

**KESTÄVÄ KEHITYS HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULUN
RAKENNERAHASTOT-HANKKEISSA**

Kohti vaikuttavampaa aluekehitystä



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Forssa, Kestävä kehitys

Syksy, 2019

Nelli Niemimaa

Kestävä kehitys
Forssa

| | | |
|---------------------|---|-------------------|
| Tekijä | Nelli Niemimaa | Vuosi 2019 |
| Työn nimi | Kestävä kehitys Hämeen ammattikorkeakoulun Rakennerahastot-hankkeissa | |
| Työn ohjaaja | Maria Lehtimäki | |

TIIVISTELMÄ

Tämän työn tavoitteena on luoda ymmärrystä siitä, miten Hämeen ammattikorkeakoulun Rakennerahastot-hankkeiden toimintapa edistää kestävä kehitystä, sekä TKI-toiminnan vaikuttavuutta. Työssä käsitellään ammattikorkeakoulujen toimintaympäristöä, vastuullisuusajattelun organisaatiollisia hyötyjä sekä TKI-toiminnan vaikuttavuuteen liittyviä tekijöitä.

Työn tutkimusosuus toteutettiin korkeakoulun Rakennerahastot-hankkeiden projektipäälliköille suunnattuna kyselytutkimuksena. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kestävä kehitys huomioidaan vaihtelevasti Rakennerahastot-hankkeissa. Syynä tähän voi olla yhtenäisen ohjeistuksen sekä koulutuksen tarve. Sen sijaan TKI-toiminnan vaikuttavuutta edistäviä toimintatapoja toteutetaan yhtenäisemmin. Projektipäälliköt kannattavat TKI-strategian luomista toiminnan ohjaamiseksi.

Kestävä kehitys on kompleksinen aihe, mutta sitä kannattaa silti tutkia ja kehittää organisaation toiminnassa. Tämän työn myötä Hämeen ammattikorkeakoulu voi kehittää toimintansa kestävyttä ja näin lisätä yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan.

Työn tilaaja on Hämeen ammattikorkeakoulun Tk-palvelut.

Avainsanat Kestävä kehitys, vastuullisuus, ammattikorkeakoulu, tutkimus- ja kehittämistoiminta.

Sivut 64 sivua, joista liitteitä 11 sivua

Degree Programme in Sustainable Development
Forssa

| | | |
|-------------------|---|------------------|
| Author | Nelli Niemimaa | Year 2019 |
| Subject | Sustainable development in structural funds projects of Häme University of Applied Sciences | |
| Supervisor | Maria Lehtimäki | |

ABSTRACT

The aim of this thesis was to study the structural fund project procedures of Häme University of Applied Sciences (UAS), considering how these procedures enhance sustainable development and R&D effectiveness. Therefore, the study discussed the UAS operational responsibility and factors affecting R&D effectiveness in general. The thesis was carried out as an inquiry sent to the project managers of the university.

According to the results, the sustainable development issue was included in the procedures with varying degrees within the projects, depending largely on the know-how and skills of the project manager in question, presumably due to the lack of common instructions and need for more education on the topic. On the other hand, effectiveness in project procedures was implemented more constantly. In addition, an important discovery in the study was that the project managers expect Häme University of Applied Sciences to develop a strategy for its innovation, development and research work.

Sustainable development is an issue of complexity. However, sustainability is worth researching and developing in the organization's actions, thus increasing the social impact of Häme University of Applied Sciences.

The commissioner of this thesis is the R&D services unit at Häme University of Applied Sciences.

Keywords Sustainable development, responsibility, University of Applied Sciences, innovation, development and research

Pages 64 pages including appendices 11 pages

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 1 |
| 2 | AMMATTIKORKEAKOULUJEN TOIMINTA | 1 |
| 2.1 | Ammattikorkeakoulu yhteiskunnallisena toimijana | 1 |
| 2.2 | Ammattikorkeakoulujen toimintaympäristö | 2 |
| 2.3 | Ammattikorkeakoulujen T&K-toiminta..... | 3 |
| 2.4 | Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminta ja avoimen tieteen periaatteet | 5 |
| 2.5 | HAMK..... | 6 |
| 2.6 | HAMKin TKI-toiminta..... | 7 |
| 2.7 | Rakennerahastot | 8 |
| 3 | PROJEKTARVIOINTI..... | 10 |
| 3.1 | Projektiraportointi ja arviointi | 10 |
| 3.2 | Arvioinnin ominaisuuksia | 10 |
| 4 | VASTUULLINEN JA VAIKUTTAVA TKI-TOIMINTA..... | 11 |
| 4.1 | Vastuullisuusajattelun hyödyt organisaatiolle..... | 11 |
| 4.2 | Projektinhallinta muutoksessa | 13 |
| 4.3 | Kestävä kehitys ja vastuullisuus TKI-toiminnassa | 14 |
| 4.3.1 | Monimuotoinen sidosryhmätyö on sosiaalisen kestävyuden ydin | 16 |
| 4.3.2 | Ympäristön hyvinvoinnin tukeminen hankkeessa..... | 17 |
| 4.3.3 | Taloudellisesti tasapainoinen hanke | 19 |
| 4.3.4 | Toiminnan kehittäminen uudistuvilla toimintatavoilla | 19 |
| 4.4 | Standardit ja hallintajärjestelmät..... | 20 |
| 4.5 | Vaikuttavuus TKI-toiminnassa..... | 21 |
| 4.5.1 | Monimuotoinen sidosryhmätyö on myös vaikuttavuuden ydin | 21 |
| 4.5.2 | Opetuksen ja TKI-toiminnan integraatio | 22 |
| 4.5.3 | Strateginen kehittäminen, avoimuus ja toimintamenetelmiä | 22 |
| 4.6 | Haasteita ja mahdollisuuksia..... | 24 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 25 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmä | 25 |
| 5.2 | Kvalitatiivinen tutkimus ja kysely tutkimusmenetelmänä | 27 |
| 5.3 | Opinnäytetyön tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti | 27 |
| 6 | TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 28 |
| 6.1 | Vastaajien taustat..... | 28 |
| 6.2 | Hankkeen toimintatavat ja keinot..... | 29 |
| 6.3 | Hanketoimijan tietämys, tarpeet ja mietteet | 36 |
| 6.4 | Johtopäätökset ja pohdinta | 37 |
| 6.4.1 | Vaikuttavuutta lisäävien toimintatapojen toteutuminen | 38 |
| 6.4.2 | Kestävän kehityksen mukaisten toimintatapojen toteutuminen | 41 |
| 6.4.3 | Projektipäälliköiden motivaatio, osaaminen ja odotukset | 45 |
| 6.4.4 | Tutkimuksen kehittäminen..... | 46 |

| | | |
|---|-------------------------|----|
| 7 | KEHITYSEHDOTUKSET | 46 |
| 8 | YHTEENVETO | 47 |
| | LÄHTEET | 49 |

Liitteet

| | |
|---------|--|
| Liite 1 | HAMKin EAKR- ja ESR-hankkeet kuluvalle ohjelmakaudella 2014—2020 |
| Liite 2 | Kysely |

1 JOHDANTO

Ammattikorkeakouluilla on korostuva rooli yhteiskunnallisina ja alueellisina kehittäjinä. Opetus-, sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan lisäksi ammattikorkeakoulut tekevät innovaatiotyötä ja pyrkivät näin vastaamaan paremmin yhteiskunnan tarpeisiin.

Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK) tekee aktiivisesti aluekehitystyötä erilaisin projektein. Tässä työssä perehdytään HAMKin hanketoimijoille teetetyn kyselyn avulla kestävän kehityksen ja vaikuttavuuden nykytilaan Rakennerahastot-hankkeissa kuluvalle ohjelmakaudella (2014–2020). Tarkasteltavien hankkeiden toiminta-alue rajattiin Kanta-Hämeeseen.

Suomi on sitoutunut edistämään kestävästä kehitystä ja näin ollen organisaatioiden vastuullisuuden merkitys kasvaa jatkuvasti. Toimintatavan vastuullisuuden arvioiminen voi tuoda merkittävän kilpailuedun organisaatiolle. Opinnäytetyön tarkoituksena on hanketoiminnan toimintatapojen tarkastelu kestävän kehityksen sekä vaikuttavuuteen liittyvien tekijöiden osalta. Työn tavoitteena on luoda tilannekuva Rakennerahastot-hankkeiden toimintatavoista ja tarjota tulosten avulla HAMKille kehitysehdotuksia toimintansa tueksi.

Yksi kyselytutkimuksen merkittävimmistä tuloksista muodostaa pohjan organisaation toimintaa koskevalle kehitysehdotukselle: HAMKia kannustetaan kehittämään kattava ja asianmukainen strategia tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintansa tueksi. Strateginen työskentely auttaa korkeakoulua ohjaamaan toimintojaan vaikuttavalla tavalla kestävän kehityksen mukaisiksi.

2 AMMATTIKORKEAKOULUJEN TOIMINTA

Osiassa käsitellään ammattikorkeakouluinstituution roolia sekä toimintaympäristöä ja esitellään työn kannalta olennaiset rakennerahastot hankkeineen. Osiassa kuvataan lisäksi tutkittava organisaatio.

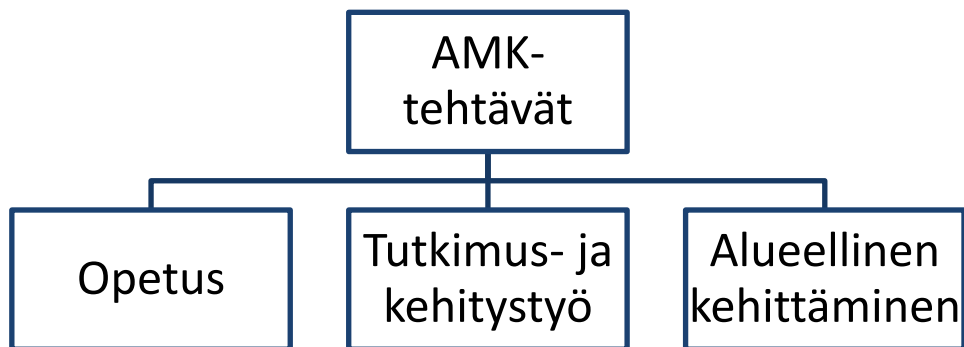
2.1 Ammattikorkeakoulu yhteiskunnallisena toimijana

Ammattikorkeakoululaki määrittelee ammattikorkeakoulujen toimintaa seuraavasti:

”Ammattikorkeakoulun tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin

perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Ammattikorkeakoulun tehtävänä on lisäksi harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulun tulee tarjota mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen.” (Ammattikorkeakoululaki 932/2014 § 4)

Ammattikorkeakoulujen kolme toisiinsa sidoksissa olevaa päätehtävää ovat opetus, tutkimus- ja kehitystyö sekä alueellinen kehittäminen, kuten kuvasta 1 ilmenee. Korkeakouluopetuksen tulee perustua tutkimukseen ja tieteellisiin lähtökohtiin. Opetuksen on vastattava työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin. Ammattikorkeakoulun tutkimuksen tulee palvella työelämää ja aluekehitystä alueellinen elinkeinorakenne huomioon ottaen. Ammattikorkeakouluissa tehtävän tutkimuksen tulee olla luonteeltaan soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. (Söderqvist, 2004, s. 24–25)



Kuva 1. Ammattikorkeakoulujen tehtävät.

Laurea ammattikorkeakoulun johtaja, Tuija Hirvikosken sanoin "ammattikorkeakoulut ovat innovaatiojärjestelmän liima, joka yhdistää ongelmat ja tarpeet, teknologian, tieteen ja kaupallistajat ja hyödynsaajat. Se on kahden suuntaan aukeava ovi, tunnistetaan hiljaiset signaalit ja tuotetaan vaikuttavuutta." (ARENE ry, 2017, s. 4)

2.2 Ammattikorkeakoulujen toimintaympäristö

Suomen korkeakoululaitoksen muodostaa yliopistot ja ammattikorkeakoulut. Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) vastaa kansallisen korkeakoulupolitiikan linjauksista, korkeakoulupolitiikan toimeenpanosta sekä pääasiallisesti korkeakoulujen rahoittamisesta. Vuonna 2019 OKM:n hallinnon alla toimii 23 osakeyhtiömuotoista ammattikorkeakoulua. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, n.d.a.)

OKM ja ammattikorkeakoulut ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Jokaisen nelivuotisen sopimuskauden alussa organisaatiot neuvottelevat määrärahojen kohdistamista varten korkeakoululaitoksen yhteisistä tavoitteista, keskeisistä koulukohtaisista toimenpiteistä, tehtävistä, profiilista, vahvuusaloista, uusista koulutusaloista sekä tutkintotavoitteista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, n.d.b.)

Ammattikorkeakoulujen rahoitus muodostuu valtion myöntämästä perusrahoituksesta sekä arvonalisäverokompensatiosta. Perusrahoituksesta 85 prosenttia myönnetään koulutuksellisten tekijöiden perusteella. Tekijöihin vaikuttavat muun muassa valmistuneiden määrä sekä niiden opiskelijoiden määrä, jotka ovat edenneet opinnoissaan suositusten mukaisesti, suorittaen vähintään 55 opintopistettä vuoden aikana. Loput 15 prosenttia perusrahoituksesta määräytyy T&K-toiminnan perusteella (tutkimus- ja kehittämistoiminta). (Yhansokan, 2019) Perusrahoituksen lisäksi ammattikorkeakouluja rahoittavat ulkopuolisena rahoituksena Suomen Akatemia, Business Finland, säätiöt, yritykset, EU sekä muut kansainväliset rahoittajat (Opetus- ja kulttuuriministeriö, n.d.b.).

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto (ARENE ry) on korkeakoulupolitiikan edunvalvoja, vaikuttaja sekä ammattikorkeakoulujen yhteistyöfoorumi. ARENE ry pyrkii palvelemaan ammattikorkeakouluja luomalla edellytyksiä korkeakoulutuksen ja TKI-toiminnan työelämälähtöisyydelle. (ARENE ry, n.d.) Suomessa yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen koulutuksen ja muun toiminnan arvioinnista vastaa Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI. Ammattikorkeakoululaki velvoittaa ammattikorkeakoulut osallistumaan säännöllisesti ulkoiseen toimintansa ja laatujärjestelmiensä arviointiin. Korkeakoulujen auditointeja on toteutettu Suomessa vuodesta 2005 lähtien. (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus, n.d.)

Suomessa on käynnissä kolmas korkeakoulujen auditointikierron (2018-2024). Auditointi koskee korkeakoulujen laatujärjestelmien toimivuutta ja vaikuttavuutta. Auditoinnin läpäistyään korkeakoulu saa kuusi vuotta voimassa olevan laatuleiman. (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus, n.d.)

2.3 Ammattikorkeakoulujen T&K-toiminta

Tutkimus- ja kehittämistoiminnalla (T&K) tarkoitetaan systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi. Toiminnalla tavoitellaan jotain uutta. T&K-toimintaan sisällytetään perustutkimus, soveltava tutkimus sekä kehittäminen. (Suomen virallinen tilasto, n.d.)

Soveltava T&K-työ kuuluu ammattikorkeakoulujen tehtäväalueeseen. Soveltavassa tutkimuksessa keskitytään ensisijaisesti käytännön sovellutusten luomiseen. Sovellutusten etsiminen yliopistojen tuottaman

perustutkimuksen tuloksille tai uusien menetelmien ja keinojen luominen tietyn ongelman ratkaisemiseksi on soveltavaa tutkimusta. Kehittämistyö on tuote- ja prosessikehitystä, jossa esimerkiksi tuotteita, palveluita ja järjestelmiä tuotetaan tai parannetaan käytännön kokemuksen ja tutkimustulosten avulla. (Suomen virallinen tilasto, n.d.)

Marja-Liisa Vesterisen (2004, s. 42) mukaan ammattikorkeakoulujen T&K-toiminnan tavoitteena on vahvistaa alueen elinkeinorakennetta, työllisyyttä, yritystoiminnan kilpailukykyä erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten osalta, kansainvälistymistä sekä verkostoitumista. Alueellinen vaikuttavuus toteutuu kolmella eri toimintatasolla, jotka ovat seuraavat:

- osaavan työvoiman kouluttaminen
- yritystoiminnan edistäminen työelämää tutkimalla, palvelujen tuottamisella sekä yrityksille tehtävänä kehittämistyönä
- uusien ideoiden ja toimintamallien kehittäminen erilaisissa hankkeissa ja muussa T&K-työssä.

T&K-työhön osallistuvat ammattikorkeakoulujen tutkijat, yliopettajat, opettajat ja opiskelijat. Yhteistyökumppaneita ovat työelämän organisaatiot, yliopistot ja muut korkeakoulut, tutkimuslaitokset sekä T&K-toimintaa rahoittavat organisaatiot. (Marja-Liisa Vesterinen, 2004, s. 43)

Vesterinen (2004, s. 44) jakaa ammattikorkeakoulujen T&K-toiminnan neljään osa alueeseen:

- työelämän kehittämiseen tähtäävät T&K-projektit yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa
- ammattikorkeakoulun opetuksen ja muun toiminnan kattava T&K-työ
- henkilöstön jatkotutkinnoissa tehtävä kehittämistyö, kun tutkimuksen kohteena on ammattikorkeakoulu itse tai sen opetukseen liittyvät aiheet
- T&K-työ, joka liittyy pedagogisiin oppimiskokeiluihin.

Työelämää kehitetään erilaisilla T&K-projekteilla, joista suurin osa on erityyppisiä EU:n, ministeriöiden, eri organisaatioiden ja teollisuuden osarahoittamia hankkeita. Työelämän kehittämisellä tarkoitetaan myös opinäytetöitä, työharjoittelussa tehtäviä projekteja, opetuksen kehittämisen tehtäviä sekä oppimateriaalina käytettävien aineistojen kehittämistä. Ammattikorkeakoulun opetuksen ja muun toiminnan kattava T&K-työ koskee organisaation toimintatapojen ja opetuksen tutkimista sekä arvioimista. Henkilöstön jatko-opinnot voivat liittyä ammattikorkeakoulun toiminnan ja opetuksen arvioimiseen ja kehittämiseen. Pedagogiset oppimiskokeilut T&K-työssä tarkoittavat erilaisia pilottikokeiluja liittyen uusiin oppimismenetelmiin ja oppimisympäristöihin. (Vesterinen 2004, s. 45–50)

2.4 Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminta ja avoimen tieteen periaatteet

Ammattikorkeakoulut saivat T&K-toiminnan lakisääteiseksi tehtäväkseen vuonna 2003. Innovaatiotoiminta lisättiin tehtävään vuonna 2015 ja näin T&K-toiminnan rinnalle muodostui TKI-toiminta (tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta). Samana vuonna kaikkien ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan rahoitusvolyymi oli 109 miljoonaa euroa. Vuoden 2015 tilaston mukaan ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnassa tuotettiin 624 uutta tuotetta tai palvelua, 488 uutta toimintakonseptia sekä 233 uutta työkalua. TKI-toimintaan osallistui noin 7 210 yritystä, joista 5 300 oli pk-yrityksiä (pienet ja keskisuuret yritykset). (ARENE ry, 2017, s. 3)

ARENE ry (2017, s. 3.) määrittelee TKI-toiminnan strategisten painoalojen mukaan rakentuvaksi kokonaisuudeksi. Toiminnassa jokaisen osa-alueen tulee mahdollistua aina tutkimuksesta kehittämiseen, innovaatioihin sekä tuotteiden ja palveluiden kaupallistamiseen. TKI-toiminnalla paitsi luodaan uutta tietoa, osaamista sekä ymmärrystä asioiden välisistä yhteyksistä, myös hyödynnetään jo olemassa olevaa tietoa. Toiminnan ydintä on jatkuvana prosessina tunnistaa uusia yhteiskunnallisia tarpeita. Tarpeisiin vastataan ilmiöpohjaisella vuorovaikutteisella verkostoyhteistyöllä. Ammattikorkeakoulut toimivat innovaatiotoiminnan vauhdittajina eri toimijoiden muodostamissa ekosysteemeissä.

Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan ulkopuolinen rahoitus on vähentynyt tasaisesti vuosina 2012–2015. Samalla korkeakoulujen oman rahoituksen osuus on ollut kasvussa. Vuonna 2015 TKI-toiminnan mahdollisesti rahoituksellaan YVT-sektori (yksityinen voittoa tavoittelematon toiminta) 4 prosentin osuudella, ulkomaiset rahoittajat 17 prosentin osuudella, kotimaiset yritykset 5 prosentin osuudella, Suomen Akatemia 1 prosentilla ja Tekes (nykyinen Business Finland) 6 prosentilla, muun kotimaisen julkisen rahoituksen ollessa 67 prosenttia. (ARENE ry, 2017, s. 5)

Hirvikosken (ARENE ry, 2017, s. 4) mukaan yhteistyö korostuu ammattikorkeakoulujen yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessa yhä enemmän. Yhdessä tekemistä painottaa myös ARENE ry:n toiminnanjohtaja Riitta Rissanen, jonka mukaan talous ja yhteiskunta kehittyvät nykyään yhä voimakkaammin avoimeen tietoon ja innovaatiotoimintaan perustuen. Ammattikorkeakouluissa tämä tarkoittaa avoimien toimintamallien hyödyntämistä TKI-toiminnassa. Avoin tutkimus, kokeilut ja yhteiskehittäminen nousevat vahvemmiksi tekijöiksi niin TKI-toiminnassa kuin opetuksessakin. (Rissanen, 2017, s. 6–7.) Kaikkien korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten tulee edistää toiminnassaan avoimen tieteen ja tutkimuksen (ATT) Euroopan laajuisia periaatteita. Suomen ammattikorkeakoulujen kesken avoimuuden tavoittelua on konkretisoitu yhteisen ”Avoin tiede ja tutkimus” (ATT) -kehittämishankkeen avulla. (Puhakka-Tarvainen & Tiainen, 2017, s. 22)

2.5 HAMK

HAMK toimii kuudessa yksikössä Kanta-Hämeessä ja yhdessä yksikössä Etelä-Pirkanmaalla (kuva 2) (HAMK, n.d.a.). HAMK on ainoa korkeakoulu-toimija Kanta-Hämeessä.



Kuva 2. HAMKin toimipisteet, maakuntarajaus ja etäisyys pääkaupungista. (Kariniemi & Laakso 2015, s. 16)

HAMK ohjaa toimintaansa tammikuussa 2019 julkaistua HAMK 2030 -visiota ja strategiaa noudattaen (HAMK n.d.b.). HAMKin aluevaikuttavuutta voidaan selvittää ja kuvata erilaisten mittarien avulla. Aluevaikuttavuuden mittareita voivat olla muutamia mainitakseen organisaation välitön ja välillinen tulovaikutus, välitön ja välillinen työllisyysvaikutus, HAMKista valmistuneiden määrä, HAMKista valmistuneiden työllistyneiden määrä Kanta-Hämeessä, tehdyt opinnäytetyöt, tieteellisten julkaisujen määrä, suoritettut harjoittelut, koordinoitut hankkeet sekä sidosryhmätoiminta (Tarnanen & Wrangle, 2017, s. 10). Käytännössä HAMKin aluevaikuttavuus muodostuu työelämäyhteyksistä, täydennyskoulutuksesta sekä hanketoinnista (Kariniemi & Laakso 2015, s. 21).

Ammattikorkeakoulujen vahvuudet konkretisoituvat ilmiöpohjaisina painoaloina. HAMKin osalta ne ovat ohutlevyosaaminen, biotalous, älykkäät palvelut sekä ammatillinen osaaminen. (ARENE ry, 2017, s. 7) HAMKissa toimii neljä soveltavaa tutkimusta tekevää tutkimusyksikköä. Tutkimusyksiköiden toimintaa nivoutuu kiinteästi aluekehittämiseen. Yksiköt ovat ammatillisen osaamisen tutkimusyksikkö HAMK Edu, biotalouden tutkimusyksikkö HAMK Bio, ohutlevykeskus HAMK Tech sekä älykkäät palvelut -tutkimusyksikkö HAMK Smart. (HAMK, 2018)

2.6 HAMKin TKI-toiminta

HAMKin yksiköissä toteutetaan TKI-toimintaa, joka kytkeytyy toiminta-alueen elinkeinorakenteeseen ja sen kehittämiseen (Kariniemi & Laakso 2015, s. 22). TKI-henkilöstössä oli vuoden 2018 päättyessä 237 ihmistä. Yhteensä organisaatiossa tehtiin vuoden 2018 aikana 211 henkilötyövuoden edestä tutkimustyötä. Tutkijakoulutus oli 99 työntekijällä. (HAMK, 2018)

HAMK tekee tutkimusta 25 tutkimusympäristössä yhdessä 1 700 yhteistyökumppanin kanssa. Organisaation hankesalkku on 18 miljoonan euron suuruinen ja käsittää yli 100 hanketta. Tutkimustyössä on suoritettu yli 62 000 opintopistettä. Tutkimukseen organisaatio budjetoit vuosittain yli 10 miljoonaa euroa, josta yritysrahoituksen osuus on 600 000 euroa. (HAMK, n.d.c.)

HAMK on sitoutunut edistämään avoimuutta TKI-toiminnassaan. Ammatikorkeakoulut käyttävät avoimesta tieteestä ja tutkimuksesta nimitystä ”avoin TKI-toiminta”. HAMK 2030 -strategiassa avoimen tieteen ja tutkimuksen edistäminen sidotaan yhteen osaamisen, tiedon, kansainvälisyyden ja yrittäjyyden kanssa. HAMK on luonut avoimuuden ja hyvän aineistohallinnan periaatteet avoimuuden edistämiseksi. (HAMK, n.d.d.)

Avoimuuden ja sitä tukevien toimintatapojen edistäminen huomioidaan myös HAMKin laatujärjestelmässä. Toimilla pyritään edistämään ATT-periaatteiden edistämistä koko organisaation toiminnassa. HAMKin avoimella TKI-toiminnalla pyritään tutkimusetiikan ja juridiikan asettamissa rajoissa tuomaan hankkeissa käytetyt menetelmät, aineistot, tulokset ja tuotokset kaikkien käytettäväksi. Näin mahdollistetaan myös yritysten, päätöksentekijöiden ja kansalaisten osallistuminen tutkimukseen. (HAMK, n.d.d.)

HAMKin TKI-toiminnan ja palvelutoiminnan tunnettuudesta on julkaistu tutkimus vuonna 2015. Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä ja suunnattiin organisaation sidosryhmille. Tutkimuksesta ilmeni, että HAMKin TKI-toimintaa arvostettiin. Projektitoimintaa pidettiin työelämän tarpeita palvelevana ja vaikuttavana. Palvelutoimintaa pidettiin sujuvana ja laadukkaana. Taulukko 1 osoittaa vuonna 2015 heränneet keskeiset kehittämissuosituksset.

Taulukko 1. Keskeiset kehittämissuosituksat. (Kariniemi & Laakso 2015, s. 75)

| KESKEISET KEHITTÄMISSUOSITUKSET | | |
|---|--|--|
| TKI-TOIMINTA | PALVELUTOIMINTA (MAPA) | PALAUTEJÄRJESTELMÄ |
| Tutkimusyksiköiden tunnettuuden lisääminen | Järjestelmällinen hanke- ja tutkimustulosten tuotteistaminen | Palautteen antamismahdollisuuksien monipuolistaminen |
| Sidosryhmien osallistumismahdollisuuksien lisääminen TKI-toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen | Palvelutoiminnan tarjonnan selkeyttäminen ja markkinointi | Sidostyhmien aktivointi palautteen antamiseen |
| Yksiköiden ja tutkimusyksiköiden monialaisen yhteistyön kehittäminen | Hinnoittelupolitiikan tarkistaminen | Tiedottaminen asiakkaille palautteiden vaikutuksista toiminnan kehittämiseen |
| Sidosryhmäanalyysin tekeminen | Opiskelijoiden ohjauksen ja sopusäkäytänteiden kehittäminen | CRM-järjestelmän kehittäminen |

Tehty tutkimus tuotiin opinnäytetyöhön sen ilmentämiseksi, mitä HAMK:n TKI-toiminnasta on tutkittu ja mahdollisen jatkokehittämisen tarpeen perustelemiseksi. Tutkimuksesta kuluneen ajan vuoksi tietoa ei voida pitää ajantasaisena ja tutkimuksen toistamiselle voisikin olla aihetta.

2.7 Rakennerahastot

Vuonna 1975 perustettu Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) on nykypäivänä merkittävin aluekehittämiseen tarkoitettu rakennerahasto. EAKR pyrkii poistamaan alueellista epätasapainoa EU:ssa edistämällä kilpailu- ja innovointikykyä, luomalla ja säilyttämällä työpaikkoja sekä edistämällä kestävää kehitystä. Rahastolla tuetaan aluetalouden kehittämistä ja rakennemuutoksista selviämistä sekä rajat ylittävää yhteistyötä valtion ja alueiden välillä. (Jauhiainen & Niemenmaa 2006, s. 128) Euroopan sosiaalirahasto (ESR) on rakennerahasto, joka keskittyy parantamaan työ- ja koulutusmahdollisuuksia koko EU:n alueella. Rahasto pyrkii parantamaan haavoittuvimmissa asemassa olevien ihmisten elämää. (Euroopan komissio, n.d.)

EU tukee Suomea kahden rakennerahaston turvin, jotka ovat EAKR ja ESR (Rakennerahastot.fi, 2019a). Rakennerahastojen neljännen ohjelmakauden ”Kestävää kasvua ja työtä 2014—2020” toimintalinjat ja tavoitteet löytyvät oheisesta taulukosta (taulukko 2). Tässä rakennerahasto-ohjelmassa toimintalinjoja on viisi ja erityistavoitteita 13. Rahoitusta saadakse hankkeen tulee toteuttaa jotakin näistä erityistavoitteista. (Rakennerahastot.fi, 2019a)

Taulukko 2. ”Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020” toimintalinjat ja tavoitteet. (Mukailen Rakennerahastot.fi, 2019a)

| Toimintalinjat 1-5 | Erityistavoitteet | | | |
|--|--|--|--|---|
| 1. Pk-yritysten kilpailukyky (EAKR) | Uuden liiketoiminnan luominen | Pk-yritysten kannalta tärkeiden liikenne- ja logistiikkayhteyksien parantaminen (Vain Itä- ja Pohjois-Suomi) | Yritysten kasvun ja kansainvälistymisen edistäminen | Pk-yritysten energiatehokkuuden edistäminen |
| 2. Uuden tiedon ja osaamisen tuottaminen ja hyödyntäminen (EAKR) | Tutkimus-, osaa- mis- ja innovaatiokeskittymien kehittäminen alueellisten vahvuuksien pohjalta | Yritysten innovaatiotoiminnan vahvistaminen | Uusiutuvan energian ja energiatehokkaiden ratkaisujen kehittäminen | |
| 3. Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus (ESR) | Nuorten ja muiden heikossa työmarkkina- asemassa olevien työllistymisen edistäminen | Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen | Työ- ja koulutusurien sukupuolenmukaisen eriytymisen lieventäminen | |
| 4. Koulutus, ammattitaito ja elinikäinen oppiminen (ESR) | Siirtymävaiheita ja koulutuksellista tasa-arvoa tukevien palveluiden parantaminen | Kasvu- ja rakenne- muutosalojen koulutuksen tarjonnan laadun parantaminen | | |
| 5. Sosiaalinen osallisuus ja köyhyyden torjunta (ESR) | Työelämän ulkopuolella olevien työ- ja toimintakyvyn parantaminen | | | |

Rakennerahasto-ohjelman toteutusalueena on koko Suomi Ahvenanmaata lukuun ottamatta. Kuluvalle ohjelmakaudella EU rahoittaa toimia noin 1,3 miljardilla eurolla. Kokonaisbudjetti on noin 2,6 miljardia euroa kansallisen julkisen vastinrahoituksen ollessa myös 1,3 miljardia euroa. Rakennerahasto-ohjelman tavoitteet perustuvat Eurooppa 2020 -strategian tavoitteisiin. Kestävän kasvun ja työllisyyden vahvistaminen muodostavat ohjelman ydintavoitteet. (Auri, Harkko, Heikkinen, Hirvonen ym., 2019, s. 2)

Kuluvalle ohjelmakaudella HAMK on toiminut Kanta-Hämeen alueella pää- toteuttajana yhteensä 34:ssä Rakennerahasto-hankkeessa. EAKR -

hankkeiden osuus tästä on 24 ja ESR -hankkeiden 10 (liite 1). Hankelistauksesta selviää kunkin hankkeen nimi, toteutettava toimintalinja, toiminnan tila sekä toteutunut rahoitus.

3 PROJEKTARVIOINTI

Tässä luvussa esitellään projektin arviointiin liittyviä asioita sekä määriteltyä.

3.1 Projektiraportointi ja arviointi

Hanke-termillä voidaan viitata eri organisaatioissa eri asioihin. Hanke voi olla synonyymi projektille. Projekti voidaan nähdä kertaluonteisena työnä, joka tehdään jonkin tuotteen, palvelun tai tuloksen aikaansaamiseksi. Projektin onnistumisesta vastaa projektin omistaja ja ohjausryhmä. Toteutusta johtaa projektipäällikkö, joka hallinnoi projektille nimettyjä resursseja sen toteutuksessa. Projektissa määritellään etukäteen hyötytavoitteet, lopputulostavoitteet sekä aika- ja kustannustavoitteet. Projektinhallinnalla tarkoitetaan menetelmien, työkalujen, tekniikoiden ja pätevyyksien soveltamista projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektinhallintaa toteutetaan prosesseilla ja se sisältää projektin elinkaaren eri vaiheiden liittämisen toisiinsa. (Projekti-instituutti, n.d.)

Rakenerahastohankkeiden projektihakemukset ja raportit tallennetaan EURA 2007 -hallintajärjestelmään. Projekteilla on velvollisuus raportoida toiminnastaan seurantalomakkeilla sekä väli- ja loppuraporteilla. Väliraportissa pyydetään tietoja kuten projektin toiminta ja tavoitteiden saavuttaminen, projektin tasa-arvovaikutukset, kestävään kehitykseen liittyvät vaikutukset, projektin toteutuksen onnistuneisuus, yhteistyön onnistuneisuus, julkisuus, tiedottaminen, innovatiivisuus, toimivat käytännöt, ilmenneet ongelmat, suositukset sekä toiminnan jatkuvuus. Projektin loppuvaiheessa tehtävässä loppuarvioinnissa toistuvat samat kysymykset kuin väliraportissa. (Suopajärvi, 2013, s. 7)

3.2 Arvioinnin ominaisuuksia

Arvioinnista on monia määritelmiä. Projektiarviointi perustuu kahteen peruskysymykseen: Tehdäänkö oikeita asioita? Sekä tehdäänkö asioita oikein? (Suopajärvi, 2013, s. 9)

Arviointia on monenlaista. Arviointikirjallisuudessa tunnetuin jaottelu on Eleanor Chelimskyn esittämä jaottelu vuodelta 1997, jossa hän jakaa arvioinnin tilivelvollisuusarviointiin, kehittämisarviointiin ja tiedontuotantoarviointiin. Tilivelvollisuusarviointi on määrällistä mittaamista, jossa

seurataan projektin toimenpiteiden panoksia ja tuotoksia. Panoksina ovat aika sekä raha ja tuotoksia seurataan erilaisilla indikaattoreilla. Projekteissa esimerkiksi seurantalomakkeiden indikaattorit ja projektihakemukseen kirjatut määrälliset tavoitteet lasketaan tilivelvollisuusarvioinnin piiriin. Kehittämisarviointi on projektin toiminnan arviointia. Arviointikohteita voivat olla esimerkiksi suunnittelu, päätöksenteko, johtaminen ja tiedottaminen. Kehittämisarvioinnilla selvitetään, edistyykö projekti suunnitelmien mukaisesti ja tehdään muutosehdotuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiedontuotantoarviointi on uuden tiedon tuottamista sekä uusien näkökulmien ja innovatiivisten ratkaisujen tuottamista arvioinnin avulla. Tiedontuotantoarvioinnissa voidaan selvittää esimerkiksi kyselyn avulla kohderyhmän ajatuksia ja odotuksia projektista. (Suopajarvi, 2013, s. 13—14)

Arvioimiseen ryhtyessä tulee määritellä, mitä arviointi koskee. Arvioidaanko ensisijaisesti projektin toimeenpanoa vai keskitytäänkö arvioinnissa lähinnä tavoitteiden toteutumisen arviointiin. Arviointikirjallisuudessa käsitteet formatiivinen ja summatiivinen arviointi kuvaavat sitä, mihin arviointi kohdistuu. Formatiivinen arviointi kohdistuu projektin toimeenpanoon. Sen kohteena on projektin etenemisen arviointi ja sillä tavoitellaan projektista oppimista, toiminnan kehittämistä sekä huomion suuntaamista projektin toteutuksen kannalta oleellisiin asioihin. Formatiivinen arviointi on kehittämisarviointia. Summatiivinen arviointi on projektilla aikaansaatuisten tulosten ja vaikuttavuuden arviointia. (Suopajarvi, 2013, s. 15—16)

4 VASTUULLINEN JA VAIKUTTAVA TKI-TOIMINTA

Tässä osiossa käsitellään vastuullisuudesta mahdollisesti koituvia organisaatiollisia hyötyjä sekä projektinhallinnan toimintatapojen muutosta. Osiossa esitellään myös vastuullisuuden edistämisen työkaluja. Lisäksi tutustutaan siihen, mitä kestävä kehitys ja vaikuttavuus voivat tarkoittaa TKI-toiminnassa.

4.1 Vastuullisuusajattelun hyödyt organisaatiolle

Organisaatioiden on jatkuvasti kehitettävä resilienssiään suhteessa toimintaympäristönsä muutoksiin. Toimintaympäristöä muovaavat voimakkaasti ilmastonmuutos, maapallon resurssien niukkeneminen, kasvava vaatimus toiminnan eettisyydestä ja läpinäkyvyydestä, globalisaatio, teknologian kehitys, digitalisaatio sekä väestön ikääntyminen. Vastuullisuutta voidaan edistää kestäväällä kehityksellä, jonka ydintä on kaikkien sen osa-alueiden tasapainoinen huomioinen toiminnassa ja päätöksenteossa. Yhden osa-

alueen kehitys ei saa vaarantaa toisten osa-alueiden kestävyttä. (Piirainen, 2012, s. 1)

Viime vuosina yritysvastuuajattelu (Corporate Social Responsibility, CSR) on laajentunut kattamaan ympäristövastuullisuuden lisäksi toiminnan sosiaaliset ja eettiset vaikutukset. Vastuullisuudesta on tullut uusi kilpailukykytekijä, joka voi esimerkiksi tuottaa kustannussäästöjä, edistää riskien hallintaa, parantaa asiakassuhteita ja edistää innovaatiotoimintaa. Pitkälti vastuullisuudessa onkin kyse innovaatio- ja liiketoiminnan sekä muun toiminnan yhteiskunnallisista vaikutuksista. (Nieminen & Ikonen, 2018, s. 3)

Erikoistutkija Anu Järvensivu sekä tutkijat Heidi Kervinen ja Tatu Piirainen (Piirainen, 2012, s. 1) uskovat vahvasti kilpailukyvyyn ja toimintatavan kestävyden laaja-alaisen arvioinnin kannattavuuteen. Organisaatioille koituvia käytännön hyötyjä kestävyysajattelun laajamittaisessa hyödyntämisessä toiminnassaan voivat olla muun muassa

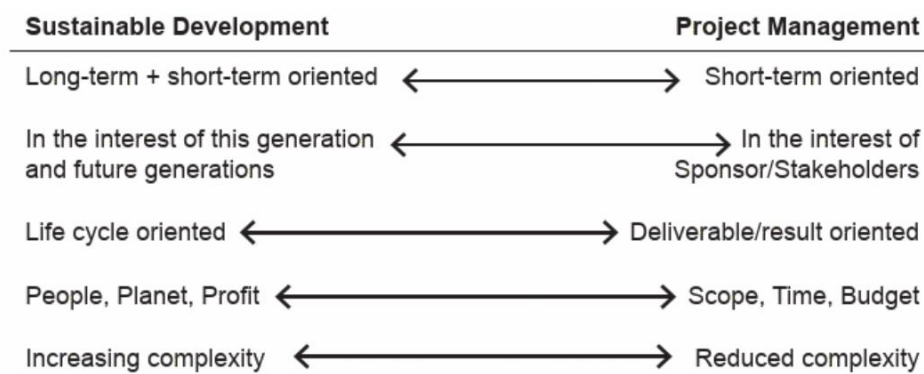
- imagon paraneminen
- lisääntynyt kiinnostus organisaatiota kohtaan
- sidosryhmäyhteistyön vahvistuminen
- liiketoimintariskien kohentunut hallinta
- toimintakustannusten aleneminen
- organisaation resilienssikyvyyn notkistuminen
- uusien markkina-avaltusten mahdollistuminen.

Niemisen ja Ikonen (2018, s. 5) mukaan tärkeä syy lisätä vastuullisuusharkintaa on myös se, että sen avulla on mahdollista lisätä organisaation yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Piiraisen (2012, s. 2) mukaan vanhanaikaiset kustannusten ja vastuuden minimointia painottavat selviytymisstrategiat nähdään ongelmallisina sillä ne eivät kannusta organisaatioita pitkäjänteiseen sidosryhmien, ympäristön ja yhteiskunnan laajempaa ja pidemmän tähtäimen etua huomioivaan toimintaan. Tällaiset strategiat tarjoavat kannusteita lyhytjänteiselle toiminnalle, jossa kilpailuetua haetaan sidosryhmien ja ympäristön kustannuksella.

Kestävällä kehityksellä on selkeä yhteys organisaation liiketoimintaan sekä pitkän tähtäimen toimintaedellytyksiin. Vaikka kestävä kehitys on laaja, moniulotteinen ja monimutkainen asia, kannattaa organisaation huomioida se toiminnassaan. Piirainen (2012, s. 10) korostaa organisaation kilpailukyvyyn ja kestävä toimintatavan edellyttävän ja vahvistavan toisiaan. Toiminta on tutkijan mukaan kestävällä pohjalla, kun toiminnassa huomioidaan laaja-alaisesti sosiaalinen, ekologinen, taloudellinen ja innovaatiokestävyys.

4.2 Projektinhallinta muutoksessa

Kestävä projektinhallinta on nuori, kasvava tutkimuksenala, jonka ensimmäiset julkaisut ovat ilmestyneet viime vuosina (Silvius ym., 2012, s. 30). Kuva 3 esittää kestävän kehityksen periaatteiden ja perinteisen projektinhallinnan kontrastin.



Kuva 3. Kestävän kehityksen ja projektinhallinnan kontrasti. (Silvius ym., 2012, s. 30)

Kuvasta voidaan nähdä tarvittava ajattelu- ja toimintatapojen muutos, jota vaaditaan, mikäli halutaan siirtyä kohti kestävän kehityksen hanketoimintaa. Kestävää kehitystä edistävässä hankkeessa orientoidutaan muutokseen pitkäjänteisesti lyhytkestoisten ratkaisujen hakemisen sijaan, huomioidaan nykyiset ja tulevat sukupolvet rahoittajien ja sidosryhmien lisäksi sekä huomioidaan alati muuttuvan maailman lisääntyvä kompleksisuus.

Projektinhallinnan menetelmät ja sitä varten kehitetyt teoriat ovat pitkään noudattaneet ”kovaa” paradigmaa. Tässä paradigmassa maailma nähdään objektiivisena todellisuutena ja sen systeemejä mekaanisina prosesseina, jotka ovat vakaita ja lopputuloksiltaan ennustettavissa. Informaatioteknologian kehityksen myötä uudenlaiset projektinhallinnan applikaatiot levisivät kaikille aloille. Tämän myötä projektinhallinnan luonteen katsotaan muuttuneen. ”Kovat”, matematiikkaan perustuvat projektinhallinnan tekniikan vaihtuivat ”pehmeiksi”. Uusi paradigma toi käytäntöihin puolia, jotka korostavat sosiaalista kanssakäymistä ja lopputulosten ennustettavuuden mahdottomuutta. (Silvius ym., 2012, s. 22)

Silviuksen (2012, s. 22) mukaan Kloppenborg ja Opfer (2002) ovat tutkineet projektinhallinnan intressejä. Tutkimuksen mukaan 1960-luvulla projektinhallinnan tutkimus koski lähinnä laajoja, maanpuolustukseen liittyviä projekteja. 1970-luvulla projektinhallinnassa keskityttiin kulujen ja ajankäytön kontrollointiin, suorituksen mittaamiseen, työnositukseen ja elinkaarihallintaan. Kulujen ja ajankäytön kontrollointi säilyi vallitsevana tyylinä 80-luvulle, tutkijoiden alkaessa kuitenkin sisällyttää toimivien käytäntöjen tutkimukseen tiimityöskentelyn sekä laadun- ja tiedonhallinnan aiheita. 90-luvulla keskiöön nousi uudenlainen muutosajattelu, tiimityön

kehittämisen tärkeys, riskienhallinta ja henkilöstöjohtaminen. Kiteytettynä siis, projektinhallinnan luonne kehittyi matemaattisten skenaarioiden yksipuolisesta korostamisesta organisaation prosessi- ja muutosjohtamiseen. (Silviu ym., 2012, s. 22)

Projektinhallinnan luonteen evoluutio aiheutti sen, että perinteinen laatu-aika-budjettiajattelu, eli ”rautakolmio” on osoittautunut riittämättömäksi tavaksi tarkastella ja toteuttaa projekteja. Holistisemmän lähestymistavan tarjoaa ”kompleksinen projektinhallinta”. (Silviu ym., 2012, s. 24) Silviu (2012, s. 24) tuo esiin Dombkinsin (2006) näkemyksen, jonka mukaan projektit ovat kompleksisia systeemejä, koska niissä toimitaan monimuotoisten tekijöiden ja muuttujien parissa.

Kompleksisempi tapa lähestyä projektinhallintaa ei tähtää edeltäneiden projektinhallinnan metodien eliminoimiseen, vaan sillä pyritään lisäämään tietoisuutta niiden todellisuuksien epävarmasta luonteesta, joissa projekteja toteutetaan. Kompleksinen lähestymistapa ei tarjoa tietynlaisia tekniikoita kestävämpään projektinhallintaan, vaan pyrkii tarjoamaan holistisemmän lähestymistavan, jossa ihmisillä ja ihmisten välisellä kanssakäymisellä on keskeinen rooli. (Silviu ym., 2012, s. 24)

Silviu (2012, s. 27) nostaa esiin Woolletin (2000) argumentin, jonka mukaan toteutettu projektinhallinta on edelleen jumissa 80-luvun vanhaksi käyneissä käytännöissä. Nykypäivänä projekteja toteutetaan ympäristöissä, joita hallitsevat globalisaatio, virtuaalinen tiimiytyminen, uudenlaiset tavat liikkua sekä teknologian ja kommunikaatiokeinojen jatkuva kehitys. Toimintaympäristön muutoksen vuoksi Silviu (2012, s. 27) on halunnut tuoda ilmi myös Barnesin (2002) näkemyksen, jonka mukaan muutos projektinhallinnan käytännöissä on välttämätöntä. Barnesin mukaan projekteissa ollaan esimerkiksi edelleen siinä uskossa, että projekti tulisi aina toteuttaa alkuperäisen suunnitelman mukaan, eikä vaihtoehto b:tä usein edes aseteta hanketta valmisteltaessa. (Silviu ym., 2012, s. 27)

4.3 Kestävä kehitys ja vastuullisuus TKI-toiminnassa

Vastuullisessa tutkimus- ja innovaatiotoiminnassa (Responsible Research and Innovation, RRI) keskeistä on erilaisten sidosryhmien jatkuva vuorovaikutus sekä tutkimus- ja innovaatiotoiminnan yhteiskunnallinen kestävyys, hyväksyttävyys ja toivottavuus. Euroopan Komissio on määritellyt vastuulliselle tutkimus- ja innovaatiotoiminnalle ”avaimet”, joita ovat sidosryhmien ja kansalaisten mukaanotto, sukupuolten tasa-arvo, etiikka, tieteellinen koulutus ja avoin tiede. On kuitenkin syytä muistaa, että kukin tarkastelija ja organisaatio määrittelee vastuullisuutta aina omista lähtökohdistaan. (Nieminen & Ikonen, 2018, s. 5)

OKM velvoittaa korkeakoulut kestäväan kehitykseen kaikessa toiminnassaan (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2016). Organisaation toimintatavan

kestävyyden arvioinnissa on pitkälti kyse toiminnasta aiheutuvien vaikutusten arvioimisesta. Eli, millaisia vaikutuksia organisaation toiminnalla ja sille ominaisilla käytännöillä on kestävyyden eri ulottuvuuksiin sekä missä määrin vaikutukset ovat positiivisia/ negatiivisia. Toimintatavan kestävyttä arvioitaessa organisaation kannattaa arvioida toimintatapaansa liittyviä ”kestävyysriskejä” ja ”kestävyyismahdollisuuksia”. (Piirainen, 2012, s. 9)

Kestävyysriskillä tarkoitetaan sellaista organisaatioon liittyvää asiaa, joka voi heikentää toimintatavan kestävyden jotain ulottuvuutta ja vaikuttaa näin negatiivisesti esimerkiksi maineeseen, kysyntään ja kiinnostavuuteen, taloudelliseen tulokseen, yhteistyösuhteisiin tai toimintakustannuksiin. Kestävyysmahdollisuudella taas tarkoitetaan jotain sellaista organisaation toimintaan liittyvää asiaa, jolla voi olla positiivisia vaikutuksia toimintatavan kestävyden osa-alueisiin. Näin ollen voidaan luoda positiivista vaikutusta esimerkiksi edellä mainittuihin. On huomionarvoista, että tunnistettu kestävyysriski on aina myös kestävyysmahdollisuus. (Piirainen, 2012, s. 9)

Silvius yhdessä kollegoineen (2012, s. 55) esittelee kuusi ”kestävyyden periaatetta”, jotka voivat toimia ohjaavina periaatteina kestävä kehityksen integroimiseksi hankkeisiin ja koko TKI-toimintaan. Periaatteet ovat seuraavat:

1. Kestävyys tarkoittaa sosiaalisten, ekologisten ja taloudellisten intressien tasapainottamista tai harmonisoimista keskenään.
2. Kestävää on orientoitua sekä lyhyt- että pitkäjänteisesti toimintaan.
3. Kestävää on orientoitua lokaalisti ja globaalisti.
4. Kestävyys on resurssien uudistumisen turvaamista ja ylikulutuksen välttämistä.
5. Kestävyys on läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, sillä näin voidaan todeta vastuvelvoitteita.
6. Kestävyudessa on pitkälti kyse yksilön henkilökohtaisista arvoista.

Kestävä kehityksen eri osa-alueita ei tulisi tarkastella toisistaan irrallisina ja kiinnittämättä huomiota niiden keskinäisiin riippuvuus- ja vaikutussuhteisiin. Hanketoiminnan vastuullisuuden arvioiminen edellyttää siis kestävä kehityksen neljän eri osa-alueen huomioimista. Yhtä kestävä kehityksen osa-alueita ei kannata kehittää irrallaan muista osa-alueista. Toiminnassa tulisi myöskin varoa painottamasta mitään osa-alueita ylitse muiden. (Piirainen, 2012, s. 5)

RRI-toiminta hyödyttää organisaatioita ja rakentaa kestävämpää yhteiskuntaa. RRI-toiminnan vetureita ovat eettisten ja sosiaalisten vaikutusten pohdinta, sidosryhmien sitouttaminen RRI-toimintaan sekä tasa-arvo ja läpinäkyvyys. RRI-toiminnan mahdollistaa tietoisuuden lisääminen laajasti ja yleisesti viestimällä sekä koulutuksen tarjoaminen ja RRI-kulttuurin edistäminen. Poliittisten toimien osalta RRI-toimintaa voidaan edistää

optimoimalla säännöstelyä sekä asettamalla toimintaa tukevia kannustimia. (Nieminen & Ikonen, 2018, s. 11)

Niemisen ja Ikonen (2018, s. 6–12) mukaan vastuullisuuden ja eettisyyden arviointi tulisi sisällyttää osaksi tavanomaista suunnittelua, toteutusta ja toiminnan arviointia. Vastuullisuusnäkökohtia kehitetään yhdessä olemassa olevien toimintojen kanssa ja vastuullisuuden osa-alueet määrittyvät sekä tarkentuvat yhteisluomisen prosessissa. Toiminnan vastuullisuutta voidaan vahvistaa esimerkiksi nimeämällä vastuuhenkilöitä, varaamalla organisaatioresursseja vastuullisuuden edistämiseksi sekä liittämällä vastuullisuuden osaksi toiminnan laadunarviointia.

TKI-toimintaa kehitetään osana ammattikorkeakoulun strategista johtamista sekä henkilöstöjohtamista. Vaikuttava ja kehittyvä TKI-toiminta edellyttää johtamista sekä systemaattista peilaamista saatuun palautteeseen. TKI-toiminnan prosessien kehittämällä uudistetaan koko ammattikorkeakouluyhteisön osaamista. (ARENE ry, 2017, s. 7)

4.3.1 Monimuotoinen sidosryhmätyö on sosiaalisen kestävyden ydin

TKI-toiminnan sosiaaliseen kestävyteen vaikuttaa hyvin olennaisesti se, kuinka hyvin organisaatio kykenee tunnistamaan toiminnassaan kaikki ne sidosryhmät ja selvittämään niiden odotuksen ja tarpeet, joihin se toiminnallaan vaikuttaa. Nämä sidosryhmät vaikuttavat omalla toiminnallaan organisaation toimintaan ja sen kestävyteen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Olennaista on myös kyetä tunnistamaan, seuraamaan, arvioimaan ja vähentämään oman toimintansa negatiivisia vaikutuksia ihmisiin organisaation sisällä sekä ulkopuolella. Hanketoiminnan kestävyden kannalta olisi tärkeää kyetä huomioimaan ja hyödyntämään henkilöstön ja ulkoisten sidosryhmien tarpeet ja tietämys. (Piirainen, 2012, s. 6) Sosiaalisen kestävyden arviointi perustuu pitkälti sidosryhmäanalyysiin (Piirainen, 2012, s. 17).

Piiraisen (2012, s. 17) mukaan sosiaalisen kestävyden arviointi tarkoittaa käytännössä sen arvioimista, kuinka hyvin organisaatio tunnistaa toimintansa kannalta tärkeät sidosryhmät sekä kuinka hyvin organisaatio huomioi toiminnassaan näiden sidosryhmien tietämyksen, odotukset, tarpeet ja hyvinvoinnin. Sosiaalisen kestävyden arviointiin liittyvät seuraavat osavaiheet:

1. keskeisten sidosryhmien tunnistaminen
2. keskeisten sidosryhmien tietämyksen, odotusten, tarpeiden ja hyvinvoinnin huomioon ottaminen
3. sidosryhmien huomiointiin liittyvien merkittävimpien riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen.

Hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että keskeiset sidosryhmät ja kansalaiset ovat alusta alkaen mukana määrittelemässä innovaatiotoiminnan päämääriä, vastuullisuuden ja eettisyyden elementtejä sekä ennakoimassa vaikutuksia ja riskejä. Tällöin tärkeiksi periaatteiksi nousevat aidon vastavuoroisen keskustelun mahdollistaminen ja vaikuttamismahdollisuuksien takaaminen. Sidosryhmäanalyysin prosessi liittyy sidosryhmien ja kansalaisten arvot sekä odotukset toimintaan ja lisää sen hyväksyttävyyttä. Sidosryhmien ja kansalaisten tulisi myös olla mukana pohittamassa ja arvioimassa asetettujen tavoitteiden saavuttamista tai saavuttamatta jäämistä. (Nieminen & Ikonen, 2018, s. 8)

Niemisen ja Ikonen (2018, s. 8–9) mukaan sidosryhmäanalyysin keskeisiä kysymyksiä vastuullisuusajattelun kannalta ovat seuraavat:

1. Minkälaisessa suhteessa sidosryhmät ovat suhteessa tavoiteltuun toimintaan ja vaikutuksiin?
2. Minkälaisia muutoksia sidosryhmien toiminnassa tulee tapahtua, jotta halutut vaikutukset voidaan saavuttaa?
3. Onko sidosryhmien toiminta vastuullista ja eettistä?

Maahanmuuttajien ja muiden ulkomaalaistaustaisten henkilöiden osaamisen hyödyntäminen hankkeissa edistää TKI-toiminnan sosiaalista ja kulttuurista kestävyttä. Vuoden 2015 turvapaikanhakijoiden määrä lisääntyi tuntuvasti koko Suomessa. Maakuntien maahanmuuttajien osaamisen hyödyntäminen edesauttaa yritysten kilpailukykyä globalisaation keskellä ja tukee maahanmuuttajien kotoutumista. Kanta-Hämeen ennakoitun rakennemuutoksen varautumissuunnitelmassa 2016 tuodaan esiin tarvetta positiivisen kotouttamisen mallille, jossa maahanmuuttajat nähdään osaamisresursseina ja heidän monimuotoista osaamistaan tulisi hyödyntää alueen organisaatioissa. (Hämeen yhteistyöryhmä, 2016, s. 13)

4.3.2 Ympäristön hyvinvoinnin tukeminen hankkeessa

Organisaation ekologisella kestävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin sen toiminta edistää ympäristön hyvinvointia. TKI-toiminnassa voidaan pyrkiä edistämään ympäristön hyvinvointia ja ekologista kestävyttä minimoimalla toimien negatiivisia ympäristövaikutuksia sekä lisäämällä positiivisia ympäristövaikutuksia. Esimerkiksi hankkeessa voidaan seurata ja vähentää tuotettujen päästöjen, jätteiden ja saasteiden määriä, kulutettujen raaka-aineiden ja resurssien määriä sekä seurata ja lisätä luonnon monimuotoisuuden ja uusiutumiskyvyn edistämisen toimenpiteitä. (Piirainen, 2012, s. 4)

Piiraisen (2012, s. 10) mukaan ekologiseen kestävyteen vaikuttavat seuraavat seikat:

1. minkä verran hankkeesta aiheutuu negatiivisia ympäristövaikutuksia

2. minkä verran hankkeessa panostetaan ekologista kestävyttä edistäviiin toimiin
3. millaiset edellytykset hanketoiminnassa on selvitä ekologiseen kestävyteen liittyvistä tulevaisuuden haasteista
4. kuinka hyvin hankkeessa pystytään tunnistamaan ekologiseen kestävyteen liittyviä riskejä ja kuinka hyvin hankkeessa pystytään hyödyntämään ekologista kestävyttä parantavia mahdollisuuksia, kuten uusia teknologioita.

Hanketoiminnan haitallisia vaikutuksia pyritään Suomessa vähentämään tai estämään ympäristövaikutusten arviointimenettelyn (YVA) sekä suunnitelmien ja ohjelmien ympäristövaikutusten arviointi (SOVA) avulla. Hankkeen vaikutukset arvioidaan suunnittelun yhteydessä ennen päätösten tekoa. Prosessiin voivat osallistua kaikki toimijat, joiden elämään hanke mahdollisesti vaikuttaa. YVAa ja SOVAa ohjaa ja valvoo paikallinen ELY-keskus (elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus). (Ympäristöministeriö, 2016)

Rakennerahastot-hankkeessa tulee tehdä SOVA. Tämä SOVA-lain mukainen ympäristöarviointi muodostaa lähtökohdan kestävä kehityksen huomioimiseen rakennerahastohankkeessa. (Rakennerahastot.fi, 2019b) Vuonna 2005 säädettiin SOVA-laki suunnitelmien ja ohjelmien ympäristövaikutusten arvioimiseksi. Lain mukaan viranomaisella on yleinen velvollisuus selvittää ja arvioida valmistelemissä suunnitelmien ja ohjelmien ympäristövaikutukset, jos niiden toteuttaminen voi vaikuttaa merkittävästi muun muassa ihmiseen, luontoon ja sen monimuotoisuuteen, rakennettuun ympäristöön, maisemaan tai luonnonvaroihin. SOVA-menettelyssä suunnitelmasta tai ohjelmasta vastaava viranomainen laatii osana suunnitelman tai ohjelman muuta valmistelua ympäristöselostuksen, joka sisältää tiedot suunnitelman tai ohjelman sekä tarkasteltujen vaihtoehtojen ympäristövaikutuksista. SOVA-menettelyyn liittyy olennaisesti yleisön ja viranomaisten mielipiteiden kuuleminen. (Jauhiainen & Niemenmaa 2006, s. 196)

Ekologisen kestävyden arviointi voidaan aloittaa hankkeen negatiivisten ympäristöllisten vaikutusten arvioinnilla. Tällöin arvioidaan millaiset ovat hankkeesta aiheutuvat jätteet ja päästöt ilmaan, veteen ja maahan. Hankkeessa voidaan seurata myös energiankulutusta, käytetyn energian tuottamistapoja sekä energiamuotoa. Näiden tietojen avulla voidaan arvioida hankkeesta aiheutuneet hiilidioksidipäästöt. (Piirainen, 2012, s. 11)

Toiminnan ympäristövaikutukset ilmaistaan usein negatiivista vaikutusta kuvaavilla standardoiduilla ympäristövaikutusten mittareilla, kuten hiili- ja vesijalanjäljellä. Teknologian tutkimuskeskus (VTT) ja Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto (LUT) ovat kehittäneet hiilikädenjälki-menetelmän. Hiilikädenjäljellä organisaatio voi viestiä aikaansaaduista positiivista ilmastovaikutuksista. Hankkeen hiilikädenjälkeen voidaan vaikuttaa energiatehokkuudella, käytetyn materiaalin määrän vähentämisellä,

ilmastomyönteisillä raaka-ainevalinnoilla ja kierrättämisellä. (Teknologian tutkimuskeskus VTT, 2018)

Toiminnan ympäristövaikutusten arvioinnissa voidaan hyödyntää olemassa olevia seuranta- ja laatu järjestelmiä. Tällaisia ovat esimerkiksi ISO 14001 ja World Wildlife Fund -järjestön Green Office -ohjelma. Hankkeessa voidaan myös kartoittaa kaikki toimenpiteet, joita hankkeessa on tehty päästöjen ja jätteiden vähentämiseksi. Tämän jälkeen voidaan arvioida kuinka riittäviä tai hyviä panostukset ovat. (Piirainen, 2012, s. 11)

4.3.3 Taloudellisesti tasapainoinen hanke

Taloudellinen kestävyys kuvaa sitä, kuinka hyvin organisaatio edistää tuoksellisuuttaan ja kannattavuuttaan pitkällä aikavälillä. Taloudellista kestävyttä hanketoiminnassa on seurata jakautuvatko hankkeen hyödyt oikeudenmukaisesti sidosryhmien kesken, maksetaanko hankkeessa asianmukaisia korvauksia käytetyistä resursseista ja riittääkö hankkeen budjetti. Toimintatavan kestävyttä tukevaan toimintaan kohdistetut investoinnit liittyvät olennaisesti toiminnan taloudelliseen kestävyteen. (Piirainen, 2012, s. 4–7)

Piiraisen (2012, s. 13) mukaan hanketoiminnan taloudellisen kestävyden indikaattoreita voivat olla seuraavat:

1. hankerahoituksen kasvanut/ laskenut määrä
2. hankkeen budjetin riittävyys
3. investoinnit kestävästä kehityksestä tukevaan toimintaan
4. sidosryhmät kokevat, ettei hankkeessa tehdä säästötoimenpiteitä jonnekin tahon kustannuksella
5. sidosryhmät kokevat, että hankkeen hyödyt jakautuvat oikeudenmukaisesti.

4.3.4 Toiminnan kehittäminen uudistuvilla toimintatavoilla

Innovaatiokestävyydellä tarkoitetaan organisaation kykyä kehittää ja uudistaa toimintatapaansa niin, etteivät sosiaalinen, ekologinen tai taloudellinen kestävyys heikkene. Innovaatiokestävyys on mahdollista integroida muiden kestävyiden osa-alueiden tarkasteluun. Tämä on jopa suositeltavaa, sillä kestävyiden osa-alueet ovat toinen toisistaan riippuvaisia ja vaikuttavat toinen toisiinsa. (Piirainen, 2012, s. 5)

Piiraisen (2012, s. 15) mukaan innovaatiokestävyyden indikaattoreita voivat olla seuraavat:

1. kuinka hyvin toiminnassa on tunnistettu omalla toimialalla tapahtuneita ja odotettavissa olevia muutoksia

2. missä määrin on tehty kestävyysriski ja -mahdollisuusarviointia
3. kuinka hyvin on onnistuttu uudistamaan toimintatapaa niin, että tunnistettujen kestävyysriskien ja kestävyysmahdollisuuksien parissa toimiminen on parantunut
4. onko toiminnassa onnistuttu kehittämään tuotteita ja palveluja, jotka vastaavat sidosryhmien tarpeita ja edistävät sidosryhmien hyvinvointia
5. kuinka laajasti toiminnassa on hyödynnetty henkilöstöä ja ulkoisia sidosryhmiä
6. minkä verran organisaatio on panostanut hankehenkilöstönsä osaamiseen, motivaatioon ja hyvinvointiin.

4.4 Standardit ja hallintajärjestelmät

Organisaatio voi hyödyntää erilaisia standardeja kehittäessään toimintaansa vastuullisemmaksi ja näin kantaessaan yhteiskuntavastuunsa. ISO 26000 standardi on kattava opas, joka esittää kansainvälisen käsityksen siitä, mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa. Opas tuo esiin kysymyksiä, joita organisaation tulisi käsitellä. Standardi soveltuu kaikentyyppisille organisaatioille. (Törnroos, 2011, s. 9)

AA1000-standardisarja perustuu vastuunalaisuuden periaatteisiin. Sarja on maksuton ja sen voi ladata internetistä. Sarja on yhteensovitettavissa ja täydentää muita yhteiskuntavastuun standardeja kuten edellä mainittua ISO 26000 standardia. The AA1000 Accountability Principles Standard 2008 (AA1000APS) antaa organisaatioille viitekehyksen tunnistaa, priorisoida ja vastata kestävä kehityksen asettamiin haasteisiin. The AA1000 Assurance Standard 2008 (AA1000AS) antaa organisaatiolle menetelmän vastuunalaisuuden arviointiin. Standardia kannattaa pohtia esimerkiksi silloin, kun organisaatio miettii vastuunalaisuuden ja sen raportoimisen ulkopuolista arviointia. The AA Stakeholder Engagement Standard 2011 (AA1000SES) tukee organisaation sidosryhmäyhteistyön kehittämistä. Standardi opastaa kattavasti sidosryhmiin liittyvissä asioissa. (Törnroos, 2011, s. 14)

BS 8900:2006 on British Standard Instituten kehittämä standardi. Se ohjeistaa organisaatiota siitä, miten kestävä kehityksen periaatteita voidaan sisällyttää toimintakulttuuriin- ja rutiineihin. Standardissa on kestävä kehityksen tulosmatriisi (maturity matrix), jonka avulla organisaatio voi arvioida ja kehittää vastuullisuustyötään. (Törnroos, 2011, s. 15)

Ympäristönhallintajärjestelmä on organisaatioiden ympäristöasioiden hallintaan tarkoitettu johtamistyökalu. Työkalun avulla jalkautetaan ympäristöstrategia. Järjestelmän avulla organisaatio voi huomioida ympäristöasiat järjestelmällisesti ja läpinäkyvästi kaikessa toiminnassaan. Ympäristönhallintajärjestelmiä ovat muun muassa ISO 14001, EMAS (the Eco-Management and Audit Scheme), EcoStart ja WWF Green Office. (Törnroos, 2011, s. 23-31)

Yhteiskuntavastuun raportointiin voidaan käyttää erilaisia viitekehyksiä. Maailmanlaajuisesti yleisin tähän tarkoitukseen käytetty raportointiohjeisto on Global Reporting Initiative (GRI). Kyseinen raportointiviitekehys koostuu yhteiskuntavastuun raportointiohjeista, laskentaohjeista sekä toimiala- ja maakohtaisista liitteistä. GRI:n mukaan laadittu yhteiskuntavastuuraportti jakautuu perussisällöltään kolmeen ryhmään. Ryhmiä ovat strategia ja taustakuvaus, johtamiskäytännöt sekä toimintaindikaattorit. Raportin tekemisen voi aloittaa vähitellen keskittymällä aluksi vain kaikkein olennaisimpiin teemoihin. Myöhemmin raporttia voidaan laajentaa. (Törnroos, 2011, s. 39)

4.5 Vaikuttavuus TKI-toiminnassa

Projektinhallinnan toimintatapa on muutoksessa kestävämmäksi. Hanke-toiminnan toimintatavan osalta on hyödyllistä tarkastella myös vaikuttavuutta edistäviä toimintoja vastuullisuuden tarkastelun lisäksi.

4.5.1 Monimuotoinen sidosryhmätyö on myös vaikuttavuuden ydin

Kestävän kehityksen mukaisessa ja vaikuttavassa TKI-toiminnassa vuorovaikutus koskettaa orkestroidusti yksittäistä hanketta, sidosryhmäverkostoa sekä suurta yleisöä (Hyyppä, Ahlavo, Ylikoski, 2017). Sidosryhmätyön merkitys korostuu myös TKI-toiminnan vaikuttavuuden osalta ja sen on oltava suunnitelmallista suunnittelu-, toteutus- sekä tulosten hyödyntämisen vaiheissa. Ammattikorkeakoulujen tulee toimia aktiivisena osana käyttäjä-, asiantuntija- ja kehittäjäverkostoja. (ARENE ry, 2017, s. 8)

Sekä korkeakoulujen yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointiryhmä (Ilmavirta, Salminen, Ika-Valko, Kaisto, ym., 2013, s. 111-112), että ARENE ry (2017, s. 8) toteavat, että korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten on pyrittävä löytämään toisensa paremmin tiivistääkseen yhteistyötään. Yhteistyöhön sitoutuminen on välttämätöntä globaalien ongelmien osaratkaisujen sekä Suomen kansainvälisen kilpailukykyyn kannalta. Yhteistyön kautta tapahtuvaa vaikuttamista tulisi vahvistaa erityisesti kansainvälisissä verkostoissa. Korkeakoulujen tulee yhdessä strategisten kumppaneidensa kanssa kehittää sidosryhmätyönsä laadunhallintaa sekä palautejärjestelmien kehittämistä. (Ilmavirta ym., 2013, s. 111-112)

TKI-toiminnan vaikuttavuutta voidaan lisätä osallistamalla koko opetus- ja TKI-henkilöstö sekä opetukseen että TKI-toimintaan (ARENE ry, 2017, s. 8). Korkeakoulujen tulee tehdä yhteistyötä saadakseen kansainvälisiä tutkijoita ja opettajia kehittämään toiminta-alueita. Korkeakoulujen kansainvälisten verkostojen osaamista tulisi hyödyntää esimerkiksi tutkijoina, asiantuntijoina ja luennoitsijoina. Hyvien käytäntöjen jakamista ja hyödyntämistä tulee tehostaa. Tulosten levittämismekanismeja tulee parantaa. (2013, s. 113-116)

Monipuolisen yhteistyön merkitystä painottaa myös Vesterinen (2004, s. 57). Hänen mukaansa alueellisen vaikuttavuuden toteutumiseksi ammattikorkeakoulupedagogiikka korostaa sitä, että T&K-työtä, kuten yhtä enemmän kaikkea työtä, tehdään verkostoissa muiden tutkimus- ja kehittämisorganisaatioiden sekä rahoittajien kanssa.

4.5.2 Opetuksen ja TKI-toiminnan integraatio

Korkeakoulujen yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointiryhmä (Ilmavirta ym., 2013, s. 113) on ARENE ry:n (2017, s. 8) kanssa yhtä mieltä myös siitä, että opiskelijat tulee aktiivisesti sitouttaa osaksi TKI-toimintaa. Opetus voidaan integroida TKI-toimintaan sisällyttämällä opetussuunnitelmiin projektiopintoja sekä mahdollistamalla opiskelijoille opinnäytetyöaiheita ja harjoittelupaikkoja. Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnassa tulee hyödyntää ammatillisten oppilaitosten käytännön työelämäyhteyksiä etenkin TKI-toiminnan tulosten tuotteistamisessa ja kaupallisessa hyödyntämisessä (ARENE ry, 2017, s. 8)

Vesterisen (2004, s. 46) mukaan ammattikorkeakoulun jatkotutkintojen (YAMK) kehittämishankkeissa odotetaan syntyvän laadukasta, työelämän tarpeisiin vastaavaa kehittämistyötä, jota tekevät jatkotutkintoa suorittavat, jo työelämässä ovat asiantuntijat. Tästä opinnäytetöihin verrattavissa olevasta kehittämistyöstä muodostuu merkittävä pk-yritysten kehittämisen kanava.

4.5.3 Strateginen kehittäminen, avoimuus ja toimintamenetelmiä

TKI-työn tulee olla suunnitelmallista ja strategisesti johdettua. Henkilöstön osaamista tulee kehittää strategisesti ja TKI-toiminnan laatua sekä hyödyllisyyttä arvioida aktiivisesti. (ARENE ry, 2017, s. 8) ARENE ry (2017, s. 8) ja Vesterinen (2004, s. 63) korostavat, että ammattikorkeakoulun tulee työnantajana tarjota henkilöstölle systemaattista koulutusta TKI-työn toteuttamisesta. Vesterinen tarkentaa, että koulutusta on hyvä tarjota konkreettisin esimerkein siitä, miten opetus ja tutkimus voidaan integroida, miten tutkimuskokonaisuutta jaotellaan opinnäytetyön aiheiksi, miten projekteihin osallistutaan opetustyön ohella, miten tutkimuksellisuus liitetään mukaan oppimiskokeiluihin, miten henkilöstön omat jatko-opinnot voidaan liittää organisaation TKI-projekteihin sekä varsinaisesta projektinhallinnasta. (Vesterinen, 2004, s. 63)

Vesterisen (2004, s. 62–63) mukaan on tärkeää, että organisaation koko henkilöstöä informoidaan säännöllisesti alueellisista strategisista kehittämistavoitteista ja ammattikorkeakoulun roolista niiden toteuttamisessa. Vesterisen mukaan henkilöstön on tärkeää olla perillä johdon ja ympäröivän yhteiskunnan odotuksista alueellisessa ja organisaation oman

toiminnan kehittämisessä. Henkilöstön kanssa on tarpeellista käydä keskustelua niin T&K-strategiasta kuin pedagogigestakin strategiasta. Keskustelun avulla voidaan selvittää, miten ammattikorkeakoulun strategiat sisäistetään ja miten niitä toteutetaan. Toteutuneiden projektien ja hankkeiden tuloksista on aiheellista valaista koko henkilöstöä, jotta jokainen voi itse arvioida T&K-työn merkitystä sekä asemoida itsensä yhdeksi sen toteuttajista.

TKI-toiminnan tulosten jatkokehityksen ja viestinnän osalta olennaista on monikanavainen ja laajapohjainen viestintä toiminnasta ja tuloksista. Laadukkaat julkaisut ovat olennainen osa vaikuttavaa TKI-toimintaa. (ARENE ry, 2017, s. 8) Aalto-yliopiston Professori Hannu Hyyppä, Humanistisen ammattikorkeakoulun (HUMAK) tiedetuottaja Marika Ahlavuo sekä innovaatiojohtaja Elina Ylikoski HUMAKista keskittyvät parantamaan TKI-prosessiensa kestävyyttä ja vaikuttavuutta kumppanuusverkostoissaan orkestroimalla TKI-toimintaa, tehostamalla erilaista vuorovaikutusta ja lisäämällä laajasti avointa julkaisemista ja popularisointia. Orkestroinnilla hallitaan useita projekteja eli projektisalkkuja kokonaisvaltaisesti muodostaen hankkeista kokonaisuuksia yksittäisten, irrallisten projektien sijaan. (Hyyppä ym., 2017)

TKI-toiminnan vaikuttavuutta lisäävä avoimuus muodostuu AT-periaatteiden edistämisestä, kokeilevasta kulttuurista sekä pilotoinnista (ARENE ry, 2017, s. 8). Tunnistetusta tiedosta muodostuu hankkeen pääomaa, jota voidaan hyödyntää tehostetusti mukana olevien organisaatioiden strategioiden mukaisesti ja näin edistää avointa innovaatiotoimintaa. On kansantaloudellisesti kannattavaa välittää hankkeen tuloksia laaja-alaisesti. Tulokset edellyttävät kuitenkin tuottamista. Avoimen innovaation ja kestävä kehityksen kannalta nopea visualisointi, demoilukulttuuri, simulointi, mallintaminen ja pelillistäminen nostetaan olennaisiksi asioiksi tiedon ja tulosten jalostamisessa. Hyyppä, Ahlavuo ja Ylikoski korostavat vuorovaikutusta, jolla on edistetty yhteiskunnallisia, tieteellisiä ja taloudellisia päämääriä levittämällä tietoa, luomalla dialogia toimijaekosysteemeissä sekä järjestetty ja osallistuttu tapahtumiin kuten hackathonit, Living Labit ja innovaatioleirit. (Hyyppä ym., 2017)

Muita Hyyppän, Ahlavuon ja Ylikosken käyttämiä vuorovaikutustapoja ja yhteistyön muotoja ovat olleet erilaiset foorumit, työpajat, yleisötapaukset, näytökset, tiedon ja teknologian siirrot, benchmarking eli oman toiminnan vertaaminen toisten toimintaan tai parhaaseen vastaavaan käytäntöön, tuotekehitys, viestintä sosiaalisessa mediassa, erilaiset pelillistämiskäytännöt ja start-upit. Tietovirtoja on linkitetty elinikäisen oppimisen prosesseihin valitsemalla hankekumppaneiksi ja TKI-ekosysteemiin toimijoita myös lukioista ja ammatillisista sekä vapaan sivistystyön oppilaitoksista. (Hyyppä ym., 2017)

4.6 Haasteita ja mahdollisuuksia

ARENE ry (2017, s. 11) painottaa, että ”ammattikorkeakoulujen tulee edelleen vahvistaa innovaatioekosysteemeihin liittyviä TKI-rakenteita ja toimintamalleja alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti maailman parhaan korkeakoululaitoksen vision mukaisesti.” ARENE ry:n mukaan ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan hyöty on edelleen heikosti tunnettu yhteistyöverkostojen sekä työ- ja elinkeinoelämän keskuudessa. Olenaisiksi nähdään TKI-toiminnan hyödynnettävyys, jota edistetään vahvistamalla vaikuttavuutta, avointa TKI-toimintakulttuuria, liiketoiminnallisuutta ja kaupallistamista.

Monialaisista, yli koulutusasteiden toteutetuista TKI-hankkeista kokeusta keränneet Hyyppä, Ahlavo ja Ylikoski ovat havainneet, että monissa ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa kestävä kehitys mukaisessa toiminnassa on kosolti tehostamisen varaa. Havaintojensa perusteella Hyyppä, Ahlavo ja Ylikoski toteavat, että tällä hetkellä valtakunnallista TKI-toimintaa ohjaavat rahoitusinstrumentit ja media. Suomessa tehdään mainittujen asiantuntijoiden mukaan liikaa samankaltaisia hankkeita ja näin ollen tehty TKI-työ tuhlaa resursseja, eikä siis nykyisellään tue kestävä kehitys toteutumista TKI-toiminnassa. Hankkeissa toteutettava yhteiskehittely yritysten, korkeakoulujen, tutkimuslaitosten, kaupunkien ja tutkimusrahoittajien välillä ei useinkaan onnistu poikimaan tavoitteiden mukaisia tuloksia. Paljon ”hypetetyt” uudet tuotteet, perustetut yritykset, patentit, julkaisut ja uudet työpaikat eivät konkretisoidu tuloksina. Asiantuntijat lisäävät vielä, että hankkeisiin siirrytään taloudellisten paineiden takia liian nopeasti ilman edellisen hankkeen tulosten hyödyntämiseen perusteellista toteuttamista. (Hyyppä ym., 2017)

Avoimet innovaatioalustat tarjoavat mahdollisuuden edistää TKI-toiminnan hyödynnettävyyttä ja vaikuttavuutta. Innovaatioalustojen, kuten Living Labien laadun osalta olennaista on ekosysteemin jäsenille tuotettu arvo. Tämä on kykyä täyttää ja jopa ylittää jäsenten odotukset ja siten rakentaa luottamuksellista yhteistyöverkostoa. TKI-projekteissa tällaisen tilanteen saavuttaminen voi osoittautua haasteelliseksi jo kehittämiseen suunnattujen rajallisten resurssien vuoksi. Kuitenkin, itse toimintaympäristö ja siinä vaikuttavat toimijat vaikuttavat tähän osaltaan merkittävästi. Toimijoiden sitoutumisen, motivaation ja tavoitteiden selkeys jo hankkeen alkuvaiheessa luovat edellytykset innovaatiotoiminnan kehittymiselle. (Heikkanen & Österberg, 2012, s. 21)

Kestävä kehitys on käsitteenä moniulotteinen, suhteellinen ja muuttuva asia. Ei ole olemassa yhtä oikeaa kestävä toimintatavan kriteeriä tai kriteeristöä. Kestävyttä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja kestävyden osa-alueiden tärkeyttä painottaa eri tavoin. Ihmisten näkemykset siitä, mikä on kestävä ja mikä ei vaihtelevat ja muuttuvat. Kestävyden suhteellisesta ja dynaamisesta luonteesta johtuen kestävyttä ei

voida koskaan täydellisesti ja pysyvästi saavuttaa. Kestävyyttä voi ja kannattaa kuitenkin arvioida. (Piirainen, 2012, s. 7)

Organisaatio ei voi kehittää toimintatapansa kestävyyttä yksinään. Sitä voidaan kehittää ainoastaan yhteistyössä keskeisten sidosryhmien kanssa. Haettaessa kilpailuetua toimintatavan kestävydestä, on tärkeää kommunikoida mahdollisimman laajasti kestävyden eteen tehdyistä toimista ja panostuksista. Paras tapa kommunikoida kestävyysasioista sidosryhmien kanssa perustuu kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen. Eri sidosryhmien näkemyksiä hanketoiminnan kestävydestä voidaan selvittää kysymällä asiasta eri sidosryhmien edustajilta. Asiaa on myös mahdollista arvioida esimerkiksi sidosryhmille suunnatun tyytyväisyyskyselyn avulla. (Piirainen, 2012, s. 8–13)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Työn tutkimusosion tavoitteena on selvittää tiedontuotantoarvioinnin avulla, miten HAMKin toteuttamien Rakennerahastot-hankkeiden toimintatapa edistää kestävästä kehitystä ja TKI-toiminnan vaikuttavuutta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Missä määrin hankkeiden toimintatapa edistää kestävästä kehitystä?
- Missä määrin hankkeiden toimintatapa edistää HAMKin TKI-toiminnan vaikuttavuutta?
- Minkälaisia tarpeita hanketoimijoilla on liittyen HAMKin TKI-toimintaan?

Työssä siis kartoitetaan HAMKin EAKR- ja ESR -rahoitteisten hankkeiden toimintatavan nykytilaa ja luodaan kehitysehdotuksia kartoituksen pohjalta.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Työssä tarkasteltava hanketoiminta on rajattu Rakennerahastojen Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 käynnissä oleviin ja jo päättyneisiin hankkeisiin. Maantieteellisesti tarkastellut hankkeet rajattiin Kanta-Hämeen alueelle.

Työtä varten tehtiin rajaus hankkeista Rakennerahastotietopalvelussa osoitteesta <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/>. kuva 4 ilmentää hakuehdot, joilla tarkasteltavat hankkeet haettiin.

| | |
|--|--|
| Vapaa tekstihaku | <input type="text"/> |
| Rahasto | <input checked="" type="checkbox"/> EAKR <input checked="" type="checkbox"/> ESR |
| Toimintalinja | <input type="text"/> |
| Erityistavoite | <input type="text"/> |
| Hankkeen toiminnan maantieteellinen kohdealue | <input type="checkbox"/> Hankkeen toiminta on valtakunnallista |
| Maakunnat | <input type="text" value="Kanta-Häme"/> |
| Seutukunnat | <input type="text"/> |
| Kunnat | <input type="text"/> |
| Valmis hakusana | <input type="text"/> |
| Hankekoodi | <input type="text"/> |
| Organisaatiotyyppi | <input type="text" value="Ammattikorkeakoulu"/> |
| Hakijan nimi | <input type="text" value="Hämeen ammattikorkeakoulu Oy"/> |
| Y-tunnus | <input type="text"/> |
| Viranomainen | <input type="text"/> |
| Toiminta-ala | <input type="checkbox"/> Liikenne- ja viestintäministeriö <input type="checkbox"/> Opetus- ja kulttuuriministeriö <input type="checkbox"/> Sosiaali- ja terveysministeriö <input type="checkbox"/> Työ- ja elinkeinoministeriö <input type="checkbox"/> Ympäristöministeriö |
| Valtakunnallinen teema | <input type="checkbox"/> 1: Osaamis- ja innovaatioverkostot <input type="checkbox"/> 2: Työllisyyden edistäminen ja työvoiman liikkuvuuden turvaaminen <input type="checkbox"/> 3: Investoiminen koulutukseen, ammattitaitoon ja elinikäiseen oppimiseen <input type="checkbox"/> 4: Sosiaalisen osallisuuden edistäminen ja köyhyyden torjunta |
| Valtakunnallisen teeman toimenpidekokonaisuus | <input type="text"/> |
| Sisällöllisiä luokitteluja | <input type="text"/> |
| Itämeren alueen strategia | <input type="checkbox"/> Hanke tukee Itämeren strategiaa |
| Esimerkki hyvästä hanketoiminnasta | <input type="checkbox"/> Viranomainen on merkinnyt hankkeen esimerkkihankkeeksi |
| | <input type="button" value="Hae"/> |

Kuva 4. Hakuehdot.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimustapaa, joka toteutettiin kyselytutkimuksena. Edellä kuvatun hankerajauksen avulla tehtiin kyselytutkimuksen kohderyhmän rajausta. Kyselytutkimuksen kohderyhmän muodosti HAMKin EAKR- ja ESR -hankkeiden projektipäälliköt. Kyselyn avulla arvioitiin hankkeiden prosesseja sekä formatiivisesti että summatiivisesti (ks. 3.2).

Kyselyyn päädyttiin kohderyhmän suuren koon vuoksi. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Anonyymi ja avoin nettilinkki kyselyyn jaettiin ja kyselystä tiedotettiin kaikkia Rakennerahasto-hankkeiden 33:a projektipäällikköä. Vastausaikaa oli yhteensä kolme viikkoa, jonka aikana kyselyyn vastaamisesta muistutettiin hanketoimijoita. Kyselyyn saatiin vastaus 9 projektipäälliköltä. Kyselyyn vastaasi siis 27 % kohderyhmästä. Kysely on työn liitteenä (liite 2).

Kyselyn alussa vastaajat perehdytettiin aiheeseen saatetekstillä. Kyselyyn päättyi yhteensä 30 kysymystä. Kysely koostui viidestä taustakysymyksestä sekä kolmesta osiosta. Ensimmäisessä osiossa selvitettiin hankkeen toimintatapoja ja vaikuttavuuden keinoja. Toinen osio pyrki tuomaan käsitystä siitä, miten kansallisia kestävä kehityksen tavoitteita on edistetty hankkeilla. Kolmannessa osiossa pureuduttiin hanketoimijan motivaatioon ja osaamiseen kestävästä kehityksestä. Kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joihin vastaajan oli mahdollista kirjoittaa vapaasti ajatuksiaan aihepiiristä sekä kyselyn toteutuksesta.

5.2 Kvalitatiivinen tutkimus ja kysely tutkimusmenetelmänä

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on siis otettava huomioon, ettei todellisuutta voida pilkkoa osiin mielivaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 161)

Laadullisten asioiden tutkija ei voi sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot juuri muovaavat sitä, miten tutkija pyrkii ymmärtämään tutkimaansa ilmiötä. Objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkija ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat toisiinsa. Tulokseksi voidaan saada vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti voidaan todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään pikemminkin löytämään tai paljastamaan tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi ym. 2009, s. 161)

Kyselylomakkeen avulla voidaan kerätä tietoja tosiasioista, käyttäytymisestä, toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että kyselyn avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kysely on menetelmänä tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Tulosten tulkinta voi kuitenkin osoittautua ongelmalliseksi ja kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Tavallisimmin aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. (Hirsijärvi ym. 2009, s. 193—197) Hirsijärven (2009, s. 195) mukaan haittoina voidaan pitää myös seuraavia:

- ei ole mahdollista varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, eli ovatko he pyrkineet vastaamaan rehellisesti ja huolellisesti
- annettujen vastausvaihtoehtojen onnistumista vastaajan näkökulmasta on vaikea selvittää
- väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida
- ei tiedetä, miten vastaajat ylipäänsä ovat selvillä asiasta, josta esitettiin kysymyksiä
- hyvän kyselylomakkeen laatiminen on aikaa vievää ja vaatii tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa
- vastaamattomuus eli kato voi olla suurta.

5.3 Opinnäytetyön tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Suopajärven (2013, s. 9) mukaan projektiarviointi on luoteeltaan sovellettavaa ja käytännönläheistä tiedon keruuta sekä analysointia. Vaikka arviointi ei täyttäisikään tieteellisen tutkimuksen kriteereitä, uskottavuuden ja luotettavuuden ja siten käytännön hyödyllisyyden kannalta arvioinnin tulee noudattaa muutamia perussääntöjä. Ensiksi, arvioinnin tulee olla

systemaattista, eli tietoa kerätään suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti. Toiseksi, arviointiprosessi tulee kuvata mahdollisimman avoimesti, jotta päätelmien pitävyyttä voidaan arvioida. Kolmanneksi, esiin on hyvä tuoda myös vaihtoehtoisia tulkintamahdollisuuksia sekä negatiivinen palaute ja epäonnistumiset.

Työn tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä kyselyn toteutus avataan työssä toistettavuuden mahdollistavalla tavalla. Pohdinnassa esitetään vaihtoehtoja vastausten tulkinnasta ja tuodaan myös esiin kyselyn toteutukseen liittyviä kehitysehdotuksia.

Eräs vastaajista toi sähköpostitse esiin epäselvyyden liittyen taustakysymykseen, jolla selvitettiin vastaajan ikää. Tässä työn tekijälle on sattunut erehdys. Annetut ikäryhmien vaihtoehdot aiheuttavat hämmennystä, mikäli vastaajan ikä on tasakymmenissä. Näin ollen vastausvaihtoehtoja olisi täytynyt muuttaa selkeämmiksi. Pyydettyä palautetta kyselyn toteutuksesta yksi vastaaja toteaa joistakin kysymyksistä olleen vaikea saada kiinni. Kyselyn toteutus osoittautui haastavaksi, varsinkin aiheen ollessa jo itsessään todella kompleksinen ja moniulotteinen.

Sosiaalisen kestävyiden osalta oleellista olisi ollut tutkia myös hanketoimijoiden työhyvinvointia, mutta tämä aihealue jätettiin tilaajan pyynnöstä pois tutkimuksesta. Vastausten analysoinnissa on jätetty pois kyselyn toinen osio, sillä opinnäytetyön tekijä kokee osion sivuavan tutkimuskysymyksiä liian ohuesti.

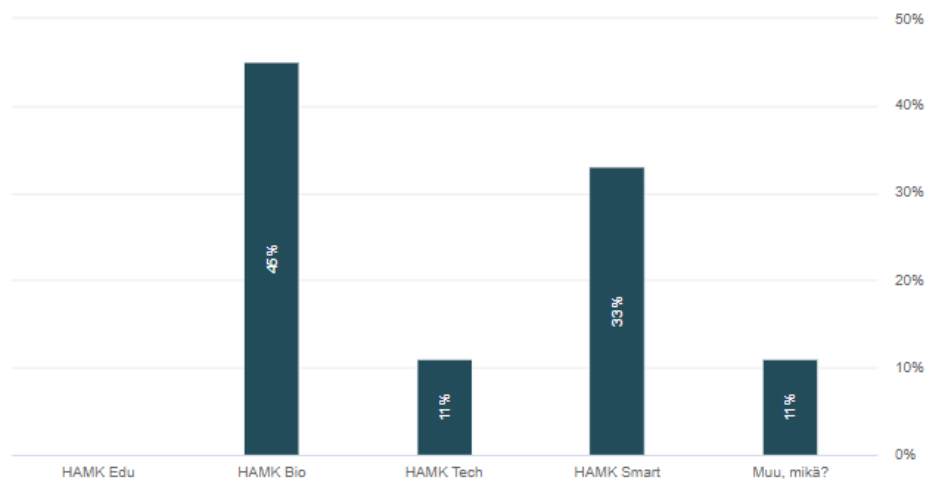
6 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulososiossa esitellään kyselytutkimuksessa saadut tulokset sekä tulosten pohjalta muodostetut johtopäätökset.

6.1 Vastaajien taustat

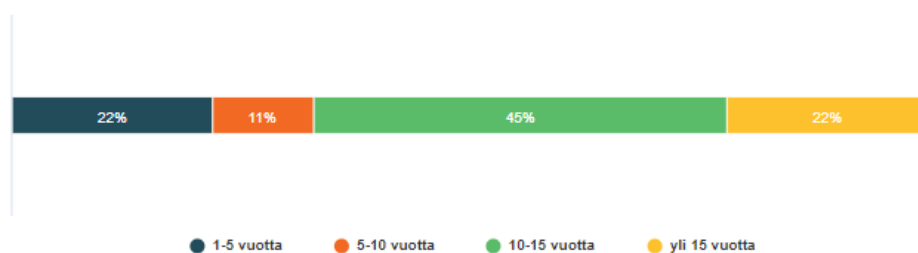
Kyselyyn vastanneista suurin osa oli naisia (89 %). Miesten osuus vastanneista oli 11 %. Vastaajista yksi kuului ikäluokkaan 18–30 vuotta, kaksi luokkaan 30–40 vuotta, kolme luokkaan 40–50 vuotta sekä kolme luokkaan 50–65 vuotta. Enemmistö vastaajista oli siis keski-ikäisiä ja sitä vanhempia.

Kysyttäessä vastaajan työllistävää tutkimusyksikköä, jakautuivat vastaajat seuraavasti (kuva 5).



Kuva 5. Vastaajat tutkimusyksiköittäin.

Yksi vastanneista työskentelee Teknologiaosaamisen yksikössä (TEOS). Vastaajista enemmistöllä on hanketyöskentelykokemusta 10–15 vuotta (kuva 6).



Kuva 6. Vastaajien hanketyökokemus.

Kysyttäessä hankkeen tilaa, vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti. 66 % vastaajista toteaa hankkeensa olevan käynnissä ja 55 % vastaajista päättyneen.

6.2 Hankkeen toimintatavat ja keinot

Hankkeen suunnittelun ja sidosryhmien osallistamisen osalta vastaukset paljastavat seuraavaa (taulukko 3).

Taulukko 3. Hankkeen suunnittelu ja sidosryhmien osallistaminen.

| | n | Prosentti |
|---|---|-----------|
| Hankkeessa tehdään/ tehtiin sidosryhmäanalyysi | 2 | 22,22% |
| Sidosryhmät osallistuvat/ osallistuivat aktiivisesti hankkeen suunnitteluvaiheeseen | 5 | 55,56% |
| Hanke on osa strategisesti johdettua isompaa kokonaisuutta | 6 | 66,67% |
| Hankkeessa sidosryhmiä "törmäytettiin" avoimissa innovaatioalustoissa | 2 | 22,22% |
| Hankkeen suunnitteluvaiheessa ideoitiin/ kehitettiin vaihtoehtoisia toteutustapoja (plan b) | 2 | 22,22% |

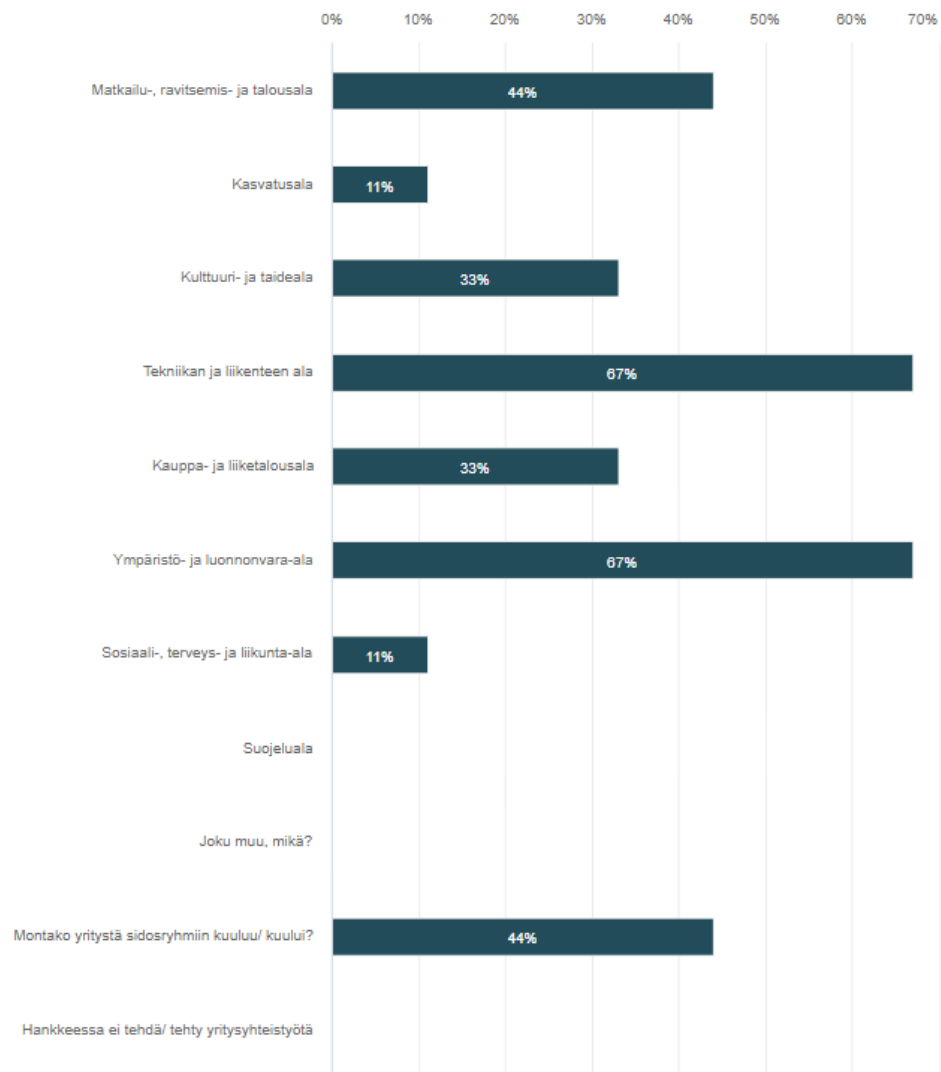
Kahdeksassa hankkeessa yhdeksästä tehtiin yhteistyötä HAMKin koulutusohjelmien kanssa. Yhdessä hankkeessa ei ilmennyt tutkimusyksiköiden välistä yhteistyötä, kaikissa muissa hankkeissa kylläkin. Ainoastaan Edu-yksikkö jäi tutkimusyksiköiden välisen yhteistyön ulkopuolelle.

Kaikissa hankkeissa on tehty yhteistyötä muiden tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden kanssa (taulukko 4).

Taulukko 4. Yhteistyö tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden kanssa.

| | n | Prosentti |
|--|----------|------------------|
| Tutkimuslaitosten kanssa | 4 | 44,44% |
| Yliopistojen kanssa | 5 | 55,56% |
| Ammattikorkeakoulujen kanssa | 4 | 44,44% |
| Ammattiopistojen kanssa | 7 | 77,78% |
| Lukioiden kanssa | 0 | 0% |
| Perusasteen kanssa | 1 | 11,11% |
| Hankkeessa ei tehdä/ tehty yhteistyötä muiden tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden kanssa | 0 | 0% |

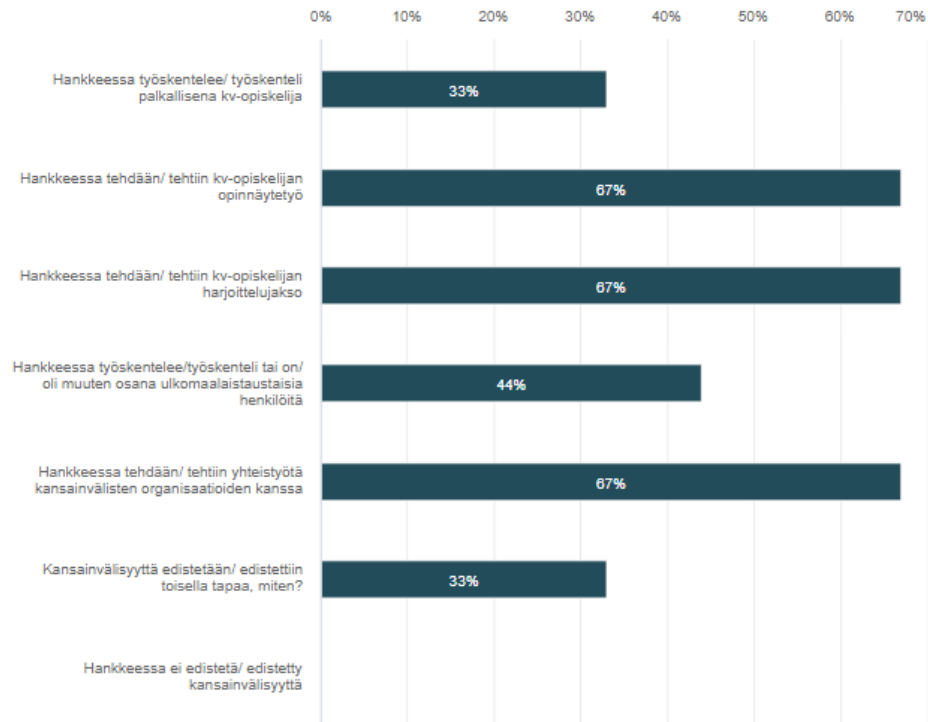
Kaikissa hankkeissa tehtiin yritysyhteistyötä (kuva 7).



Kuva 7. Yhteistyöyritysten toimialat hankkeissa.

Hankkeiden yrityssidosryhmien lukumäärää kysyttäessä neljän avoimen vastauksen perusteella yhteenlaskettu lukumäärä on yhteensä 219 yritystä. Tähän vastasi 44 % vastaajista.

Kaikissa hankkeissa edistettiin kansainvälistymistä (kuva 8).



Kuva 8. Kansainvälisyys hankkeissa.

Avointen vastausten perusteella hankkeissa on edistetty kansainvälisyyttä myös vierailuin ja yhteistyöllä kansainvälisten tutkimuslaitosten kanssa. Yksi hankkeista mainitsee hankkeen päätavoitteeksi yritysten kansainvälistymisen.

Kaikissa hankkeissa suoritettiin opintopisteitä (taulukko 5).

Taulukko 5. Opintojen ja TKI-työn integrointi.

| | n | Prosentti |
|---|---|-----------|
| Hankkeessa tehdään/ tehtiin AMK opinnäytetyö | 7 | 77,78% |
| Hankkeessa tehdään/ tehtiin YAMK opinnäytetyö | 6 | 66,67% |
| Hankkeessa tehdään/ tehtiin AMK harjoittelu | 6 | 66,67% |
| Hankkeessa suoritetaan/ suoritettiin opintopisteitä osana opintokokonaisuutta | 7 | 77,78% |
| Muuten, miten? | 2 | 22,22% |
| Hankkeessa ei suoriteta/ suoritettu opintopisteitä | 0 | 0% |

Avoimet vastaukset opintojen integroimiseen hanketyössä olivat ”Ei tämän hetkisissä suunnitelmissa, mutta mahdollisuus opinnäytetöihin mahdollisesti hankkeen edetessä” sekä ”tulokset palvelevat isompaa tutkimusta (jatko-opintoja).”

Viestinnän ja tiedonhallinnan osalta vastaukset jakoutuivat seuraavasti (taulukko 6).

Taulukko 6. Viestintä ja tiedonhallinta hankkeessa

| | n | Prosentti |
|---|---|-----------|
| Hankkeessa tehtiin aineistonhallintasuunnitelma | 2 | 22,22% |
| Hankkeessa tehtiin viestintäsuunnitelma | 8 | 88,89% |
| Kaikki hankkeessa tuotettu materiaali on kaikkien avoimesti saatavilla digitaalisessa muodossa (pl. henkilösuojatut tiedot) | 7 | 77,78% |
| Hankkeella oli käytössään päivitettävät kotisivut, blogi, facebook-sivut, Instagram-tili tai muu sosiaalisen median kanava | 9 | 100% |

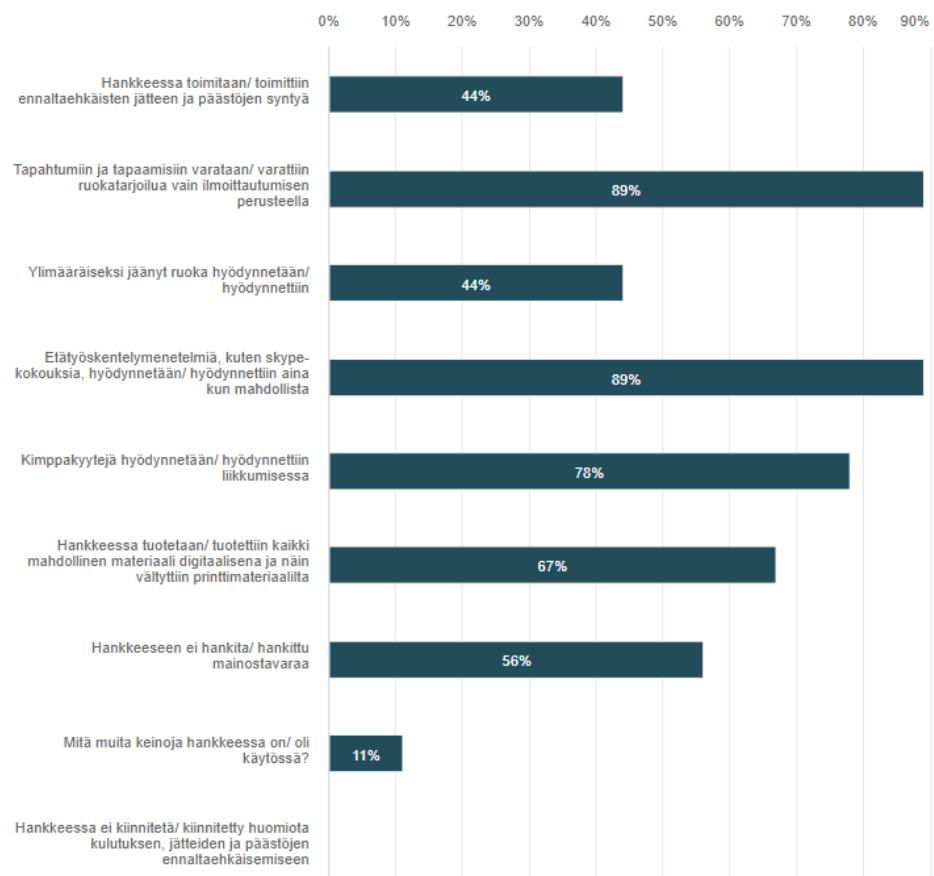
Tasa-arvo ja syrjinnän ehkäisy toteutui hankkeissa siten, että kahdeksassa hankkeessa kaikki tapahtumat ovat olleet esteettömiä ja kaikille avoimia. Yhdessä hankkeessa ei ole huomioitu hakijan sukupuolta vaikuttavana valintakriteerinä työllistämisprosessissa. Yhdessä hankkeessa ei työllistetty heikommassa asemassa olevia henkilöitä.

Kulutuksen ja päästöjen osalta (taulukko 7) kolme projektipäällikköä ei ole tunnistanut hankkeestaan syntyneitä materiaalikulutusta eikä päästöjä. Kaksi projektipäällikköä on tunnistanut hankkeessa syntyneen ruokahävikkiä tapahtumissa ja tapaamisissa. Viiden hankkeen osalta on tunnistettu liikkumisesta aiheutuvia päästöjä. Printtimateriaalihävikkiä on syntynyt kolmessa hankkeessa. Mainostavarasta ei koettu aiheutuneen välitöntä hävikkiä.

Taulukko 7. Hankkeessa tunnistettu kulutus ja päästöt.

| | n | Prosentti |
|--|---|-----------|
| Tapahtumien ja tapaamisten ruokahävikki | 2 | 22,22% |
| Liikkumisen päästöt | 5 | 55,56% |
| Printtimateriaali | 3 | 33,33% |
| Mainostavara | 0 | 0% |
| Muuta, mitä? | 0 | 0% |
| En tunnista hankkeen materiaalikulutuksen ja päästöjen aiheuttajia | 3 | 33,33% |

Kaikissa hankkeissa on kiinnitetty huomiota hankkeen kulutuksen ja päästöjen minimointiin (kuva 9). Avoimessa vastauksessa vastaaja tuo ilmi, että ”hanke keskittyy ympäristönsuojeluun.”



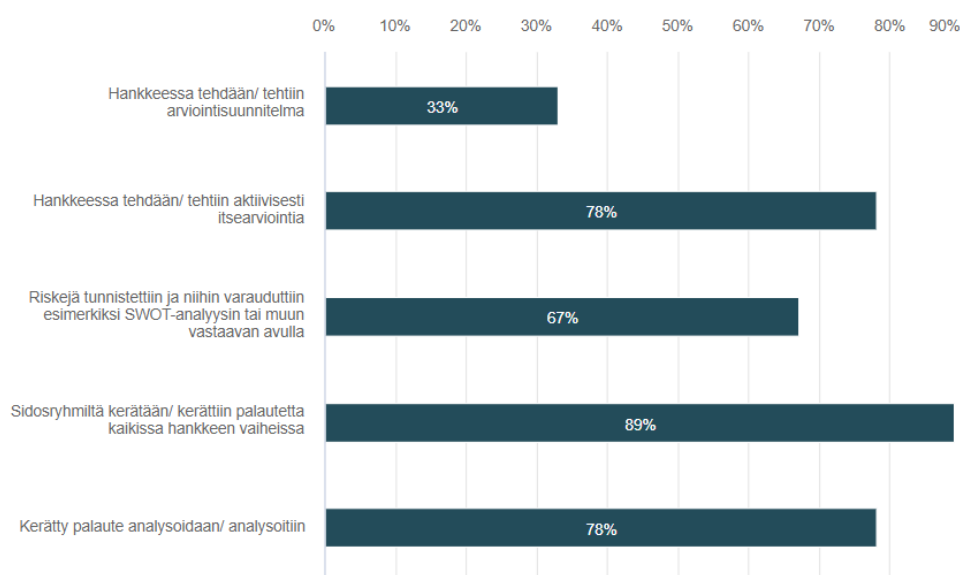
Kuva 9. Kulutuksen ja päästöjen ennaltaehkäisy hankkeessa.

Kaikissa hankkeissa kestäväan kehitykseen on kiinnitetty huomiota pakollisen EU-raportoinnin lisäksi. Kahdeksan projektipäällikköä vastaa

ilmastonmuutoksen ja resurssitehokkuuden olleen huomioimisen kohteena jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. Seitsemässä hankkeessa ilmastonmuutos ja resurssitehokkuus on huomioitu myös hankkeen toteutuksessa. Kolmen hankkeen hankinnoissa on huomioitu ilmastonmuutos ja resurssitehokkuus. Kuuden hankkeen työilmapiirissä on oltu kiinnostuneita ilmastonmuutoksesta ja resurssitehokkuudesta käsiteltävinä aiheina. Yhdenkään hankkeen ympäristövaikutusten arvioimisessa ei ole käytetty seuranta- ja laatu järjestelmiä. Avoimen vastauksen perusteella yhdessä hankkeessa on edistetty kestäviä valintoja myös digitaalisella toteutuksella.

Hankkeiden taloudellisen kestävyden osalta kuudessa hankkeessa on ollut riittävästi resursseja huomioida kestävä kehitys sen kaikissa toiminnoissa. Neljän projektipäällikön mielestä hankkeen käytettävissä olevalla rahalla on saatu mahdollisimman suuri hyöty. Viiden hankkeen osalta hankkeen hyötyjen koetaan jakautuneen tasapuolisesti sidosryhmien kesken.

Hankkeen arvioinnin osalta vastaukset jakaantuivat seuraavasti (kuva 10).



Kuva 10. Arviointi hankkeessa.

Kaikki hankkeet tunnistavat saaneensa näkyvyyttä. Seitsemän hanketta on saanut näkyvyyttä paikallisissa lehdissä tai tv-uutisissa. Seitsemän hanketta on saanut näkyvyyttä valtakunnallisissa lehdissä tai tv-uutisissa. Kahdeksan hanketta on onnistunut näkymään sidosryhmien media-alustoissa. Avoimen vastauksen mukaan yhdessä hankkeessa järjestetään kansainvälisiä tutkijatapaamisia ja saadaan näin näkyvyyttä hankkeelle.

Hankkeen tulosten levittämisen ja kaupallistamisen osalta vastaukset koostuivat seuraavasti (taulukko 8).

Taulukko 8. Hankkeen tulosten esittely ja jatkotoimenpiteet.

| | n | Prosentti |
|--|---|-----------|
| Hankkeen tulokset esitellään/ esiteltiin sitä varten järjestetyssä avoimessa tilaisuudessa | 6 | 66,67% |
| Tulosten kaupallistamisessa hyödynnetään/ hyödynnettiin sidosryhmien osaamista | 3 | 33,33% |
| Hankkeen pohjalta kehitetään/ kehitettiin jatkotoimintaa | 9 | 100% |
| Hanke päättyi/ päättyi, eikä jatkotoimenpiteitä suunnitella/ suunniteltu | 0 | 0% |

Hankkeissa syntyi uudistuksia (taulukko 9).

Taulukko 9. Hankkeessa syntyneet uudistukset.

| | n | Prosentti |
|---|---|-----------|
| Hankkeen tuloksena syntyy/ syntyi uusia toimintamalleja | 7 | 77,78% |
| Hankkeen tuloksena syntyy/ syntyi uusia sovelluksia | 6 | 66,67% |
| Hankkeen tuloksena syntyy/ syntyi uusia tuotteita | 4 | 44,44% |
| Hankkeen tuloksena syntyy/ syntyi uusia kumppanuuksia | 8 | 88,89% |
| Hankkeen tuloksena syntyy/ syntyi uusia verkostoja | 7 | 77,78% |
| Hankkeen tuloksena syntyy/ syntyi uusia yrityksiä | 2 | 22,22% |
| Hankkeen tuloksena syntyy/ syntyi avoimia julkaisuja | 8 | 88,89% |
| Hankkeen tuloksena syntyy/ syntyi uusia työpaikkoja | 2 | 22,22% |
| Jotain muuta, mitä? | 0 | 0% |

6.3 Hanketoimijan tietämys, tarpeet ja mietteet

Saadut vastaukset liittyen projektipäällikön motivaatioon, osaamiseen ja odotuksiin (taulukko 10).

Taulukko 10. Vastaajan osaaminen ja odotukset. 1= ei ollenkaan 3= en osaa sanoa 5= todellakin.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Keskiarvo |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| Olen tietoinen HAMKin muiden Rakennesuostot-hankkeiden tavoitteista (Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 -ohjelma) | 0% | 22,22% | 0% | 66,67% | 11,11% | 3,67 |
| Olen tietoinen HAMKin muiden Rakennesuostot-hankkeiden tuloksista (Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 -ohjelma) | 0% | 33,33% | 44,45% | 22,22% | 0% | 2,89 |
| Mielestäni kestävän kehityksen edistäminen kaikissa hankkeen toiminnoissa on tärkeää | 0% | 0% | 0% | 22,22% | 77,78% | 4,78 |
| Mielestäni kestävän kehityksen edistäminen kaikissa hankkeen toiminnoissa on tehty mahdolliseksi HAMKissa | 0% | 11,11% | 33,33% | 55,56% | 0% | 3,44 |
| Agenda2030 on minulle tuttu | 22,22% | 0% | 11,11% | 55,56% | 11,11% | 3,33 |
| Suomi, jonka haluamme 2050 -yhteiskuntasuoumus on minulle tuttu | 22,22% | 33,34% | 22,22% | 11,11% | 11,11% | 2,56 |
| Toivon HAMKilta koulutusta siitä, miten edistää kestävää kehitystä hanketoiminnassa | 0% | 11,11% | 44,45% | 33,33% | 11,11% | 3,44 |
| Toivon HAMKilta koulutusta siitä, miten edistää vaikuttavuutta hanketoiminnassa | 11,11% | 0% | 33,34% | 22,22% | 33,33% | 3,67 |
| Koen hyödylliseksi sen, että HAMK kehittää varsinaisen TKI-strategian TKI-toimintansa ohjaamiseksi | 0% | 0% | 0% | 55,56% | 44,44% | 4,44 |

Vastaajille tarjottiin mahdollisuus kirjoittaa ajatuksiaan liittyen kestävän kehityksen ja vaikuttavuuden edistämiseen hanketoiminnassa. Vastauksista toisessa tuotiin esiin kriittisempi näkökulma: ”Kyselyn tuloksissa pitää huomioida, että hankkeet keskittyvät yleensä suppeamman teeman ympärille. Näin ollen hankkeessa ei pystytä, eikä ole tarkoituksen mukaista, edistää kaikki kestävän kehityksen osa-alueita. ESR hankkeissa sosiaalinen kestävyys on merkittävässä roolissa. Kokonaisuudessaan kestävyden ja vaikuttavuuden lisääminen on tärkeää, mutta vaikeaa arvioida. Kunnon mittaristo pitäisi olla.”

6.4 Johtopäätökset ja pohdinta

Kyselyyn vastasi alle kolmasosa kohderyhmästä eli yhdeksän projektipäällikköä 34:sta. Toisaalta vastausprosenttiin voidaan olla tyytyväisiä, kuitenkin edes muutama lisävastaus nostaisi tulosten yleistettävyyttä reippaasti.

Tämän työn vastaajien määrän perusteella tuloksia ei ole mahdollista tai edes mielekästä yleistää kattamaan organisaation hanketoiminnan toimintatapojen ominaisuuksia. Tulosten perusteella saadaan hieman osviittaa siitä, miten yksittäiset projektipäälliköt hallinnoivat projekteja.

Valtaosa vastaajista oli naisia, mikä voi johtua siitä, että kohderyhmässä on enemmän naisia, tai siitä, että naiset ovat miehiä kiinnostuneempia osallistumaan opiskelijan teettämään tutkimukseen. HAMKin Edu-tutkimusyksiköstä ei saatu yhtään vastausta kyselyyn. Joko kyseisessä tutkimusyksikössä ei toteuteta Rakennerahasto-hankkeita, tai sitten projektipäälliköt estyivät vastaamaan kyselyyn. Syitä estymiseen voi olla esimerkiksi ajanpuute, motivaationpuute tai riittämätön tiedotus kyselystä ja siihen vastaamisesta.

Kyselyyn vastanneilla on hanketyökokemusta kaikista annetuista vuosiluokista. Tämän perusteella olisi positiivista todeta, että kysely kiinnosti ”kaiken tasoisia” projektipäälliköitä. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, ettei työkokemus vuosina kerro suoraan projektipäällikön motivaatiosta tai osaamisen jatkuvasta kehittymisestä.

6.4.1 Vaikuttavuutta lisäävien toimintatapojen toteutuminen

Kahdessa hankkeessa yhdeksästä on tehty sidosryhmäanalyysiä. Työn tietoperustan perusteella voitaisiin pohtia sitä, ovatko hankkeet todella tavoittaneet kaikki mahdolliset sidosryhmänsä. 55 % projektipäälliköistä vastaa, että sidosryhmät on osallistettu aktiivisesti hankkeen suunnitteluun. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että miltei puolet hankkeista on suunnitellut hanketta ilman aktiivista sidosryhmien kuulemistä. Tosin tässä sana ”aktiivisesti” on saattanut hämmentää vastaajaa, ja hän on voinut jättää vastaamatta, vaikka hankkeessaan olisikin osallistettu sidosryhmiä myös suunnitteluvaiheessa. Lisäksi, Nieminen ja Ikonen (2018, s. 8) toteavat että ”osallistaminen sellaisenaan ei ole tavoite, vaan laajasti ymmärretty yhteiskehittäminen.” Työssä olisikin voitu lähestyä kestävästä kehityksestä ja vaikuttavuudesta esimerkiksi yhteiskehittämisen keinojen tutkimisen kautta.

Kuusi projektipäällikköä mieltää hankkeensa olevan osa strategisesti johdettua laajempaa kokonaisuutta. Onko siis niin, että kolme projektipäällikköä kokee hankkeensa jääneen irralliseksi kehittämistoiminnassa? Kysymys on voinut olla vaikeasti ymmärrettävä ja näin ollen vastaajat ovat voineet jättää vastaamatta.

Avoimet innovaatioalustat ovat tehokas ja nykyaikainen tapa lisätä hanketyön vaikuttavuutta, mutta vain kahdessa hankkeessa on hyödynnetty avoimia innovaatioalustoja. Käsite innovaatioalusta on voinut jäädä vastaajalle vaikeasti ymmärrettäväksi ja hankkeissa onkin voitu hyödyntää hieman samankaltaista toimintaa esimerkiksi perinteisempinä työpajoina. Living Lab -toiminta on yksi avoimen innovaatioympäristön kehittämisen

tapa. Käyttäjälähtöisessä Living Lab -toiminnassa pyritään luomaan vuoro-vaikutusta tuotteiden ja palveluiden kehittäjien sekä käyttäjien välille. Toiminta sopii hyvin ammattikorkeakoulujen käytännönläheiseen kehitysympäristöön. Ammattikorkeakoulujen neloskierre -hankkeessa (vuosina 2009–2012) päätavoitteena oli käyttäjälähtöisten toimintamallien ja Living Lab -toiminnan edistäminen suomalaisissa ammattikorkeakouluissa. Hankkeen tuloksena syntyi toimintaan perehdyttävä opas, toiminnan itsearviointiin ja kehittämiseen tarkoitettu Laatupuntari sekä Menetelmäpankki. (Heikkanen & Österberg, 2012, s. 6) Kyseiset tuotokset voivat tarjota sekä hanketoimijoille, että koko organisaation henkilöstölle työkaluja innovaatiotoiminnan kehittämiseen.

Vaihtoehtoisia toteutustapoja hankkeelle kehitettiin vain kahdessa hankkeessa. Seitsemässä hankkeessa ei siis ole kiinnitetty huomiota varasuunnitelman tärkeyteen, tai sitten kysymystä ei ole ymmärretty. Hanketta valmisteltaessa voisi olla hyödyllistä suunnitella vaihtoehtoisia toteutustapoja yhdessä sidosryhmien kanssa.

Kahdeksassa hankkeessa on tehty yhteistyötä HAMKin koulutusohjelmien kanssa. Tulos on erinomainen ja TKI-toiminnan vaikuttavuutta voidaankin lisätä integroimalla se opintoihin. Vaikuttaisi siltä, että hankkeissa tämä on huomioitu, sillä kaikissa hankkeissa on suoritettu opintopisteitä. Hankkeissa on tehty useampia AMK-tasoisia lopputöitä, kuten myös YAMK-tasoisia. Kuudessa hankkeessa on tehty myös AMK-harjoittelu ja näin vahvistettu TKI-työn ja opintojen yhdistämistä.

Vain yksi hanke on jäänyt HAMKin tutkimusyksiköiden välisen yhteistyön ulkopuolelle. Tutkimusyksiköistä ainoastaan Edu-yksikön kanssa ei ilmennyt yhteistyötä hankkeissa. Vaikuttaisi siltä, että tutkimusyksiköiden kanssa tehdään yhteistyötä hanketoiminnassa, mikä lisää toiminnan vaikuttavuutta.

Lisätäkseen TKI-työnsä vaikuttavuutta ammattikorkeakoulujen tulee pyrkiä lisäämään yhteistyötä muiden koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden kanssa (Hyyppä ym., 2017). Kyselyn tulosten perusteella voisi sanoa, että Rakenerahastot-hankkeissa tämä toteutuu kohtuullisen hyvin, sillä kaikissa hankkeissa ilmeni tällaista yhteistyötä. Eniten yhteistyötä ilmeni ammattiopistojen (77 %) kanssa, toiseksi eniten yliopistojen (55 %) kanssa ja seuraavaksi eniten sekä tutkimuslaitosten (44 %), että muiden ammattikorkeakoulujen (44 %) kanssa. Perusasteen kanssa yhteistyötä ilmeni yhdessä hankkeessa, kun taas lukion kanssa ei ilmennyt lainkaan yhteistyötä. Miksi lukio on jäänyt kokonaan yhteistyön ulkopuolelle? Miksi perusastetta ei ole osallistettu enemmän hankkeissa? Voi olla, ettei mainittuja tahoja ole osattu nähdä potentiaalisina sidosryhminä kehittämistoiminnalle.

Aluevaikuttavuuden kannalta mainiota on, että kaikissa hankkeissa on tehty yritys yhteistyötä. Kaikki projektipäälliköt eivät vastanneet avoimeen

kysymykseen, jossa kysyttiin yrityssidosryhmien lukumäärää. Tämä voi joutua vastaajan motivaatiosta tai tietämättömyydestä. Voi olla, että yrityksistä ei ole pidetty kirjaa ja näin ollen tarkkaa lukumäärää ei kyetty ilmoittamaan. Yhteistyötä ilmeni kaikilla kysytyillä aloilla. Voi olla, että joitain aloja on jäänyt pois vastausvaihtoehdoista. Tosin tarjottaessa mahdollisuus vastata ”joku muu, mikä”, yksikään vastaaja ei ilmoittanut yritysyhteistyötä ilmenneen muilla aloilla. Eniten yhteistyötä tehtiin tekniikan-, liikenteen-, ympäristö- ja luonnonvara-alojen kanssa. Myös matkailu-, ravitsemus- ja talous- sekä kauppa- ja liiketalouden alan yritysten kanssa ilmeni enemmän yhteistyötä. Kasvatusala sekä sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala jäivät vähemmän edustetuksi vastaajien hankkeissa. Suojelualan kanssa ei ilmennyt yhteistyötä. Kyselyn vastausprosentin perusteella ei kuitenkaan voida yleistää, että jotkut alat olisivat yli- tai aliedustettuja yritysyhteistyön suhteen organisaation Rakennerahastot-hankkeissa.

Kansainvälisyys ja sen edistäminen korostuu TKI-toiminnan vaikuttavuuden kehittämisen suhteen. Kaikissa hankkeissa edistettiin kansainvälisyyttä, joten tulos on ilahduttava. Kansainvälisyys näkyi opiskelijoiden osalta vaihto-opiskelijoiden työllistämisinä kolmessa hankkeessa sekä harjoittelujaksoina ja opinnäytetöinä kuudessa hankkeessa. 44 % hankkeista on työllistänyt tai muuten osallistanut ulkomaalaistaustaisia henkilöitä. Osuus voisi olla korkeampi ja näin ollen TKI-työllä kehittämiseen saataisiin erilaista osaamista ja erilaisia arvokkaita näkökulmia. Kuitenkin se, että kansainvälisten organisaatioiden kanssa on tehty yhteistyötä 67 % hankkeista, on huomattavaa. Avoimen vastauksen perusteella yhdessä hankkeessa kansainvälisyyttä edistettiin vierailuin. Voi olla, etteivät muut vastaajat motivoituneet vastaamaan avoimeen kysymykseen ja näin ollen arvokasta lisätietoa kansainvälistymisen edistämisen menetelmistä jäi saamatta. Lapin ammattikorkeakoulussa TKI-toiminnan kansainvälisyyttä on edistetty ”ristipölytyksellä”. Kyseisessä toiminnassa suomalainen ja ulkomainen vaihto-opiskelija toimivat opiskelijaparina jossain tietyssä projektissa. Toiminta on muun muassa kehittänyt opiskelijoiden kielitaitoa sekä erilaisten toimintakulttuurien tuntemusta. (Lumen, 2018) Tällaista toimintamallia voisi olla hyödyllistä edistää myös HAMKin TKI-toiminnassa.

Tutkittavan organisaation jokaisessa kehittämishankkeessa edellytetään aineistonhallintasuunnitelman laatimista (HAMK, n.d.e.). Kuitenkin vain kahdessa hankkeessa yhdeksästä on vastaajien mukaan toimittu näin. Voi olla, että ohjeistus on tullut voimaan nykyisen ohjelmakauden alettua, eikä projektipäälliköillä ole välttämättä ollut osaamista tai kohdistettua painetta suunnitelman laatimiseen. Viestintäsuunnitelman osalta tulos on huomattavasti korkeampi ja sellainen onkin laadittu 88 % hankkeissa. On kestävä kehityksen mukaista, että kaikki mahdollinen materiaali tuotetaan digitaaliseen muotoon. Näin välttyään painomateriaalin tuottamiselta ja voidaan edistää aineistojen avointa saatavuutta kansalaisille. Kyselyn tuloksen mukaan 77 % projektipäälliköistä vastaa kaiken hankkeessa tuotetun materiaalin olevan avoimesti kaikkien saatavilla digitaalisessa

muodossa (pois lukien henkilösuojatut tiedot). Tuloksen osalta voidaan olla tyytyväisiä, mutta kannattaa pyrkiä siihen, että näin toimitaan kaikissa hankkeissa. Oli odotettavissa, että kaikissa hankkeissa on hyödynnetty kotisivuja ja/ tai sosiaalisen median kanavia viestinnässä ja markkinoinnissa. Olisi voinut olla informatiivisempaa kysyä eritellysti, mitä kanavia hankkeissa on todella hyödynnetty.

Tulevaisuuden ennakkoinnin ja avoimen innovoinnin kannalta olennaiset hiljainen tieto ja signaalit saadaan toiminnan tueksi hyödyntämällä koko toimijaverkoston panos. Julkaisemalla ja näkymällä laajasti eri medioissa TKI-toiminnalle saadaan entistä laajempaa yhteiskunnallista näkyvyyttä. (Hyyppä ym., 2017) Jopa seitsemän hanketta on saanut näkyvyyttä toiminnalleen paikallislehdissä- tai uutisissa. Samoin seitsemän hanketta on näkynyt valtakunnallisissa lehdissä- tai uutisissa. Kahdeksan hanketta on näkynyt sidosryhmiensä media-alustoissa. Vaikuttaa siltä, että tutkimukseen osallistuneet hankkeet ovat onnistuneet näkymään erilaisissa toimija-ekosysteemeissä. Erään avoimen vastauksen perusteella ainakin yhdessä hankkeessa on järjestetty kansainvälisiä tutkijatapaamisia. Näin hankkeelle on saatu myös kansainvälistä näkyvyyttä. Voi olla, että muissakin hankkeissa on järjestetty vastaavanlaisia tapaamisia tai tilaisuuksia, mutta niistä ei ymmärretty kysyä kyselyssä.

Näkyvyyden osalta on huomioitavaa, että 66 % vastaajista toteaa hankkeen tulosten saavan/ saaneen näkyvyyttä kaikille avoimessa tilaisuudessa. Voidaan pohtia, olisiko kysymys pitänyt asetella toisin tarkemman ja luotettavamman tuloksen mahdollistamiseksi. Nyt jää epäselväksi onko vain kuudessa hankkeessa osana tulostenjulkaisutilaisuus vai onko vain kuudessa hankkeessa tulostenjulkaisutilaisuus ollut/ oleva kaikille avoin. Kolme projektipäällikköä vastaa, että hankkeessa on hyödynnetty sidosryhmien osaamista tulosten kaupallistamisen osalta. Jälleen, tämä kohta on voinut jäädä vastaajille epäselväksi tai sitten sidosryhmien osaamista ei vain ole hyödynnetty. Olisi voinut olla informatiivisempaa tarjota vastausvaihtoehtoja siihen, miten sidosryhmien osaamista on mahdollisesti hyödynnetty tulosten kaupallistamisen suhteen. Ilahduttavaa on, että kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että hankkeen pohjalta kehitetään/ on kehitely jatkotoimintaa. Tuloksen perusteella vaikuttaisi siltä, että hankkeet eivät ole jäämässä irrallisiksi projekteiksi ilman minkäänlaista jatkoa.

6.4.2 Kestävän kehityksen mukaisten toimintatapojen toteutuminen

Kaikki projektipäälliköt ovat sitä mieltä, että hankkeessa työnhakijan sukupuolella ei ole ollut merkitystä työllistymisen kannalta. Tulokseen voidaan olla tyytyväisiä. Kahdeksan projektipäällikköä yhdeksästä vastaa hankkeensa tapahtumien järjestelyt täysin esteettömiksi ja kaikille avoimiksi. Esteettömyyden kohdalla tuloksen tulisi olla 100 % jotta sitä voitaisiin pitää aidosti kestäväenä. Kuitenkin sitä, pitäisikö kaikkien hankkeen tapahtumien olla kaikille avoimia, voidaan kyseenalaistaa. Voihan olla, että jossain

hankkeen tapahtumassa esiin nousee arkaluontoisia asioita ja näin ollen tilaisuuden avoimuus voisi olla haitallista. Tässä olisi voinut olla järkevämpää kysyä erikseen tapahtumien esteettömyydestä ja avoimuudesta. Yhdessäkään hankkeessa ei ole työllistetty heikommassa asemassa olevia henkilöitä. Tulokseen voi vaikuttaa todella monta tekijää. Onko kyseessä mahdollisesti edellytetyn perehdyttämisen ja lisätuen tarjoamisen aiheuttama resurssienpuute? Voisiko kyseessä olla projektipäällikön asenne ja ennakkoluulot? Voihan olla niin, ettei työpaikkaa ole edes markkinoitu sopivaksi heikommassa asemassa oleville henkilöille. Tietysti on myös mahdollista, ettei yksikään heikommassa asemassa oleva ole täyttänyt työssä tarvittavia vaatimuksia esimerkiksi osaamisen suhteen. Tässä olisi ollut hyödyllistä kysyä syitä siihen, miksei hankkeissa ole työllistetty esimerkiksi osatyökykyistä, maahanmuuttajaa, pitkäaikaistyötöntä, eläkeikää lähestyvää tai vammaista/ vammautunutta henkilöä. Työllistämällä heikommassa asemassa olevia henkilöitä organisaatio voi aidosti vastata Kanta-Hämeen ennakoitun rakennemuutoksen varautumissuunnitelmassa (2016) esiin tuotuun tarpeeseen hyödyntää erilaista osaamista alueen organisaatioissa (ks. kohta 4.3.1) (Hämeen yhteistyöryhmä, 2016, s. 13).

On hienoa, että yhdessäkään hankkeessa ei tiedettävästi ole aiheutunut mainostavaran välitöntä hävikkiä. 56 % hankkeissa mainostavaraa ei ole hankittu lainkaan. Tämä enteilee positiivista muutosta materiaalinkulutuksen vähentämisen suhteen. Kuitenkin, kaikenlaisen fyysisen mainosmateriaalin pois jättämistä kaikista hankkeista voisi olla aiheellista pohtia TKI-työn kestävyyskannalta. Tässä organisaatio voisi ottaa konkreettisen askeleen kohti kestävämpiä hankintoja. Painetun materiaalin hävikkiä tunnistettiin syntyneen kolmessa hankkeessa. Painetulta materiaalista on välttytty tuottamalla kaikki mahdollinen aineisto digitaalisena 67 % hankkeista. Tulos on jälleen kohtuullisen kestävällä pohjalla ja tulostamisen voidaan uskoa olevan jatkuvasti vähenemässä tekniikan ja tiedostamisen kehittyessä.

Alle puolet (44 %) projektipäälliköistä vastaa, että hankkeessa on toimittu ennaltaehkäisten jätteen ja päästöjen syntyä. Tämän tuloksen tulisi olla huomattavasti korkeampi. On ehdottoman tärkeää, että jokaisessa hankkeessa pyritään toimimaan ennaltaehkäisten ympäristön kuormitusta. Kuitenkin, kysymys on voinut olla vastaajan näkökulmasta liian abstrakti ja vaikeasti hahmotettava. Kolme projektipäällikköä vastasi, ettei tunnista hankkeessa syntyneitä materiaalinkulutusta ja päästöjä. Tämänkin tuloksen osalta tulisi pyrkiä siihen, että jokainen hanketoimija kykenee hahmotamaan syntyvää luonnonvarojen kulutusta ja ympäristöön kohdistuvaa kuormitusta.

Positiivisena voidaan pitää tulosta, jonka mukaan 89 % hankkeissa tapahtumiin ja tapaamisiin on varattu ruokatarjoilua ainoastaan ilmoittautumisen perusteella. Näin toimimalla voidaan helposti ja tehokkaasti ennaltaehkäistä ruokahävikkiä. Positiivisen tuloksen puolesta puhuu toinen tulos,

jonka mukaan vain kahdessa hankkeessa tunnistetaan syntyneen ruokahävikkiä. Tulosta voi tosin väärentää se, että syntynyttä ruokahävikkiä ei välttämättä ole tunnistettu, vaikka sitä olisikin syntynyt. Neljässä hankkeessa ruokahävikkiä on vähennetty hyödyntämällä ylimääräiseksi jäänyt ruoka. Ohjeistuksen tulisi olla, että kaikki ylimääräinen ruoka tulisi tarjota hyödynnettäväksi jollakin tapaa. Ylimääräistä ruokaa voitaisiin tarjota ilmaiseksi sidosryhmille tai myydä alennettuun hintaan kampusten ravintoloissa sekä kahviloissa. Tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi ResQ club -sovelluksen kaltaista applikaatiota, joissa elinkeinoharjoittajat voivat myydä tuotteitaan joiden päiväys on umpeutumassa.

Liikkumisesta tunnistettiin aiheutuneen päästöjä 55 % hankkeista. Kaikissa hankkeissa syntyy väistämättä liikkumisen päästöjä, joten voidaan pohtia hanketoimijoiden hahmottamisen riittämättömyyttä tai kysymyksen asetelun epämääräisyyttä. Jälleen, positiivista on tulos, jonka mukaan 78 % hankkeissa on hyödynnetty yhteiskyytejä liikkumisessa. Tulos voisi kohutuullisen helposti olla korkeampi, edellyttäen, että hankkeissa toimivien henkilöiden tietoisuutta lisätään ja yhteiskyytien järjestelmällinen tarjoaminen mahdollistetaan organisaatiossa.

Kaikki projektipäälliköt vastaavat, että hankkeessa on huomioitu kestävä kehitys myös pakollisen EU-raportoinnin lisäksi. Kahdeksassa hankkeessa ilmastonmuutos ja resurssitehokkuus huomioitiin jo suunniteltaessa hanketta. Seitsemässä hankkeessa näihin on kiinnitetty huomiota myös toteutuksessa. Tulos vaikuttaa hyvältä, vaikkakin organisaation kannattaa pyrkiä siihen, että näin toimitaan jokaisessa hankkeessa sen kaikissa vaiheissa. Lisättäköön, että ”kestävän kehityksen huomioiminen” sekä ”ilmastonmuutoksen ja resurssitehokkuuden huomioiminen” voivat olla todella vaikeasti hahmotettavissa ja liian epämääräisiä tuottaakseen ollenkaan luotettavalla pohjalla olevaa informaatiota toimintatavoista. Kolmessa hankkeessa yhdeksästä ei ilmennyt vastaajien mukaan työilmapiiriä, jossa ilmastonmuutos ja resurssitehokkuus olisivat nousseet aktiivisesti käsiteltäviksi ja mielenkiintoiseksi koetuiksi asioiksi. Vain kolmessa hankkeessa on vastaajien mukaan kiinnitetty huomiota hankintojen ilmastollisiin ja resurssija kuluttaviin vaikutuksiin. Tässä on parantamisen varaa ja hankintojen ilmastovaikutukset tulisikin huomioida kaikissa hankkeiden hankinnoissa. Tässä olisi voinut lisäksi kysyä hankintojen eettisestä vastuullisuudesta. Toiminnan ympäristövaikutusten hallintaan on kehitelty erilaisia seuranta- ja laatu-järjestelmiä organisaatioiden hyödynnettäväksi. Yhdessäkään hankkeessa tällaisia järjestelmiä ei vastaajien mukaan ole hyödynnetty. Organisaation kannattaa pohtia mahdollisuutta sisällyttää kyseisten järjestelmien/ järjestelmän käyttöönottoa toimintansa kestävyuden parantamiseksi.

Kuusi vastaajaa ilmaisee, että hankkeessa on ollut riittävästi resurssija huomioida kestävä kehitys kaikissa toiminnoissa. Tulosta ei voida pitää järkevänä, sillä ”huomioida kestävä kehitys kaikissa toiminnoissa”

voi hyvinkin vaikuttaa liian epämääräiseltä. Mikäli kohta on kuitenkin ymmärretty ja vastaajat ovat vastanneet todenmukaisesti, tulosta voidaan pitää kohtalaisen hyvänä. Tuloksen perusteella vaikuttaa siltä, että hankkeiden budjetti antaa myöten kestävä kehityksen mukaisten valintojen edistämiseksi. Neljän projektipäällikön mielestä hankkeen budjetilla on saatu mahdollisimman suuri hyöty. Onko näin, että yli puolet projektipäälliköistä kokee hankkeen budjetin riittämättömäksi? Tässäkin kysymyksen epämääräisyydellä voi olla vaikutusta vastaajien käyttäytymiseen. Hieman luotettavampi tulos saatiin kohtaan, jossa tiedusteltiin projektipäälliköiden kokemusta siitä, ovatko hankkeen hyödyt jakautuneet tasapuolisesti sidosryhmien kesken. Viisi yhdeksästä projektipäälliköstä kokee hyötyjen jakautuneen tasapuolisesti. Tässä olisi voinut kysyä myös, onko hankkeen sidosryhmien kokemusta asiasta selvitetty. Kuitenkin, tulos herättää kysymyksiä. Miksi hankkeen hyötyjen ei koeta joissain hankkeissa jakautuneen taan?

Järjestelmällinen suunnitelmallisuus korostuu kestävä kehityksen mukaisessa toiminnassa. Tämä pätee myös hankkeen itsearviointiin. Kolmessa hankkeessa on tehty arviointisuunnitelma. Tulos on hälyttävän matala. Herää kysymys, onko hankkeen itsearvioinnin vaikuttavuudessa pahoja puutteita, mikäli sitä ei toteuteta suunnitelmallisesti. Voihan tietysti olla, että hankkeessa on tehty vaikuttavaa itsearviointia ilman konkreettista suunnitelmaakin. 78 % vastaajista kertoo, että hankkeessa on tehty aktiivista itsearviointia. Tuloksessa on parantamisen varaa ja toiminnassa tulisikin pyrkiä siihen, että aktiivista itsearviointia tehtäisiin jokaisen hankkeen jokaisessa vaiheessa. Kuudessa hankkeessa yhdeksästä hyödynnettiin SWOT-analyysiä tai vastaavaa riskienhallinnassa. Tulosta voidaan pitää kohtuu hyvänä.

Palautteen kerääminen ja käsittely on olennaista, sillä palautteen keräämisen avulla voidaan kehittää organisaation toimintaa ja palveluiden laatua. Palautteella on lyhyt elinkaari ja kaikki saatu palaute on suotavaa käsitellä ja analysoida. Palautteeseen tulisi aina myös reagoida mahdollisimman nopeasti. (Verco, 2017) Sidoryhmiltä on kerätty aktiivisesti palautetta 89 % hankkeista. Kerätty palaute on käynyt tai käy lisäksi läpi analysointiprosessin 78 % hankkeista. On huomionarvoista, ettei jokaisessa hankkeessa ole kerätty palautetta sidoryhmiltä. Miksi kerättyä palautetta ei ole analysoitu jokaisessa hankkeessa? Jälleen olisi voinut olla hyödyllistä kysyä valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla miksi näin ei ole toimittu.

Kyselyssä sivuttiin kevyesti hankkeissa syntyneitä uudistuksia. Kyselyn avulla ei pyritty selvittämään konkreettista aluevaikuttavuutta, mutta on mielenkiintoista nähdä, millaisia uudistuksia hankkeissa on onnistuttu luomaan. Tämä on kiintoisaa erityisesti mahdollisten jatkotutkimusten kannalta (ks. kohta 7). Yleisesti voidaan todeta, että hankkeissa onnistuttiin luomaan erityisen hyvin kumppanuuksia ja verkostoja. Myös avoimia julkaisuja tuotettiin reippaasti, kahdeksassa hankkeessa yhdeksästä.

Hankkeet loivat uusia toimintamalleja, sovelluksia sekä tuotteita. Vähemmän edustettuina hankkeen uudistusten osalta ovat yritykset ja uudet työpaikat. Näitä luotiin vain kahdessa hankkeessa. Verkostoituminen ja avoimen tiedon luominen ovat kuitenkin hienoja uudistuksia alati verkottuvassa kansalaisyhteiskunnassa.

6.4.3 Projektipäälliköiden motivaatio, osaaminen ja odotukset

Suurin osa hanketoimijoista (66 %) kokee olevansa hyvin perillä muiden Rakennerahastot-hankkeiden tavoitteista kuluvalle ohjelmakaudella. 22 % kokee olevansa asiasta perillä jonkun verran. 11 % vastaajista on todella tietoinen muiden hankkeiden tavoitteista. Tulosta voidaan pitää hyvänä, mutta tiedotusta hanketoimijoiden välillä voisi koittaa vielä lisätä. Vaikutavuus paranee, jos hanketoimijat huomaavat esimerkiksi tavoittelevansa samankaltaisia asioita ja näin ollen yhteistyötä voidaan kehittää. Muiden Rakennerahastot-hankkeiden tuloksista ollaan huonommin tietoisia kuin tavoitteista. 33 % toteaa olevansa jonkin verran tietoinen tuloksista. 44 % ei osaa sanoa mitään asiasta kysyttäessä. Hyvin perillä muiden hankkeiden tuloksista on 22 % vastaajista. Hankkeiden tuloksista tiedottamista tulee tämän tuloksen perusteella kehittää reippaasti.

Kaikki vastaajat kokevat kestävän kehityksen edistämisen hankkeen kaikissa toiminnoissa tärkeäksi. Tulos luo hyvän pohjan sille, että vastaajien keskuudessa koetaan myös tarvetta lisäkoulutukselle kestävästä kehityksestä hanketoiminnassa. Tosin 44 % vastaajista ei omaa mielipidettä kestävän kehityksen koulutustarvetta tiedusteltaessa. Koulutukselle voisi kuitenkin olla todellista tarvetta, sillä Suomen yhteiskuntasitoumus tunnetaan huonosti vastaajien keskuudessa. Sitoumusta ei tunne lainkaan 22 % vastaajista. Sitoumus on edes jonkun verran tuttu vain 33 % projektipäälliköistä. Asiaan ei osaa vastata 22 % vastaajista. Vain 11 % kokee tuntevansa sitoumuksen hyvin ja todella hyvin vain 11 %. Tulos on todella matala siihen nähden, että yhteiskuntasitoumuksella edistetään kansallista kestävän kehityksen työtä, joka kytkeytyy näin kansainväliseen kestävästä kehityksen työhön. YK:n kestävän kehityksen agenda, Agenda 2030:a ei tunne 22 % vastaajista. Agendan tuntee kuitenkin hyvin 55 % ja todella hyvin 11 % vastaajista. Asiaan ei osannut vastata 11 % vastaajista. Kansainvälinen kestävä kehitys agenda tunnetaan siis kansallista paremmin. Yli 50 % vastaajista toivoo lisää koulutusta TKI-toiminnan vaikuttavuuden edistämisestä ja näin ollen koulutusta olisikin aiheellista järjestää.

Lisätäkseen vaikuttavuuttaan ammattikorkeakoulujen tulee järjestelmällisesti koordinoita päällekkäisiä TKI-teemoja ja kohdentaa resursseja enemmän toisiaan tukeviin eikä päällekkäisiin hankkeisiin. Näin voidaan tehostaa ajankäyttöä sekä hankkeiden tuloksien ja ideoiden yhteiskuntaan viemistä. TKI-ohjelmien ja strategioiden aktiivisella johtamisella voidaan hyödyntää tehokkaammin TKI-toiminnan tuloksia ja kohdistaa toimintaa kohti kansallisesti sovittuja tavoitteita (Hyyppä ym., 2017). Kaikki

projektipäälliköt kokevat joko melko hyödylliseksi (55 %) tai todella hyödylliseksi (44 %) sen, että HAMK kehittäisi varsinaisen TKI-strategian TKI-toimintansa ohjaamiseksi. Tällaisen strategian kehittämisen yhteydessä olisi käytännöllistä hahmotella myös henkilöstön lisäkoulutuksen järjestämistä.

6.4.4 Tutkimuksen kehittäminen

Hanketoimijoiden työhyvinvointi liittyy olennaisesti hanketoiminnan toimintatapojen sosiaaliseen kestävyYTEEN. Tämän poisjättäminen heikentää kestäväen kehityksen osa-alueiden tarkastelun tasapuolisuutta. Nytkin kyselyyn oli mahdollista sisällyttää jokaisesta osa-alueesta vain todella pieni määrä kysymyksiä, ottaen huomioon kuinka laaja ja kompleksinen aihe kestävä kehitys kokonaisuudessaan on.

Asetelma, jossa projektipäälliköt olisivat vastanneet samanlaiseen kyselyyn, mutta saaneet valita hanketyyppinsä joko EAKR- tai ESR -hankkeeksi, olisi voinut tuoda lisäarvoa työn tutkimusosioon. Näin olisi voitu vertailla toimintatapojen kestävyytttä ja vaikuttavuutta kahden eri rakennerahaston välillä. Tämä olisi kuitenkin edellyttänyt, että vastaajia olisi yhtä paljon kummastakin rahastosta.

Kyselyn toinen osio osoittautui ylimääräiseksi eikä sitä hyödynnetty tulosten analysoinnissa. Näin ollen kyselystä muodostui ehkä liian pitkä ja tämä on voinut vaikuttaa vastaajien motivaatioon suuresti. Vastaajille on muodostunut myös ylimääräistä vaivaa osioon vastaamisessa. Yhden projektipäällikön avoin vastaus liittyen kestäväen kehityksen ja vaikuttavuuden edistämiseen hanketoiminnassa (ks. kohta 6.3) indikoi sitä, että kyselyn tarkoitusta ei välttämättä ole ymmärretty oikein.

7 KEHITYSEHDOTUKSET

HAMKin TKI- sekä palvelutoiminnan tunnettuuden tutkimus voisi olla aiheellista toistaa. Viimeisin tutkimus on vuodelta 2015 eikä näin ollen tarjoa enää luotettavaa tietoa aiheesta. Tämän työn kyselyn vastausprosentin osalta organisaatiota kannustetaan selvittämään syitä opiskelijan teettämän kyselyn alhaiseen vastausmäärään, mikäli lopputöiden avulla halutaan saada luotettavaa tietoa organisaation toiminnasta.

Suunnitelmallisesti kestäväen projektinhallinnan osalta olisi hyvä lisätä yhteisesti sovittuja toimintamalleja koskien erilaisten analyysien ja suunnitelmien tekoa sekä päivittämistä projektien eri vaiheissa. Hankkeiden sidosryhmät kannattaa osallistaa yhteiskehittämiseen projektin kaikissa vaiheissa, myös suunnittelussa. Tässä, kuten muussakin projektin

toteutuksessa, kannattaa kokeilla avoimia innovaatioalustoja sidosryhmien kuulemiseksi ja ”törmäyttämiseksi”. TKI-toiminnassa kannattaa ehdottomasti hyödyntää myös nuorempien kansalaisten osaamista. Hankkeissa tulisi kiinnittää huomiota yhteiskehittämiseen myös perusasteen ja lukion kanssa.

Organisaatiossa tulee pyrkiä siihen, että esteettömyys kyetään järjestämään jokaisessa tilaisuudessa ja tapahtumassa. On aiheellista selvittää, miksi heikommassa asemassa olevia henkilöitä ei ole työllistetty hankkeissa. Heikommassa asemassa oleva henkilö voi tuoda arvokasta osaamista projektityöhön ja tämä kannattaa huomioida toiminnan suunnittelussa.

Organisaatiota kannustetaan pyrkimään siihen, että kaikki hankkeissa tuotettu materiaali olisi digitaalista sekä avoimesti saatavilla. Organisaation kannattaa järjestää lisää koulutusta ATT-periaatteista- ja käytännöistä. Koulutusta tulee myös tarjota kestävän kehityksen edistämisestä henkilöstön erilaisten toimenkuvien näkökulmasta. Organisaatiossa kannattaa pohtia ympäristövaikutusten hallintaa helpottavien järjestelmien käyttöönottoa. Mainittakoon, että useat yliopistot Suomessa käyttävät WWF:n Green Office -ohjelmaa apuna toiminnassaan.

Hankkeiden ja muiden projektien tulosten tunnettuutta on aiheellista tehostaa. Tulosten hallintaan voisi kehittää tietojärjestelmän, tai ne voisi sisällyttää jo olemassa ja käytössä olevaan järjestelmään. Työn tekijän huomio kiinnittyi työn alkuvaiheessa siihen, että hankkeiden loppuraportit eivät ole avoimesti saatavilla. Rakennerahastotietopalvelusta löytyvästä hankkeen loppuraportin tiivistelmästä on vaikea muodostaa käsitys hankkeen keskeisimmistä tuloksista. Usein kyseistä tiivistelmää ei ollut kirjattu tietopalveluun.

Organisaation tulee kehittää toimintojensa vastuullisuutta. Tämä merkitsee sitä, että myös hankkeiden projektinhallinnan toimintatapojen tulee kehittyä vastuullisuudessa. Ehdotetaan, että HAMK järjestää keskustelutilaisuuden, johon se kutsuu TKI-toimintansa kannalta olennaisimmat sidosryhmät kehittämään yhdessä TKI-toiminnan kestävyttä ja vaikuttavuutta. Jatkossa tulee olemaan aiheellista selvittää, millaisia kestävän kehityksen aluevaikutuksia hankkeilla on ollut. Tämä on ajankohtaista sitten, kun kaikki hankkeet ovat päättyneet.

8 YHTEENVETO

Työn tutkimuskysymyksiin ei voida esittää kovinkaan luotettavia vastauksia alhaisen vastausprosentin vuoksi. Kyselytutkimuksen toteuttaminen osoittautui haastavaksi ja kyselyn voidaan todeta jääneen liian

epämääräiseksi tutkimuskysymysten suhteen. Olisi voinut olla järkevämpää lähestyä aihetta valitsemalla kapeampi tutkimusongelma ja näin ollen myös kapeampi näkökulma.

Mielenkiintoisia sekä varmasti hyödynnettäviä tuloksia kuitenkin saatiin ja näin ollen tutkimuskysymyksiin löydettiin vastauksia. Työn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että HAMKin Rakennerahastot-hankkeissa on onnistuttu hyvin hyödyntämään TKI-työn vaikuttavuutta lisääviä keinoja. Näistä tärkeimpinä voidaan mainita opiskelijoiden onnistunut integroiminen kehittämistyöhön, tutkimusyksiköiden välinen TKI-yhteistyö, yhteistyö muiden koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden kanssa sekä hankkeiden kansainvälinen toiminta.

Hankkeiden toimintatapa vaikuttaa vaihtelevasti kestävän kehityksen mukaiselta. Tähän vaikuttaa varmasti hanketoimijoiden henkilökohtainen motivaatio sekä osaaminen kestävästä kehityksestä. Työn merkittävimpiä tuloksina voidaan pitää hanketoimijoiden tarpeet lisäkoulutukselle käsiteltävistä aiheista sekä tarve TKI-strategialle. Tuloksista voidaan päätellä myös, että kestävän hanketoiminnan yhteisiä toimintaohjeita voi olla suotavaa kehittää henkilöstön ja muiden sidosryhmien toiminnan tueksi.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut paikoin erittäin haastavaa. Näin ison itsenäisen projektin loppuun saakka toteuttaminen on ollut opettavaista. Merkittävin oppi on ollut se, että itsearvostus on tuloksellisen tekemisen perusta. Omaan tekemiseensä kannattaa luottaa. Työn toteuttaminen selkeytti ajatusta siitä, että parhaansa tekeminen riittää. Tämä on olennainen ymmärrys yhä monimutkaisemmaksi ja vaativammaksi osoittautuvassa maailmassa, jossa elämme.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Haettu 28.3.2019 osoitteesta
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>

ARENE ry. (2017). *Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta Kaikki kirjaimet käytössä ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnassa*. Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis-, ja innovaatiotoimintaa koskeva rakenteellisen kehittämisen selvitys. Haettu 26.6.2019 osoitteesta
http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_innovaatioita-kehittamistoimintaa-ja-tutkimusta_paino_23032017.pdf?t=1526901760

ARENE ry. (n.d.). Etusivu. Haettu 20.11.2019 osoitteesta
<http://www.arene.fi/>

Auri, E., Harkko, J., Heikkinen, B., Hirvonen, T., Jolkkonen, A., Kahila, P., Kurvinen, A., Makkonen, T., Mayer, M., Nyman, J., Pitkänen, S., Ranta, T., Sillanpää, K., Ålander, T. (2019). Vaikutusten jäljillä. *Kestävää kasvua ja työtä rakennerahasto-ohjelman vaikuttavuuden arviointi 1/2019*. Haettu 26.3.2019 osoitteesta
<https://www.rakennerahastot.fi/documents/10179/1700053/Vaikutusten+j%C3%A4ljill%C3%A4%20%E2%80%93vaikuttavuusarviointi+7.1.2019/b7ad32cc-2cd6-4e66-8f1f-53e791890e1a>

Euroopan komissio. (n.d.). Euroopan sosiaalirahasto. Haettu 8.4.2019 osoitteesta
https://ec.europa.eu/regional_policy/fi/funding/social-fund/

HAMK. (n.d.a.). Kampukset ja kartat. Haettu 20.3.2019 osoitteesta
<https://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/kampukset-ja-kartat/>

HAMK. (n.d.b.). HAMK 2030. Haettu 4.4.2019 osoitteesta
<https://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/strategia/>

HAMK. (n.d.c.). Tutkimus lukuina. Haettu 27.6.2019 osoitteesta
<https://www.hamk.fi/tutkimus/>

HAMK. (n.d.d.). Avoimuuden edistäminen. Haettu 27.6.2019 osoitteesta
<https://www.hamk.fi/tutkimus/avoimuuden-edistaminen/>

HAMK. (n.d.e.). Aineistonhallinta. Haettu 2.11.2019 osoitteesta
<https://www.hamk.fi/tutkimus/aineistonhallinta/>

HAMK. (2018). Vuosikertomus. Haettu 27.6.2019 osoitteesta
<https://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/vuosikertomus/>

Heikkanen, S. & Österberg, M. (2012). Living Lab -toiminnan laadun arviointi ja tulosten evaluointi. Teoksessa S. Heikkanen & M. Österberg (toim.) Living Lab ammattikorkeakoulussa. Vantaa: Multiprint, s. 21. Haettu 19.11.2019 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/94662/Living_Lab.pdf?sequence=1

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajaraara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hyyppä, H., Ahlavuo M. & Ylikoski, E. (2017). Kestävä ja avoin TKI-toiminta ja uudenlaiset prosessit. *UAS Journal* 3/2017. Haettu 9.7.2019 osoitteesta <https://uasjournal.fi/3-2017/kestava-ja-avoin-tki-toiminta/#1458134585005-b3f22396-5506>

Hämeen yhteistyöryhmä. (2016). Kanta-Hämeen ennakoidun rakennemuutoksen suunnitelma (varautumissuunnitelma). Haettu 19.3.2019 osoitteesta https://www.hameenliitto.fi/sites/default/files/kanta-hameen_varautumissuunnitelma_2016.pdf

Ilmavirta V., Salminen H., Ikävalko M., Kaisto H., Myllykangas P., Pekkari-nen E., Seppälä H. & Apajalahti T. (2013) *Korkeakoulut yhteiskunnan kehittäjinä*. Tampere: Tammerprint Oy.

Jauhiainen, J. & Niemenmaa, V. (2006). Alueellinen suunnittelu. Tampere: Vastapaino.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. (n.d.). Korkeakoulutus. Haettu 11.6.2019 osoitteesta <https://karvi.fi/korkeakoulutus/>

Kariniemi, M. & Laakso, A. (2015). Hämeen ammattikorkeakoulun TKI- ja palvelutoiminnan vaikuttavuus, laatu ja kehittäminen. HAMKin e-julkaisuja 33/2015. Haettu 8.4.2019 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/102780/HAMK_palvelutoiminnan_vaikuttavuus_2015_ekirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lumen. (2018). Ristipölytystä opiskelussa luonnonvara-alan TKI:n tapaan. Haettu 24.11.2019 osoitteesta <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/lumenlehti/2018/04/25/ristipolytysta-opiskelussa-luovan-tkin-tapaan/>

Nieminen, M. & Ikonen, V. (2018). Innovaatio- ja liiketoiminta-alustojen vastuullisen toiminnan ennakoiva arviointimalli. TYÖKIRJA. Haettu

28.10.2019 osoitteesta https://avoimetinnovaatioalustat.fi-les.wordpress.com/2018/08/arviointimalli_raportti_aia-tay-vtt-2018.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (n.d.a.). Ammattikorkeakoulut Suomessa. Haettu 13.6.2019 osoitteesta <https://minedu.fi/ammattikorkeakoulut>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (n.d.b.). Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus ja sopimukset. Haettu 28.7.2019 osoitteesta <https://minedu.fi/ohjaus-rahoitus-ja-sopimukset>

Piirainen, T. (2012). Kohti kestävämpää kilpailukykyä ja toimintatapaa - Opas yrityksen kilpailukyyn ja toimintatavan kestävyden arviointi- ja kehittämistyökalun rakentamiseen. Haettu 25.4.2019 osoitteesta https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68000/kohti_kestavampaa_2012.pdf?sequence=1

Projekti-instituutti. (n.d.). Projektijohtamisen sanastoa. Haettu 3.5.2019 osoitteesta https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/projektijohtamisen_sanastoa

Puhakka-Tarvainen, H. & Tiainen, K. (2017). Avoimen toimintakulttuurin jalkauttaminen Kareliassa. *Kohti avointa julkaisemista, opetusta ja TKI-toimintaa ammattikorkeakoulussa*. Laurea Julkaisut/ 82, ss. 21–29. Haettu 27.6.2019 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132460/Laurea%20Julkaisut%2082.pdf?sequence=1>

Rakennerahastot.fi. (2019b). Kestävä kehitys. Haettu 26.3.2019 osoitteesta <https://www.rakennerahastot.fi/kestava-kehitys>

Rakennerahastot.fi. (2019a). Mitkä ovat ohjelman toimintalinjat ja erityistavoitteet? Haettu 26.3.2019 osoitteesta. <https://www.rakennerahastot.fi/kestavaa-kasvua-ja-tyota-2014-2020-ohjelma>

Rissanen, R. (2017). Ammattikorkeakoulut avoimen tieteen, tutkimuksen ja innovaatioiden edistäjinä. *Kohti avointa julkaisemista, opetusta ja TKI-toimintaa ammattikorkeakoulussa*. Laurea Julkaisut/ 82, ss. 6–7. Haettu 27.6.2019 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132460/Laurea%20Julkaisut%2082.pdf?sequence=1>

Silvius, G., Schipper, R., Planko, J., Van den Brink, J., Köhler, A. (2012). Views on sustainability in projects and project management. *Sustainability in project management*, s. 22, s. 24, s. 27, s. 30, s. 55. Haettu 3.5.2019 osoitteesta

<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=906949>

Suomen virallinen tilasto. (n.d.). Tutkimus- ja kehittämistoiminta [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-6206. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu 13.6.2019 osoitteesta

<http://www.stat.fi/til/tkke/kas.html>

Suopajarvi, L. (2013). EU:n edellyttämä projektiraportointi ja arviointi. *Opas projektiarviointiin*. s. 9–16. Haettu 14.8.2019 osoitteesta

<https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=a6d01dd9-baad-408a-a6fb-5e131cf74ef5>

Söderqvist, M. (2004). Vaihtoehtona sosio-konstruktionismi. Teoksessa H. Kotila & A. Mutanen (toim.) *Tutkiva ja kehittävä ammattikorkeakoulu*. Helsinki: Edita Prima Oy, ss. 24–39.

Tarnanen, T. & Wrangle, K. (2017). Ammattikorkeakoulun aluevaikutavuus tutkimuskohteena. Teoksessa T. Tarnanen & K. Wrangle (toim.) *Karelia-ammattikorkeakoulun yhteiskunnallinen ja alueellinen vaikuttavuus*. Joensuu: LaserMedia Oy, s. 10. Haettu 15.4.2019 osoitteesta

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135352/C45.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Teknologian tutkimuskeskus VTT. (2018). Hiilikädenjälki: Uusi ympäristömittari tuotteiden positiivisten ilmastovaikutusten arviointiin. Haettu 3.5.2019 osoitteesta

<https://www.vtt.fi/medialle/uutiset/hiilik%C3%A4denj%C3%A4lki-uusi-ymp%C3%A4rist%C3%B6mittari-tuotteiden-positiivisten-ilmastovaikutusten-arviointiin>

Törnroos, L. (2011) Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun standardit ja normit. PDF-dokumentti. Haettu 4.5.2019 osoitteesta

file:///C:/Users/nelli/Downloads/Kesta%CC%88va%CC%88n%20kehityksen_ja_yhteiskuntavastuun_standardit_ja_normit.pdf

Verco. (2017). Asiakaspalaute jatkuvan kehityksen tukena. Haettu 24.11.2019 osoitteesta

<https://www.verco.fi/2017/05/16/asiakaspalaute-jatkuvan-kehityksen-tukena/>

Vesterinen, M-L. (2004). Tutkimus- ja kehittämistyön kokonaisuus. Teoksessa H. Kotila & A. Mutanen (toim.) *Tutkiva ja kehittävä ammattikorkeakoulu*. Helsinki: Edita Prima Oy, ss. 42–63.

Yhansokan. (2019). Ammattikorkeakoulujen historia ja tutkintorakenne. Haettu 28.7.2019 osoitteesta <http://www.yhansokan.fi/ammattikorkeakoulujen-historia-ja-tutkintorakenne/>

Ympäristöministeriö. (2016). Ympäristövaikutusten arviointi. Haettu 10.4.2019 osoitteesta https://www.ymparisto.fi/fi-FI/Asiointi_luvat_ja_ymparistovaikutusten_arviointi/Ymparistovaikutusten_arviointi

HAMKin EAKR- ja ESR -hankkeet kuluvalle ohjelmakaudella 2014–2020

| Koodi | Rahasto | Hankkeen nimi | TI | Tila | Myyntönetty EU- ja valtion rahoitus | Toteutunu Suunniteltu julkisen rahoitus yhteensä | Toteutunut julkisen rahoitus yhteensä |
|-------|-------------|--|----|--------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|
| 1 | A70685 EAKR | Uutta vetovoimaa energiatehokkaiden teräsrakenteista | 2 | Toiminta päättynyt | 453 371 | 578 866 | 578 866 |
| 3 | A70870 EAKR | Alueelliset järjvireat innovaatiot | 2 | Toiminta päättynyt | 216 261 | 373 800 | 323 454 |
| 4 | A70871 EAKR | DigiCoach - digitaalisten kehittämisen Kanta-Hämeen pk-yrityksissä | 2 | Toiminta päättynyt | 205 302 | 294 960 | 273 736 |
| 5 | A70932 EAKR | INKA - Terveysteknologian toimiala liiketoimintana | 2 | Toiminta päättynyt | 99 000 | 109 500 | 109 500 |
| 6 | A70560 EAKR | Valkuosaamisokeskuksesta ratkaisuja Hämeen valkuosavaruuteen | 2 | Toiminta päättynyt | 182 891 | 305 284 | 261 274 |
| 7 | A71927 EAKR | CleanExport | 1 | Toiminta päättynyt | 73 945 | 101 800 | 98 600 |
| 8 | A71931 EAKR | Uutta liiketoimintaa ja kestävä kasvua - LUO Next Step | 2 | Toiminta päättynyt | 241 272 | 475 219 | 344 674 |
| 9 | A72663 EAKR | Kiertotalouden start-up kiihdyttämö Kanta-Hämeeseen | 2 | Toiminta päättynyt | 52 080 | 74 480 | 74 400 |
| 10 | A72586 EAKR | LEK - LEAN:stä edistyskeskeistä kilpailukykyä | 2 | Toiminnassa | 42 586 | 100 047 | 60 838 |
| 11 | A72587 EAKR | Yhteiskiehitämisen Häme | 2 | Toiminta päättynyt | 35 179 | 59 200 | 50 256 |
| 12 | A72989 EAKR | Lets Go Tavastial | 1 | Toiminnassa | 146 620 | 250 000 | 209 458 |
| 13 | A72990 EAKR | AvoinHäme ? Edellytykset avoimen datan hyödyntämiselle liiketoiminnassa. | 2 | Toiminnassa | 127 671 | 291 800 | 182 387 |
| 14 | A72991 EAKR | Terveellinen digitaal | 2 | Toiminnassa | 144 534 | 296 002 | 198 476 |
| 15 | A73970 EAKR | VIKKE - Virtuaalinen kulttuurimatka Kanta-Hämeessä | 2 | Toiminnassa | 42 734 | 249 760 | 56 979 |
| 16 | A73972 EAKR | Maa-aines- ja usioainesvirtojen tehokas hallinta Forssan seudulla (FORMA) | 2 | Toiminta päättynyt | 0 | 50 000 | 0 |
| 17 | A74579 EAKR | Liikenne 4.0 | 2 | Toiminnassa | 0 | 257 760 | 0 |
| 18 | A74008 EAKR | Biohileistä bisnestä Hämeeseen (Biohiili) | 2 | Toiminnassa | 14 467 | 214 568 | 19 290 |
| 19 | A75316 EAKR | Western Lakeland Kanta-Häme | 1 | Toiminnassa | 0 | 384 680 | 0 |
| 20 | A75357 EAKR | LUO Net GOES International | 2 | Toiminnassa | 0 | 528 265 | 0 |
| 21 | A75215 EAKR | SG START (Valmistautuminen SG Hämeeseen) | 2 | Toiminnassa | 0 | 225 000 | 0 |
| 22 | A75216 EAKR | Häme Design Factory | 2 | Toiminnassa | 0 | 146 962 | 0 |
| 23 | A75217 EAKR | VATTU - Valmistavan teollisuuden virtuaaliset tuotteet | 2 | Toiminnassa | 0 | 149 000 | 0 |
| 24 | A71959 EAKR | Energian ja ravinteiden kierrätyksen uudet mahdollisuudet vesihuollossa (KE) | 2 | Toiminta päättynyt | 329 649 | 461 773 | 448 027 |
| 25 | A75266 EAKR | Yhteistyörobotit ? Robottiikan toinen sukupolvi | 2 | Toiminnassa | 0 | 236 897 | 0 |
| 26 | S20505 ESR | DigiReWork - Digitaalisuus työelämän uudistajana | 3 | Toiminta päättynyt | 139 515 | 204 120 | 186 020 |
| 27 | S20523 ESR | Monitaitoinen rakennuksen energiasuunnittelija | 4 | Toiminta päättynyt | 112 000 | 160 000 | 160 000 |
| 28 | S20369 ESR | Osaaminen ratkaisee | 4 | Toiminta päättynyt | 282 133 | 353 644 | 349 556 |
| 29 | S20955 ESR | Effective Mentoring EM | 4 | Toiminta päättynyt | 110 013 | 192 950 | 141 035 |
| 30 | S21013 ESR | Innostu työssä! | 3 | Toiminnassa | 100 753 | 170 815 | 134 339 |
| 31 | S21671 ESR | Porstua - toiminnallinen oppiminen ja ohjaus | 4 | Toiminnassa | 0 | 385 879 | 0 |
| 32 | S20963 ESR | Sahaajakisälli - osaamisopimaa koulutusyhteistyöllä | 4 | Toiminta päättynyt | 137 851 | 292 500 | 179 206 |
| 33 | S21231 ESR | TEFORMI ? Tekniikan alojen ammatillisen koulutuksen reformi | 4 | Toiminnassa | 95 100 | 599 829 | 126 800 |
| 34 | S21388 ESR | VENLA - koulutusta verkossa ja langattomasti | 3 | Toiminnassa | 77 674 | 340 000 | 103 565 |
| 35 | S21683 ESR | Teollisuuden huippuosaaja (Chief Expert in Engineering CEE) | 4 | Toiminnassa | 7 814 | 305 569 | 10 418 |

Kysely

Kysely Hämeen ammattikorkeakoulun Rakennerahastot-hankkeiden toimintatavan kestävydestä ja vaikuttavuudesta

Tämä kysely on osa Kestävän kehityksen koulutusohjelmaan tehtävää opinnäytetyötä. Työn tarkoituksena on selvittää, miten kestävä kehitys ilmenee HAMK:n Rakennerahasto-hankkeissa

Työn toimeksiantaja on HAMK:n TK-palvelut. Työn myötä HAMK käynnistää arviointityön vaikuttavuuden sekä kestävä kehityksen toteutumisesta hanketoiminnassaan.

Kysely lähetetään kaikille 2014-2020 ohjelmakauden päätyneiden tai käynnissä olevien hankkeiden projektipäälliköille. Kysely koostuu pääasiassa monivalintakysymyksistä. Vastaamiseen kuluu n. 15-20 minuuttia.

Opinnäytetyön tekijän yhteystiedot:

Nelli Niemimaa

p. 0407798122

nelli.niemimaa@student.hamk.fi

Aloitetaan taustakysymyksillä:

1. Sukupuolesi? *

- Nainen
- Mies
- En halua vastata/ joku muu

2. Ikäsi? *

- 18-30 vuotta
- 30-40 vuotta
- 40-50 vuotta
- 50-65 vuotta

3. Missä tutkimusyksikössä työskentelet? *

- HAMK Edu
- HAMK Bjo
- HAMK Tech
- HAMK Smart
- Muu, mikä? _____

4. Kuinka kauan olet työskennellyt hankkeiden parissa? *

- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- yli 15 vuotta

5. Hankkeesi tila? *

- Käynnissä
- Päättynyt

Oso 1. Hankkeen toimintatavat ja vaikuttavuuden keinot.

6. Suunnittelu ja sidosryhmien osallistaminen. *

Mitkä seuraavista väittämistä kuvaavat mielestäsi hanketta?

Innovaatioalustalla tarkoitetaan tässä Living Labsia, Design Factorya tai muuta vastaavaa yhteiskehittämisen alustaa.

Toteutuksen plan b tarkoittaa tässä vaihtoehtoista toteutustapaa alkuperäisen suunnitelman osoittautuessa toimimattomaksi.

- Hankkeessa tehdään/ tehtiin sidosryhmäanalyysi
- Sidoryhmät osallistuvat/ osallistuivat aktiivisesti hankkeen suunnitteluvaiheeseen
- Hanke on osa strategisesti johdettua isompaa kokonaisuutta
- Hankkeessa sidoryhmiä "törmäytettiin" avoimissa innovaatioalustoissa
- Hankkeen suunnitteluvaiheessa ideoitin/ kehitettiin vaihtoehtoisia toteutustapoja (plan b)

7. Hankkeen yhteistyö tutkimusyksiköiden ja koulutusohjelmien kanssa. *

Hankkeessa tehdään/ tehtiin yhteistyötä HAMK:n tutkimusyksiköiden ja/ tai koulutusohjelmien välillä:

- HAMK Edu
- HAMK Tech
- HAMK Bio
- HAMK Smart
- Koulutusohjelmien kanssa
- Hankkeessa ei tehdä/ ei tehty tutkimusyksiköiden välistä yhteistyötä
- Hankkeessa ei tehdä/ ei tehty yhteistyötä koulutusohjelmien kanssa

8. Hankkeen yhteistyö tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden kanssa. *

Hankkeessa tehdään/ tehtiin yhteistyötä:

- Tutkimuslaitosten kanssa
 - Yliopistojen kanssa
 - Ammattikorkeakoulujen kanssa
 - Ammattiopistojen kanssa
 - Lukioden kanssa
 - Perusasteen kanssa
 -
- Hankkeessa ei tehdä/ tehty yhteistyötä muiden tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden kanssa

9. Hankkeen yritysyhteistyö. *

Hankkeessa tehdään/ tehtiin yhteistyötä alan yritysten kanssa:

- Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
- Kasvatusala
- Kulttuuri- ja taideala
- Tekniikan ja liikenteen ala
- Kauppa- ja liiketalousala
- Ympäristö- ja luonnonvara-ala
- Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
- Suojeluala

Joku muu, mikä? _____

Montako yritystä sidosryhmiin kuuluu/ kuului?

Hankkeessa ei tehdä/ tehty yritysysteistyötä

10. Kansainvälisyyden edistäminen hankkeessa. *

Mitkä seuraavista väittämistä kuvaavat mielestäsi hanketta?

Hankkeessa työskentelee/ työskenteli palkallisena ~~ky~~-opiskelija

Hankkeessa tehdään/ tehtiin ~~ky~~-opiskelijan opinnäytetyö

Hankkeessa tehdään/ tehtiin ~~ky~~-opiskelijan harjoittelujakso

Hankkeessa työskentelee/työskenteli tai on/ oli muuten osana ulkomaalaistaustaisia henkilöitä

Hankkeessa tehdään/ tehtiin yhteistyötä kansainvälisten organisaatioiden kanssa

Kansainvälisyyttä edistetään/ edistettiin toisella tapaa, miten?

Hankkeessa ei edistetä/ edistetty kansainvälisyyttä

11. Opintojen ja TKI-työn integrointi. *

Mitkä seuraavista väittämistä kuvaavat mielestäsi hanketta?

Hankkeessa tehdään/ tehtiin AMK opinnäytetyö

Hankkeessa tehdään/ tehtiin YAMK opinnäytetyö

Hankkeessa tehdään/ tehtiin AMK harjoittelu

Hankkeessa suoritetaan/ suoritettiin opintopisteitä osana opintokokonaisuutta

Muuten, miten? _____

Hankkeessa ei suoriteta/ suoritettu opintopisteitä

12. Viestintä ja tiedonhallinta. *

Mitkä seuraavista väittämistä kuvaavat mielestäsi hanketta?

Hankkeessa tehtiin aineistonhallintasuunnitelma

Hankkeessa tehtiin viestintäsuunnitelma

Kaikki hankkeessa tuotettu materiaali on kaikkien avoimella saatavilla digitaalisessa muodossa

Etätyöskentelymenetelmiä, kuten skype-kokouksia, hyödynnetään/ hyödynnettiin aina kun mahdollista

Kimpakyytejä hyödynnetään/ hyödynnettiin liikkumisessa

Hankkeessa tuotetaan/ tuotettiin kaikki mahdollinen materiaali digitaalisena ja näin välttyttiin printtimateriaalilta

Hankkeeseen ei hankita/ hankittu mainostavaraa

Mitä muita keinoja hankkeessa on/ oli käytössä?

Hankkeessa ei kiinnitetä/ kiinnitetty huomiota kulutuksen, jätteiden ja päästöjen ennaltaehkäisemiseen

16. Kestävien valintojen edistäminen hankkeessa. *

Mitkä seuraavista väittämistä kuvaavat mielestäsi hanketta?

Ilmastonmuutos ja resurssitehokkuus huomioitiin hankkeen suunnitteluvaiheessa

Ilmastonmuutos ja resurssitehokkuus huomioidaan/ huomioitiin hankkeen toteutuksessa

Ilmastonmuutos ja resurssitehokkuus huomioidaan/ huomioitiin hankkeen kaikissa hankinnoissa

Hankkeen työilmapiirissä ollaan/ oltiin kiinnostuneita ilmastonmuutoksesta ja resurssitehokkuudesta

Hankkeen ympäristövaikutusten arvioinnissa käytetään/ käytettiin jotain seuranta- ja laaturjestelmää (esim. Green Office)

Miten muuten kestäviä valintoja edistetään/ edistettiin hankkeessa?

Hankkeen aikana ei käsitellä/ käsitelty kestävää kehitystä muuten kuin pakollisen EU-raportoinnin osalta

17. Hankkeen talous ja budjetti. *

Mitkä seuraavista väittämistä kuvaavat mielestäsi hanketta?

Hankkeessa on/ oli riittävästi resursseja huomioida kestävä kehitys kaikissa toiminnoissa

Hankkeen käytettävissä olevalla rahalla saadaan/ saatiin mahdollisimman suuri hyöty

- Hankkeen hyödyt jakautuvat/ jakautuivat tasapuolisesti sidosryhmien kesken

18. Arviointi hankkeessa. *

Mitkä seuraavista väittämistä kuvaavat mielestäsi hanketta?

- Hankkeessa tehdään/ tehtiin arviointisuunnitelma
- Hankkeessa tehdään/ tehtiin aktiivisesti itsearviointia
- Riskejä tunnistettiin ja niihin varauduttiin esimerkiksi SWOT-analyysin tai muun vastaavan avulla
- Sidosryhmittä kerätään/ kerättiin palautetta kaikissa hankkeen vaiheissa
- Kerätty palaute analysoidaan/ analysoitiin

19. Hankkeen saama näkyvyys. *

Mitkä seuraavista väittämistä kuvaavat mielestäsi hanketta?

- Hanke saa/ sai näkyvyyttä paikallismediassa (lehdet, tv-uutiset)
- Hanke saa/ sai näkyvyyttä valtakunnallisessa mediassa (lehdet, tv-uutiset)
- Hanke saa/ sai näkyvyyttä sidosryhmien media-alustoissa (esim. kotisivut, facebook, instagram, twitter, youtube, nettiblogit)
- Hanke saa/ sai näkyvyyttä jotain muuta kautta, mitä?
-
- Hanke ei ole tietävästi saanut näkyvyyttä

20. Hankkeen tulokset ja niiden levittäminen. *

Mitkä seuraavista väittämistä kuvaavat mielestäsi hanketta?

- Hankkeen tulokset esitellään/ esiteltiin sitä varten järjestetyssä avoimessa tilaisuudessa
- Tulosten kaupallistamisessa hyödynnetään/ hyödynnettiin sidosryhmien osaamista
- Hankkeen pohjalta kehitetään/ kehitettiin jatkotoimintaa
- Hanke päättyi/ päättyi, eikä jatkotoimenpiteitä suunnitella/ suunniteltu

21. Hankkeessa syntyneet uudistukset ja julkaisutoiminta. *

Mitkä seuraavista väittämistä kuvaavat mielestäsi hanketta?

Toimintamallilla tarkoitetaan tässä vakiintunutta käytäntöä.

Sovelluksella tarkoitetaan tässä konkreettista applikaatiota tai ohjelmistoa.

Tuotteella tarkoitetaan tässä fyysisistä esinettä tai asiakkaalle tuotettavaa palvelua.

- Hankkeen tuloksena syntyy/ syntyi uusia toimintamalleja
- Hankkeen tuloksena syntyy/ syntyi uusia sovelluksia
- ~~Hankkeen~~ tuloksena syntyy/ syntyi uusia tuotteita
- Hankkeen tuloksena syntyy/ syntyi uusia kumppanuuksia
- Hankkeen tuloksena syntyy/ syntyi uusia verkostoja
- Hankkeen tuloksena syntyy/ syntyi uusia yrityksiä
- Hankkeen tuloksena syntyy/ syntyi avoimia julkaisuja
- Hankkeen tuloksena syntyy/ syntyi uusia työpaikkoja
- Jotain muuta, mitä? _____

Oso 2. Kansallisten kestävä kehityksen tavoitteiden edistäminen hankkeella.

Missä määrin hankkeella edistettiin Suomi2050 -yhteiskuntasitoumuksen tavoitteita sidosryhmien keskuudessa?

Tavoitteet:

22. Yhdenvertaiset mahdollisuudet hyvinvointiin ja vaikuttavien ihmisten yhteiskunta. *

1= ei lainkaan
3= jonkun verran
5= todella vahvasti

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Eriarvoisuuden vähentäminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Maahanmuuttajien kotouttaminen suomalaisen yhteiskuntaan * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kulttuuriarvojen vahvistaminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sukupuolten välinen tasa-arvo * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Syrjäytymisen ehkäiseminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhdenvertaiset ja tasa-arvoiset hyvinvointipalvelut * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Lasten ja nuorten hyvinvointi * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nuorten yhteiskunnallinen osallistuminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ilmastonmuutokseen sopeutuminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sähköisten palvelujen vahvistaminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kestävään liikkumiseen kannustavien yhteiskuntarakenteiden luominen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Viheralueiden luominen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kohtaamispaikkojen luominen asukkailla * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

25. Hiilineutraali yhteiskunta. *

1= ei lainkaan

3= jonkun verran

5= todella vahvasti

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Energiätehokkuuden parantaminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Uusiutuvien energiamuotojen kehittäminen ja osuuden kasvattaminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ilmastomyönteisten tuotteiden tuottaminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ilmastomyönteisten palveluiden tuottaminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Alykkäät liikennejärjestelmät * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Alykkäät energiajärjestelmät * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Innovatiivisten energiateknologioiden- ja muotojen kehittäminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Metsien hiilensidontakyvyn parantaminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Peltojen hiilensidontakyvyn parantaminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hiilineutraali rakentaminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ympäristönkunnostus/ ennallistaminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

26. Resurssiviisas talous. *

1= ei lainkaan

3= jonkun verran
5= todella vahvasti

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Resurssi- ja materiaalitehokkuuden lisääminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kiertotalouden edistäminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Luonnonvaratuotealan kehittäminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aineettomien palvelujen ja tuotteiden kehittäminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kestävä ruoantuotanto * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vesivarojen hallinta * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Metsätalouden kehittäminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

27. Luonnon kantokykyä kunnioittavat elämäntavat ja luontoa kunnioittava päätöksenteko.*

1= ei lainkaan
3= jonkun verran
5= todella vahvasti

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kuluttajien ekologisen jalanjäljen pienentäminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yritysten ekologisen jalanjäljen pienentäminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Luontosuhteen vahvistaminen ympäristökasvatuksen keinoin * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ekososiaalisen sivistyksen lisääminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kestävä matkailu * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kestävä luontomatkailu * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Luonnon monimuotoisuuden vahvistaminen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Luonnonvarojen kestävä käyttö * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Osio 3. Hanketoimijan motivaatio ja osaaminen kestäväan kehitykseen liittyen.

28. Motivaationi ja osaamiseni: *

1= ei ollenkaan
 3= en osaa sanoa
 5= Todellakin

Liite 2/10

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Olen tietoinen HAMK:n muiden Rakennerrahastot-hankkeiden tavoitteista (Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 -ohjelma) * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen tietoinen HAMK:n muiden Rakennerrahastot-hankkeiden tuloksista (Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 -ohjelma) * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mielestäni kestävän kehityksen edistäminen kaikissa hankkeen toiminnoissa on tärkeää * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mielestäni kestävän kehityksen edistäminen kaikissa hankkeen toiminnoissa on tehty mahdolliseksi HAMKissa * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Agenda2030 on minulle tuttu * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Suomi, jonka haluamme 2050 -yhteiskuntasitoutumus on minulle tuttu * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toivon HAMK:lla koulutusta siitä, miten edistää kestävä kehitystä hanketoiminnassa * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toivon HAMK:lla koulutusta siitä, miten edistää vaikuttavuutta hanketoiminnassa * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen hyödylliseksi sen, että HAMK kehittää varsinaisen TKI-strategian TKI-toimintansa ohjaamiseksi * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

29. Tähän voit kirjoittaa mahdollisia ajatuksiasi liittyen kestävän kehityksen ja vaikuttavuuden edistämiseen hanketoiminnassa:

30. Mitä ajatuksia sinulle herää kyselyn toteutuksesta?
