelmaan Lapin ammattikorkeakoulun johtoryhmän hyväksymän kriteeristön pohjalta, jonka jälkeen TKI-päällikkö tekee yhteenvedon arvioinneista ja esittää hankehakemusta lähettäväksi rahoittajalle tai palauttaa hakemuksen hankkeen valmistelijalle edelleen kehittämistä varten. Hankkeen valmistelijan kannattaa ottaa esille kriteeristö jo hankehakemuksen kirjoitusvaiheessa ja kirjoittaa vastaukset eri arviointikohtiin näkyville hankkeen esittelyyn Repossa. Arvioinnin tarkoituksena ei ole hylätä hankkeita vaan arvioida hankesuunnitelmaa kriteeristön perusteella ja antaa kehittämissuosituksia hankkeen sisältöön.

Arvioinnissa käytetään seitsemää kriteeriä:

1

STRATEGIANMUKAISUUS

Hankkeella toteutetaan jotain tai joitakin ammattikorkeakoulun strategian viidestä painoalasta: Arktinen yhteistyö ja pohjoinen rajaosaaminen, Etäisyyksien hallinta, Luonnonvarojen älykkään käytön edistäminen, Turvallisuusosaaminen tai Palveluliiketoiminta ja yrittäjäyys. Hankesuunnitelmasta on käytävä ilmi, mihin strategian painoalaan hanke liittyy ja kuinka painoalaa kehitetään. Toki meillä voi olla jonkin verran myös niin sanottuja uusia avauksia, jotka eivät suoraan istu strategiaamme vaan joilla kartoitetaan ja tutkitaan uusia mahdollisuuksia, jotka kenties jonain päivänä kehittyvät uusiksi kärkiosaamisiksi ja painoaloiksi. Tällaiset uudet avaukset on kuitenkin perusteltava hyvin hankekuvauksessa.

2

ALUEVAIKUTTAVUUS

Ammattikorkeakoululain mukaisesti ammattikorkeakoulun tehtävänä on harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Hankkeesta alueelle tuleva hyöty on määriteltävä hankekuvauksessa. Hyödynsaajina voivat olla esimerkiksi alueen yritykset ja organisaatiot, alueen väestö, matkailijat, opiskelijat ja niin edelleen joko välittöminä tai välillisinä hyödynsaajina.

3

TARVE-/KÄYTTÄJÄLÄHTÖISYYS

Hanke täytyy suunnitella yhteistyössä käyttäjien ja/tai hyödynsaajien kanssa; hankkeet eivät saa olla kirjoituspöytätyönä syntyneitä yksittäisen tutkijan tai kehittäjän luomuksia. Tarve hankkeelle on pystyttävä aina osoittamaan. Hankesuunnitelmassa on kuvattava tämän hetken tilanne ja mitä haasteita/tarpeita tilanteeseen liittyy sekä se, kuinka hankkeella vaikutetaan tilanteeseen.

4

INTEGRAATIO

Hankkeet eivät saa olla irrallisia saarekkeita, vaan niissä on oltava selkeä kytkeä opetukseen ja elinkeino-/työelämään. Hankesuunnitelmassa on kuvattava opetuksen, TKI:n ja työelämän integrointi sekä se, miten hanke tukee opetusta ja opetukseen kehittämistä, miten opettajat ja opiskelijat ovat mukana hankkeessa tai miten hankkeen tuloksia viedään opetukseen.

5

MONIALAISUUS

Hankesuunnitelma on laadittava kattavasti huomioiden koko Lapin AMKin osaaminen. Kumppanuushankkeissa osaamista kuitenkin tulee myös kumppaneilta. Hankkeen eduksi nähdään se, että siihen osallistuu useampi osaamisala.

6

TULOSTEN HYÖDYNNETTÄVYYS

Hankkeissa on synnyttävä tuloksia. Hankesuunnitelmasta on käytävä ilmi, kuinka hankkeen tuloksia hyödynnetään myös hankkeen jälkeen. Tuloksia voidaan hyödyntää eri tavoin: opetuksessa, jatkotutkimuksissa, työkaluina elinkeino- ja työelämän kehittämisessä tai liiketoiminnassa. Tulosten hyödyntämisessä on huomioitava myös mahdolliset rahoitusohjelmasta aiheutuvat seikat kuten esimerkiksi de minimis -ehdot.

7

KUMPPANUDET

Hankkeelle on eduksi, jos siinä on mukana työelämäkumppaneita, liikkuvuuskumppaneita tai muita kansainvälisiä kumppaneita. Kumppanuuksissa pyritään pitempikestoisiin kumppanuuksiin niin, että kumppanuus ei ole esimerkiksi vain yhden hankkeen aikaista. Kumppanuus toimii mieluiten myös useammalla tasolla sekä TKI-toiminnassa että opetuksessa.

Hankesuunnitelman arvioijat pohtivat hanketta kustakin näkökulmasta lähtien, mutta mikään kriteereistä ei ole ehdoton edellytys hankesuunnitelman hyväksymiselle. Lopullisen lausunnon hankesuunnitelman laadusta kriteeristön näkökulmasta tekee osaamisalan TKI-päällikkö. Jos tässä lausunnossa puolletaan hankkeen jättämistä rahoituskäsittelyyn, osaamisalojohtaja tekee hankkeelle muotoiluvaiheen asettamispäätöksen ja virallisen allekirjoittaja allekirjoittaa hakemuksen.

OHJAUSRYHMÄ HANKE- TIIMIN TUKENA

Operatiivisen ja käytännön hanketyön toteuttajien lisäksi hankkeelle nimitetään usein ulkopuolisista asiantuntijoista koostuva ohjausryhmä, joka ohjaa ja sparraa hanketiimiä kehittämistyössä. Kansallisissa hankkeissa ohjausryhmän asettamista edellytetään usein jo ihan rahoituspäätöksessä. Ohjausryhmä ohjaa, tukee ja seuraa hankkeen etenemistä, ja sen tarkoituksena on auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Vastuu hankkeen toteuttamisesta on kuitenkin hankkeen toteuttajalla eli tuensaajalla. (Rakennerahastot 2015.)

Ohjausryhmän kokoonpano tukee hankkeen toimintaa

Hankkeen ohjausryhmän kokoonpanoa tulee hahmotella jo hankesuunnitelmassa, ja alustava listaus annetaan hankehakemuksessa. Jos ja kun hanke saa myönteisen päätöksen, nimitetään varsinaiset jäsenet ja käynnistetään ohjausryhmän toiminta. Parhaimmillaan ohjausryhmä tarjoaa mahdollisimman laaja-alaista asiantuntemusta läheltä käytännön toimintaa, ja siihen kannattaakin kutsua esimerkiksi eri kohderyhmien edustajia (Rakennerahastot 2015).

Lapin innovaatioassistentti -hankkeessa ohjausryhmän kokoonpano toteutui lähes suunnitellusti. Tavoitteena oli koota mukaan asiantuntijoita, joilla voisi olla annettavaa kehittämistyölle eli tässä tapauksessa olla mukana luomassa työelämälähtöistä innovaatio-osaamisen valmennusta korkeakoulu-tetuille työnhakijoille. Ohjausryhmässä on luonnollisesti edustajat osallistuvista korkeakouluista, jotka ovat vastuussa hankkeen toteuttamisesta. Koska työn alla on valmennus korkeakouluetuille työnhakijoille, myös Lapin TE-toimisto ja Akava Lappi ovat nimenneet omat edustajansa. Pk-yritykset ovat tärkeässä asemassa valmennuksessa, josta suurin osa suoritetaan työskentelemällä yrityksissä. Tästä johtuen ohjausryhmässä on mukana elinkeinojen kehittämissyhtiöitä Rovaniemeltä ja Meri-Lapista. Tavoitteena on myös saada mukaan vaihtuva yritys-edustaja kunkin valmennuskierroksen osallistuvista yrityksistä. Varsinaisten jäsenten lisäksi ohjausryhmään kuuluu asiantuntijajäsen ELY-keskuksen rinnakkaishankkeesta, rahoittajaviranomaisen edustaja hankkeen valvojana sekä hanketoimijat esittelijöinä ja koolle kutsujina.

Aittoa kiinnostusta ja uusia kontakteja

Hankkeen käynnistyttyä ja ohjausryhmän muotoututtua on aika järjestää ensimmäinen kokous. Tyyppillisesti ensimmäisessä kokouksessa järjestäytään, sovitaan kokouskäytännöistä ja kerrataan ohjausryhmän tehtävät. Ohjausryhmän toiminta perustuu rahoittajan ja rahoituspäätöksen antamiin ohjeisiin. Hyvä on myös jokaisen edustajan esittäytyä, sillä ohjausryhmä toiminta on osallistujilleen myös erinomainen mahdollisuus verkostoitumiseen.

Lapin innovaatioassistentti -hanke käynnistyi vuoden 2015 alussa, ja ohjausryhmän ensimmäinen kokous pidettiin huhtikuun ensimmäisenä päivänä. Järjestäytymiskokouksessa sovittiin, että kokoonnutaan 3–4 kertaa vuodessa ja kokoukset pyritään järjestämään virtuaalisesti etäyhteyksiä hyödyntäen. Kokouksista toimitetaan esityslistat ja pidetään pöytäkirjaa, joka vielä sähköisesti toimitetaan kaikille hyväksyttäväksi.

Vuonna 2015 on pidetty neljä ohjausryhmän kokousta, joissa on käsitelty keskeiset toimenpiteet ja tulokset edellisiltä kuukausilta sekä käyty nopeasti läpi hankkeen taloustilanne. Lisäksi on pidetty ideointituokio, kun hanketiimi pohti keinoja tavoittaa potentiaaliset yritykset, ja ohjausryhmää on osallistettu myös kokousten ulkopuolella pyytämällä vinkkejä ja kannanottoja.

Kokouksissa on myös aina esitelty tulevia toimenpiteitä ja työn alla olevia suunnitelmia, joihin on aidosti ja aktiivisesti pyydetty ohjausryhmän näemyksiä ja kannanottoja. Yhdessä kokouksessa on pidetty ideointituokio, kun hanketiimi pohti keinoja tavoittaa potentiaaliset yritykset. Ohjausryhmä työsti hetken aikaa verkossa yhteiseen dokumenttiin

ideoita ja vinkkejä, joista vielä lopuksi keskusteltiin yhdessä. Ohjausryhmää on osallistettu myös kokousten ulkopuolella pyytämällä vinkkejä sopivista yrittäjätilaisuuksista, joissa hanketta voisi esitellä ja joissa voidaan rekrytoida uusia yrityksiä mukaan toimintaan. Lapin innovaatioassistentti -hankkeen ohjausryhmä on ollut aktiivinen ja tuonut uusia ajatuksia hanketiimin toimintaan.

Haasteensa toimintaan tuo se, että ohjausryhmän jäsenet ovat rautaisia asiantuntijoita omalla alallaan, joten he ovat monessa mukana ja usein varsin kiireisiä. Tästä johtuen kokouksissa on vaihteleva osallistujajoukko paikalla sekä samat asiat ja teemat voivat nousta toistuvasti esille, ja toisaalta kokonaiskuvan muodostaminen hankkeesta on vaikeaa, jos harvakseltaan ehtii kuulolle. Hankkeen toteutus etenee kuitenkin koko ajan omalla vauhdillaan, ja aktiiviset ohjausryhmän toimijat pääsevät siihen parhaiten mukaan.

Hanketiimin näkökulmasta ohjausryhmältä toivotaan aitoa kiinnostusta, rakentavaa vuoropuhelua sekä tukea ja ohjausta hankkeen toteuttamiseen.

Mielellään esittelemme työn alla olevia toimenpiteitä, joihin on mahdollista saada palautetta ja vinkkejä, jotka voidaan viedä käytäntöön heti. Olennaista on tietysti myös se, että ohjausryhmän jäsenet hyötyvät itse osallistumisestaan ja saavat esimerkiksi kontakteja, verkostoja ja ensikäden tietoa kehittämistyön etenemisestä.

LÄHTEET:

Rakennerahastot 2015. Ohjausryhmä. Viitattu 21.10.2015.
<https://www.rakennerahastot.fi/ohjausryhma>

IHANNETAPAUKSESSA OHJAUSRYHMÄ...

...vastaa osaltaan projektin vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta

...toimii linkkinä sidosryhmiin

...antaa asiantuntemuksensa projektin käyttöön

...levittää projektin tuloksia

...luo toiminnalle / yhteistyölle pelisäännöt

...seuraa ja ohjaa hankkeen sisällöllisten tavoitteiden saavuttamista

...valvoo ja seuraa projektin edistymistä projektipäätöksen mukaisesti

OHJAUSRYHMÄTYÖSKENTELYSSÄ MUKANA

Ohjausryhmät ovat tavallinen väline kehitystyön johtamisessa. Tyypillisesti ammattikorkeakoulutoiminnassa ohjausryhmiä käytetään kotimaisten ja kansainvälisten tutkimus-, kehitys- ja innovaatiohankkeiden sekä sisäisten kehityshankkeiden johtamisessa.

Ohjausryhmän jäsenenä ja erityisesti puheenjohtajana on mahdollisuus vaikuttaa. Tavallisimmin hankkeen ohjausryhmä kootaan keskeisten hankekumppanien edustajista. Vastuullinen kumppani (ns. lead partner) tuo ohjausryhmään hankepäällikön, joten toisinaan puheenjohtajaksi valitaan jonkin toisen hankekumppanin edustaja.

Olen saanut toimia ohjausryhmissä sekä jäsenen että puheenjohtajan ominaisuudessa hyvin erilaisissa hankkeissa. Tällä hetkellä olen jäsenenä Lapin ammattikorkeakoulun esimieskoulutuksen, tietohallinnon ja asiakkuudenhallinnan hankkeen ohjausryhmissä. Jokainen ohjausryhmä on omanlaisensa – siitäkin huolimatta, että usein rahoittajaorganisaatio säätelee melko tarkasti ohjausryhmän tehtäviä ja toimintaa.

2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä oli tavallista, että ohjausryhmä oli eräänlainen leimasin, jossa organisaatioiden keskijohto valvoi hankkeiden etenemistä sekä hyväksyi maksatushakemuksia ja budjettimuutoksia aika lailla hankepäällikön esittelyjen mukaisesti. Tosin hankepäällikkö oli valmistellut esittelyt puheenjohtajan kanssa etukäteen. Kokouksia oli kolmesta neljään vuodessa, ja ne sujuivat sopuisasti. Usein kokoonnuttiin face to face vuorotellen eri hankekumppanien toiminta-alueilla. Samalla koetettiin löytää edes puoli päivää aikaa tutustua hankekumppanin alueen ominaispiirteisiin ja olosuhteisiin. Ainakin kansainvälisissä hankkeissa ohjausryhmän rinnalle perustettiin usein operatiivinen työryhmä, jossa oli enemmän toimijoita ja jolla oli enemmän hanketyötä ohjaava rooli.

Sittemmin yleistyivät hankehakemusten yhteyteen tehtävät yhteistyösopimukset, joissa määritellään hyvinkin yksityiskohtaisesti työpakettien sisällöt, työnjaot kumppanien kesken ja budjetit myös. Kokouksia pidetään yhä enemmän myös virtuaalisina erilaisin verkkotyöskentelyvälinein. Ja mikä parasta – ohjausryhmän merkitys hanketoimintoja ohjaavana ryhmänä on nostettu esille.

Ohjausta tarvitaan erityisesti silloin, kun hankkeessa on paljon toimijoita, jotka eivät vielä ole tottuneet yhdessä tekemiseen, kun hankkeella on vaativat tavoitteet tai kun kaikki ei mene niin kuin on ajateltu tai sovittu. Toisinaan joku hankekumppani haluaa jättäytyä pienempään rooliin kuin mitä on sovittu tai ei pysy sovituissa aikatauluissa. Hankekumppanien rahoitusosuudet eivät aina osu kohdilleen suunnitellun mukaisesti tai ei ole pysytty annetuissa budjeteissa. Lisäksi on eri tulkintoja siitä, mitä työpakeiteissa on sovittu tehtäväksi tai mikä on tukikelpoista toimintaa ja mikä ei. Joskus kulttuurierotkin tuovat väriä hankeyhteistyöhön. Hankkeita toteuttavat henkilöt vaihtuvat välillä, ja rahoittaja saattaa tarvita selvityksiä hankkeen etenemisestä. Hyvä ohjausryhmä tukee hanketoimijoita. Välillä ohjausryhmän puheenjohtaja ja hankepäällikkö käyvät keskusteluja rahoittajien edustajien kanssa. Joutuupa joskus sovitelijaksi hankekumppanien välisissä näkemyseroissakin.

Ohjausryhmän kokouksista tehdään muistiot, jotka toimivat dokumentteina hanketoiminnoista, hankkeen etenemisestä ja mahdollisista muutoksista, hankkeessa työskentelevistä toimijoista ja maksatushakemuksista. Ohjausryhmän jäsenillä ei ole taloudellista tai juridista vastuuta hankkeesta, mutta tulosvastuu hankkeen etenemisestä ja vaikuttavuudesta voidaan katsoa ohjausryhmän jäsenillä olevan. Tiedotusvastuu, esimerkiksi julkisuuteen, sovitaan ohjausryhmän jäsenten kesken. Puheenjohtajalla ja hankepäälliköllä on tässäkin suurin vastuu. Ohjausryhmän päätökset ovat muistioissa, ja ne tiedotetaan hankekumppaneille hankepäällikön toimesta.

Ohjausryhmätyöskentely on parhaimmillaan näköalapaikka tulevaisuuteen. Se on myös verkostoitumisen ja tutuksi tulemisen paikka. Ohjausryhmän tehtävänasettelu on aina positiivinen: rakennetaan uutta, luodaan, pilotoidaan, testataan. Tavoitteena on paitsi kehittää myös oppia hankkeessa ja ottaa hankkeessa rakennettu käyttöön hankkeen päättymisen jälkeen, on se sitten toimintamalli, hyvä käytäntö, uusi palvelumuoto tai muu vastaava.

OHJAUSRYHMÄN KOKOUKSISSA KÄSITELTÄVIÄ HANKKEEN TOTEUTTAMISEEN LIITTYVIÄ ASIOITA OVAT MUUN MUASSA:

- HANKESUUNNITELMAN TAVOITTEIDEN JA TOIMINNAN TOTEUTUMISEN TILANNE
- RAHOITUSSUUNNITELMAN TOTEUTUMINEN JA MAKSATUKSEN ETENEMINEN
- HANKKEEN TOIMINNAN ITSEARVIOINTIA
- HANKKEEN ETENEMISEN KOKONAISARVIOINTI, MAHDOLLISTEN MUUTOSTARPEIDEN JA ONGELMAKOHTIEN
- TUNNISTAMINEN SEKÄ TARVITTAVIEN KORJAAVIEN TOIMENPITEIDEN ESITTÄMINEN
- HANKKEEN TUENSAAJAORGANISAATIOLE TARVITTAESSA TEHTÄVÄT EHDOTUKSET HANKESUUNNITELMAN MUUTTAMISEKSI (TUENSAAJA TEKEE VARSINAISEN MUUTOSESITYKSEN VÄLITTÄVÄLLE TOIMIELIMELLE)
- SEURANTATIEDOT, OSALLISTUJAPALAUTTEET JNE.
- VAIKUTTAVUUS JA TULOKSELLISUUS SEKÄ TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN
- HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN LEVITTÄMINEN (VALTAVIRTAISTAMISEN SUUNNITELMA JA SEN TOTEUTUMINEN)
- TIEDOTTAMINEN (TIEDOTUSSUUNNITELMA JA SEN TOTEUTUMINEN)
- VÄLI- JA LOPPURAPORTIT

(Hallintoviranomaisen ohje 2/2010)

MITÄ PROJEKTI(HENKILÖSTÖ) ODOTTAA OMALTA OHJAUSRYHMÄLTÄÄN?

- Aitoa kiinnostusta
- Rakentavaa vuoropuhelua
- Tukea
- Omistajuutta
- Johtajuutta

MITÄ OHJAUSRYHMÄ ODOTTAA PROJEKTILTA JA PROJEKTIHENKILÖSTÖLTÄ?

- Tuotoksia ja tuloksia
- Konkretiaa
- Lisäarvoa ns. normaalitoimintaan
- Näkyvyyttä
- Uutta osaamista, asiantuntijuutta, verkostoja, yhteyksiä jne.
- Vahvaa kehittämisorientaatiota

(Aro 2012.)

Hankkeissa edistetään usein alueiden toimintamahdollisuuksia, ja hyödynsaajina ovat sekä alueen yritykset ja muut organisaatiot että oppilaitos opiskelijoineen ja usein kansalaiset.

Kokemus on osoittanut, että mitä paremmin kumppanit tunnetaan, sitä joustavampaa ja antoisampaa yhteistyö hankkeessa on. Silti on hyvä myös hakea uusia kumppaneita ja laajentaa toimijaverkkoa. On myös arvokasta ymmärtää, että vaikka arktinen alue on keskeinen toimintaympäristömme, emme voi toimia kuplassa. Parhaiten palvelemme aluettamme tuomalla eri puolilta maapalloa arktisen alueen toimijoista, osaamisesta ja tuotteista kiinnostuneita yhteistyökumppaneita myös kehityshankkeisiin.

LÄHTEET:

- Aro, T. 2012. Onnistu ohjausryhmän kanssa! VTT. Viitattu 12.12.2015. <http://www.timoaro.fi/wp-content/uploads/2012/07/Onnistu-ohjausryhmän-kanssa.pdf>
- Hallintoviranomaisen ohje 2/2010. 7. Ohjausryhmät. Rakennerahastot.fi. Viitattu 12.12.2015. http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/hvo_ohjeet_2_2010/01_hakijoiden_ja_toteuttajien_ohjeet/Ohjausryhm.pdf

HANKKEEN ARVIOINTI ON MONITAHOINEN PROSESSI

Hankkeiden arviointi on vastuullista toimintaa, jonka taustalta löytyy yleensä arvoja ja strategisia päämääriä. Se, miten ja kenen ehdoilla arviointia toteutetaan, voi olla luonteeltaan hyvinkin tavoitteellista ja hallinnollista.

Arviointi voi rakentua esimerkiksi toiminnan periaatteista ja käytännöistä (eli toimintapolitiikasta). Tämän lisäksi arviointiin ja palautteeseen voivat vaikuttaa hankkeen rahoitusohjelma, rahoittajaviranomaiset, hankkeen sisältö, hankekumppanit, hanketta hallinnoiva organisaatio ja niin edelleen. Lähes aina hankkeen rahoittaja edellyttää hankkeilta arviointia, johon oppimisen lisäksi liittyy tilivelvollisuuden näkökulma.

Itsearviointi lähtökohtana

Moitteettomaan hankehallintoon kuuluu toimiva hankeorganisaatio, jossa kaikilla on selkeät roolit ja tehtävät, yhteistyösopimukset kumppaneiden kanssa sekä toimiva taloushallinto. Hankehallinnon keskeisiä osia ovat hankkeen seuranta ja arviointi. Seurannalla ja arvioinnilla tarkennetaan suunnitelmia, raportoidaan toiminnan aikaan saamasta muutoksesta, ennakoidaan riskejä ja havaitaan muutostarpeita. Säännöllinen seuranta ja arviointi mahdollistavat oppimisen, suunnan muuttamisen ja toimivien ratkaisujen löytämisen. Seuranta ja arviointia tarvitaan myös hankkeisiin liittyvien vastuuvollisuuksien täyttämiseksi.

Lapin ammattikorkeakoulu tekee hankkeiden toteuttamisen suhteen itsearviointia. Tällä tarkoitetaan arviointia, jota toiminnastaan vastuullinen taho tekee oma-aloitteisesti toimintansa kehittämiseksi. Lapin AMKissa on oma hankkeiden arviointijärjestelmä, jota noudatetaan kaikkien hankkeiden osalta. Kaikki Lapin AMKin hankkeet arvioidaan arviointiryhmän toimesta ennen hankehakemuksen jättämistä rahoitettavaksi rahoitusohjelmiin. Arviointiryhmän muodostavat Lapin AMKin strategian painalojen puheenjohtajat, ja he arvioivat hankehakemuksia määriteltyjen kriteereiden kautta. Arviointiryhmän tehtävänä on antaa kehitysnäkökulmia hankkeeseen, mutta se ei kuitenkaan päättää hankkeen jättämisestä rahoitettavaksi. Itsearviointin tulokset ja kehittämisohdotukset tulevat tietoon kyseisen hankehakemuksen suunnittelijalle ja osaamisalan

TKI-päällikölle. Saadun kehittävän itsearviointin pohjalta hankehakemusta voidaan täydentää ja tuoda siihen uusia näkökulmia, ennen kuin hankehakemus jätetään rahoittajaviranomaisen käsittelyyn.

Hankkeiden itsearviointi auttaa asioiden uudelleen harkintaa ja korjaamista sekä lisää Lapin AMKin toiminnan monialaisuutta. Systemaattisesti käytettynä itsearviointi kohottaa hankehakemusten ja toimijoiden osaamisen tasoa. Hankkeiden vastuuhenkilöt voivat olla toisiinsa nähden varsin erilaisessa asemassa riippuen siitä, ovatko he osallistuneet hankkeen suunnitteluun vai tulleet mukaan vasta toteutusvaiheessa. Henkilöillä voi myös olla eri määrä kokemusta projektityöstä sekä projektia hallinnoivasta organisaatiosta. Toteuttajien lähtökohteroista huolimatta toiminnan tulee olla laadukasta ja tuloksellista, ja tähän pyritään hankkeiden itsearviointilla.

Arviointia hankehakemuksen perusteella

Kun hanke on käynyt itsearviointiprosessin, on sitä mahdollisesti muokattu ja se on jätetty rahoittajan rahoituskäsittelyyn. Rahoituskäsittelyä seuraa rahoittajan hankepääätös. Hankehakemuksen saadessa myönteisen rahoituspäätöksen nimetään sille projektipäällikkö. Käytännössä hankkeen toteutumista johtaa ja seuraa projektipäällikkö. Projektipäällikkö on ensisijaisesti vastuussa hankkeen toteutumisesta, ja hän raportoi hankkeen etenemisestä niin hankkeen ohjasryhmän jäsenille kuin osaamisalan TKI-päällikölle. TKI-päällikkö osaltaan raportoi hankkeiden etenemisestä osaamisalan johtoryhmälle ja Lapin AMKin TKI-ryhmälle. TKI-päällikön tehtävänä on valvoa, että hankkeen tulokset saavutetaan ja resurssit käytetään asianmukaisesti. TKI-päällikkö myös huolehti hankkeen rahoituksen riittävydestä yhdessä projektipäällikön kanssa.

Hankekohtaista jatkuvaa itsearviointia toteuttaa hankkeen projektityöntekijä tai projektipäällikkö

yhdessä monialaisen ryhmän kanssa, joka voi olla hankkeen ohjausryhmä, työryhmä tai jokin muu sidosryhmä. Arviointia tehdään hankkeessa määräjain, tyypillisesti väliarviointeina ja loppu- tai jälkiarviointina, eli hankkeen arviointia suoritetaan koko hankkeen elinkaaren aikana. Jotta hankearviointiin on varattu aikaa ja budjetissa varoja, tulee arviointi huomioida jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. Yleensä hanketta arvioidaan hankesuunnitelmassa ilmoitettujen indikaattoreiden ja saavutettujen tulosten kautta sekä saadun laadullisen palautteen kautta. Yleensä laadullista palautetta antavat hankkeen ohjausryhmä ja kohderyhmä.

Hankekohtainen arviointi ja palautteen keruu on yleensä suunniteltu hankehakemuksessa ja mahdollisesti sisällytetty hankkeen työpaketteihin ja toimenpiteisiin. Rahoitusohjelmissa voi olla eroavaisuuksia ja säännöksiä siitä, kuinka hanketta tulee arvioida ja kerätä siitä palautetta. Lisäksi hankkeiden erilaiset sisällöt voivat osaltaan määrittää miten, milloin ja millaista palautetta kerätään.

Hankkeiden työpaketit ja kehityskohteet koostuvat usein eri alakohdista, ja näillä voi olla toisistaan poikkeavia tavoitteita. Tästä syystä hankkeen eri työpakettien välillä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä arvioinnin ja palautteen saamiseksi. Kun pro-

jektiseuranta suunnitellaan järkevästi, on arvioinnin tekninen tai manuaalinen toteuttaminen, tulosten seuranta sekä raportointi nopeaa ja helppoa. Kerätyistä tiedoista tulisi voida jakaa erilaisia tulos- ja arvionäkymiä projektin eri sidosryhmille. Palautetta on siten hyvä kerätä projektin kohderyhmiltä, sillä heiltä saa arviointia tuloksista ja kokemuksista, jota voi hyödyntää esimerkiksi hankkeen työpakettien edellyttämässä toimenpiteissä. Projektipalautte on äärimmäisen tärkeää toiminnan kehittymisen kannalta.

Palautetta hankkeen mukaisesti

Arviointia ja palautteen keräämistä voi toteuttaa monella eri tavalla. Hankkeissa voidaan esimerkiksi toteuttaa haastatteluja ja yhteispalavereja sekä tehdä kohdennettuja selvityksiä palautteen ja arvioinnin keräämiseksi. On hyvä muistaa, että yhtä ainoaa parasta arviointimenetelmää ei ole olemassa, sillä on olemassa useita erilaisia arvioinnin lähestymistapoja ja palautteenkeruumenetelmiä. Arvioinnin tarkoitus ohjaa arviointia sellaiseen suuntaan, josta on tekijälle hyötyä. Lisäksi arvioinnin tarkoitukselta riippuu myös se, onko arviointi tarkoituksenmukaista tehdä itse sisäisenä arviointina vai ulkopuolisen tahon toimesta. Ulkoinen arviointi tarkastelee toimintaa objektiivisesti, toisaalta sisäinen arviointi on mukana arjessa, tapahtumien keskipisteessä.

Lapin ammattikorkeakoulun hankkeiden arviointi perustuu oppimista, asiantuntijuutta ja toiminnan kehittämistä edistävään arviointiin. Oppimis- ja kehittämismotiivista lähtevä arviointi painottaa onnistumisten ja epäonnistumisten yhteistä pohtimista ja toiminnan parantamista tämän arviointitiedon perusteella. Panostamalla arviointiin ja palautteen keräämiseen pyritään tavoitteelliseen projektityöhön ja asiakaslähtöisempiin ratkaisuihin. Hyvän ja toimivan palautesuunnitelman tekemiseen ei ole yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa. Hyvä ja toimiva projektin arviointia varten luotu tiedonkeruulomake voi kehittyä projektityön itsearviointityökaluksi, keskustelujen jäsentäjäksi ja reflektion apuvälineeksi.



LAPIN AMMATTIKORKEAKOULUN KAUPAN JA KULTTUURIN OSAAMISALALLA ON VUONNA 2015 PYÖRINYT USEAMPI HANKE, JA UUSIA HANKKEITA OLLAAN SUUNNITeltu MÄÄRÄTIETOISESTI JA KUNNIAHIMOISESTI. TÄMÄ JULKAISU LUO KATSAUKSEN SIIHEN, MINKÄLAISIA TOIMIA OLEMME TOTEUTTANEET HANKKEISSAMME TÄNÄ VUONNA. JULKAISUMME TUO ESILLE MYÖS HANKERATTAIDEN JATKUVAA LIIKETTÄ TKI-TOIMINNASSA.

JULKAISUN ARTIKKELEISSA KOHTAAVAT YLEISET KUVAUKSET HANKETOIMINTAAN LIITTYVISTÄ OSA-ALUEISTA SEKÄ KÄYTÄNNÖN KOKEMUKSET KAUKUN HANKETOIMINNASTA VUODEN 2015 OSALTA. TOIVOMME TÄMÄN JULKAISUN ANTAVAN LISÄÄ TIETOA SIITÄ, MITÄ HANKETOIMINNAN PYÖRITTÄMINEN SISÄLTÄÄ, MITÄ HANKKEISSAMME TAPAHTUU JA MITEN TOIMINTAAN VOI PÄÄSTÄ MUKAAN.

LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences

www.lapinamk.fi



Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

Vipuvoimaa
EU:lta
2014-2020



ISBN 978-952-316-112-2