



**IDEASTA PROJEKTIKSI
PROJEKTINVETÄJÄN KÄSIKIRJA
Paul Silfverberg
Konsulttitoimisto Planpoint Oy
Työministeriö**

**"Terve järki riittää kaikkeen
projektitoimintaan
mutta se ei ihan aina riitä"**

Suunnitteluoppaan on laatinut **diplomi-insinööri Paul Silfverberg**. Hän on kirjoittanut useita kansainvälisiä sekä Suomen oloihin tarkoitettuja projektisuunnittelun ja johtamisen käsikirjoja sekä vastannut kymmenien Suomessa ja kansainvälisillä markkinoilla toteutettujen kehittämishankkeiden suunnittelusta, arvioinnista tai johtamisesta useilla yhteiskuntaelämän sektoreilla. Sen lisäksi hän on vetänyt projektitoimintaan liittyvää koulutusta lukuisissa suomalaisissa ja kansainvälisissä organisaatioissa.

Kontaktitiedot:
Paul Silfverberg, Konsulttitoimisto Planpoint Oy,
Viidenrajantie 22, 00630 HELSINKI

**PUH: 040-5444 286
SÄHKÖPOSTI: PAUL.SILFVERBERG@DLC.FI**

JOHDANTO 2

VIRHEINVESTOINNEISTA KESTÄVÄÄN PROJEKTISUUNNITTELUUN

	1
SUUNNITTELUOPPAAN TAVOITTEET	3
OPPAAN KÄYTTÄJÄT	3
MENETELMÄT	3
SUUNNITTELUOPPAAN RAKENNE	4
1. PROJEKTI KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ	5
1.1 HANKE	5
1.2 KESTÄVIEN VAIKUTUSTEN AIKAANSAAMINEN	8
2. PROJEKTISYKLI - PROJEKTISTA OPPIVA PROSESSI.....	10
3. SUUNNITTELUN VAIHEET	14
3.1 TYÖVAIHEET	14
3.2 PROJEKTIN ALUSTAVA VALINTA.....	15
3.3 SUUNNITTELUN ORGANISOINTI	17
3.4 TAUSTASELVITYKSET	18
3.5 SUUNNITTELUVAIHEEN TYÖSUUNNITELMA	18
4 SUUNNITTELUMENETELMÄT	20
4.1 ONGELMALÄHTÖISEN JA TAVOITTEELLISEN SUUNNITTELUN TARVE	20
4.2 SUUNNITTELUPROSESSI	21
4.3 ALUSTAVA RAJAUS JA TULEVAISUUDEN VISIO	23
4.4 ONGELMA-ANALYYSI.....	23
4.4.1 Sidosryhmien ja ongelmien tunnistaminen.....	23
4.4.2 Ongelmien rajaus.....	27
4.5 MAHDOLLISUUKSIEN JA VAHVUUKSIEN TUNNISTAMINEN.....	28
4.6 KEHITTÄMISKOHTTEIDEN VALINTA JA TARVITTAVIEN RESURSSIEN MÄÄRITTÄMINEN	28
4.7 VAIHTOEHTOJEN VERTAILU JA VALINTA	31
4.7.1 Hyötyjen tarkastelu	31
4.7.2 Riskien arviointi	32
4.8 HANKKEEN VAIHEISTAMINEN	33
4.9 PROJEKTISUUNNITELMAN MÄÄRITTELY	34
5. PROJEKTISUUNNITELMAN RAKENNE JA SISÄLTÖ	35
5.1 PROJEKTISUUNNITELMAN RAKENNE	35
5.2 PROJEKTISUUNNITELMAN SISÄLTÖ.....	36
5.2.1 Yhteenvedo	36
5.2.2 Hankkeen tausta ja tarve.....	36
5.2.3 Kohderyhmät ja hyödynsaajat.....	37
5.2.4 Tavoitteet ja mittarit.....	38
5.2.5 Tuotokset	41
5.2.6 Hankkeen toteutusmalli.....	42
5.2.7 Työsuunnitelma	43
5.2.8 Panokset.....	44
5.2.9 Kustannusarvio	45
5.2.10 Projektin riskit ja oletukset	47
5.2.11 Projektin organisaatio ja johtaminen	47
5.2.12 Raportointi, seuranta ja arviointi.....	48
6. PROJEKTIJOHTAMISEN TYÖKALUJA	49
6.1 PROJEKTIN HALLINTA	49
6.1.1 Projektista oppiva prosessi	49
6.1.2 Projektioorganisaatio	49
6.1.3 Projektikokoukset ja muutosmenettelyt	50
6.1.4 Projektihallinnan työkaluja.....	51
6.2 PROJEKTIN RAPORTOINTI JA TIEDOTUSTOIMINTA	52

JOHDANTO

Virheinvestoinneista kestävään projektisuunnitteluun

Projektitoiminta vakiintui suomalaiseen kehittämistoimintaan jo seitsemänkymmentäluvulla. Siitä lähtien projekteilla on edistetty monenlaista yritystoiminnan ja palveluiden kehittämistä, koulutusta ja tutkimusta, maaseutukehitystä sekä organisaatioiden omia sisäisiä kehittämisprosesseja. Kansainvälisen projektitoiminnan kokemuksia on hankittu kehitysyhteistyöhankkeissa sekä 1990-luvun alusta lähtien Itä-Eurooppaan suuntautuvassa projektitoiminnassa. Projektimaisen kehittämisen lopullinen läpimurto tapahtui Suomen EU-jäsenyyden myötä, kanavoituuhan suuri osa EU:n alueiden, työllisyyden, elinkeinojen ja sosiaaliseen kehittämiseen tarkoitetusta tuesta nimenomaan projektitoiminnan kautta.

Vaikka projektitoiminnalla onkin käynnistetty monia terveitä kehitysprosesseja, ovat tavoitteet kuitenkin jääneet monessa hankkeessa saavuttamatta. Vaikka hankkeet sinällään onkin yleensä toteutettu suunnitelmiansa mukaisesti, ei kestäviä ja toimivia uusia työpaikkoja, yritysverkostoja, parempaa palvelusektorin toimintaa, elinvoimaisempia kyliä tai parempaa ympäristöä kuitenkaan ole saatu luoduksi. Epäonnistumiset johtuvat usein puutteellisesta suunnittelusta. Hankkeiden tavoitteenasettelu on voinut olla epärealistista, sitoutuminen on jäänyt puutteelliseksi eikä toteutukseen ja tulosten pitkän ajan kestävyteen liittyviä riskejä ole otettu riittävästi huomioon.

Tyypillisimpiä puutteita suunnittelussa ovat riittävien esiselvitysten laiminlyönti sekä suunnitelmien määrittelyyn liittyvän logiikan ja systematiikan huono hallinta. Projektisuunnitelma ei tällöin toimi johtamistyökaluna projektin oppivassa toteutuksessa.

Epäonnistuneiden hankkeiden tarkempi tarkastelu paljastaa usein myös sen, että ne on suunniteltu hyvin tuottajalähtöisesti ja asiantuntijakeskeisesti, ilman että hankkeen tärkeiden sidos- ja kohderyhmien – asiakkaiden – tarpeita olisi riittävästi selvitetty. Hyödynsaajien sitoutuminen on jäänyt heikoksi, koska he eivät ole päässeet riittävästi vaikuttamaan hankkeen sisältöön ja toimintamalleihin. ”Älyttömät ovat pyrkineet saamaan haluttomat tekemään mahdottomia!” On keksitty ideaaliratkaisuja tilanteisiin, joissa toimintaympäristö on kaikkea muuta kuin ideaalinen.

Onnistuneiden hankkeiden takaa löytyy puolestaan yleensä perusteellinen pohjatyö: toteutusmalli on räätälöity hankkeen sidosryhmien tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaiseksi. Suunnittelu on ollut osallistuvaa sen sijaan, että suunnitelman olisivat laatineet varsinaisista toteuttajista ja hyödynsaajista irralliset asiantuntijat. Jo hankkeen suunnitteluvaiheessa on mietitty hankkeen lopettamista: mille tasolle tavoitteet voidaan asettaa ja mitä pitäisi saada aikaiseksi, jotta toimintaa voidaan jatkaa kestäväällä pohjalla hanketuen loppumisen jälkeen.

Suomen ensimmäiset vuodet EU:ssa ovat olleet projektitoiminnan opetteluun aikaa. Osa tehdyistä virheistä on kuulunut normaaliin oppimisprosessiin: ilman erehdyksiä ei löydetä toimivia ratkaisuja. Koska kehittämishankkeet ovat aina hyppyjä tuntemattomaan, kohtaa osa hyvinkin suunnitelluista hankkeista ongelmia. Riskitöntä on vain rutiinin toistaminen, mikä taas ei ole kehitysrahoituksen tarkoitus.

Nyt, EU:n uusien rahastokausien alkaessa on projektirahoituksen vaatimustaso kuitenkin noussut. Vaatimustasoa nostavat sekä rahoittajien parempi ammattitaito arvioida projektiesityksiä että vertailukohtana olevien muiden rahoitusesitysten parantunut laatu. Hankkeista ja rahoitusohjelmista tehtyjen arviointien kriittinen palaute on myös nostanut rimaa.

Suunnitteluoppaan tavoitteet

Tämän suunnitteluoppaan tavoitteena on luoda systemaattinen ja looginen suunnittelumalli erilaisten kehittämishankkeiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Opas on laadittu erityisesti ESR-hankkeiden tarpeisiin, mutta siinä esitetyt suunnittelumenetelmät soveltuvat myös muuhun suomalaiseen ja kansainväliseen kehityshanketoimintaan. Menetelmiä voi soveltaa myös muissa kuin projektimuotoisissa kehittämisprosesseissa.

Oppaan lähtökohtana on, että suunnitteluprosessissa otettaisiin huomioon hankevalmistelun alusta alkaen kaikki hankkeen onnistumisen kannalta oleelliset tekijät. Suunnittelu perustuu toisaalta kehityksen esteenä olevien ongelmien ja niiden syiden tarkasteluun, toisaalta taas kehittämistilanteeseen liittyvien mahdollisuuksien ja vahvuuksien sekä riskien tarkasteluun. Eri vaihtoehdoista pyritään valitsemaan vaikuttavuudeltaan ja kestävyydeltään parhaat.

Oppaassa annetaan ohjeet suositeltavista työskentelytavoista ja suunnitteluanalyyseistä. Sen lisäksi oppaassa kuvataan suositeltava projektisuunnitelman rakenne ja sisältö. Projektisuunnitelma laaditaan projektia itseään varten, sen tulisi ennen kaikkea sisältää työkalut projektin laadulliselle johtamiselle: selkeät tavoitteet ja seurantamittarit ja/tai menetelmät. Sen lisäksi projektisuunnitelmassa määritellään hankkeen tärkeimmät tuotokset, karkea aikataulu, toteutusstrategia, toteutuksen ja päätöksenteon vastuut ja toteutusorganisaatio sekä käytettävät panokset. Projektisuunnitelmaa voi siten verrata yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan; se on johtamisen apuväline, jonka pohjalta voidaan laatia projektin toteutuksen aikaiset tarkemmat vuosisuunnitelmat ja muut yksityiskohtaiset työsuunnitelmat.

Hyvä projektisuunnitelma auttaa tietenkin myös rahoitushakemuksen laatimista. Siitä voidaan helposti poimia tiedot rahoitushakemuksiin ja se voidaan myös liittää hakemukseen. Projektisuunnitelma ja rahoitushakemus tukevat siten toisiaan. Pelkän rahoitushakemuskäytön pohjalta ei projektia kuitenkaan pidä lähteä toteuttamaan. Hankkeen tuloksellista johtamista varten tarvitaan laajempi projektisuunnitelma.

Oppaan käyttäjät

Suunnitteluopas on tarkoitettu suunnittelun apuvälineeksi kaikille niille laitoksille, järjestöille, yrityksille sekä valtionhallinnon ja kuntien organisaatioille, jotka toteuttavat, valvovat tai rahoittavat ESR-hankkeita. Oppaassa esitetyt menettelytavat soveltuvat toki muihinkin kehityshankkeisiin.

Oppaan ensisijaisina käyttäjinä ovat projektien ja suunnitteluryhmien vetäjät sekä muut suunnitteluasiantuntijat. Kehittämishankkeita rahoittavien organisaatioiden viranomaisille ja asiantuntijoille opas pyrkii puolestaan antamaan malleja suunnittelun ohjaamiseen sekä perusteita hankkeiden rahoitettavuuden arviointiin.

Menetelmät

Oppaassa esiteltävä suunnittelumenetelmä perustuu kansainvälisissä kehityshankkeissa kehitettyyn projektisuunnittelumetodiikkaan. Menetelmän peruslähtökohtina ovat

tarvelähtöisyys, tavoitteellisuus sekä osallistuvien suunnittelu- ja päätöksentekomenetelmien käyttö.

Tarvelähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että suunnittelun lähtökohdaksi otetaan sidosryhmien itsensä kokemat ja priorisoimat uudet mahdollisuudet tai ongelmat. Tavoitteena on löytää kehityksen esteet ja niiden syyt sekä keinot ratkaista niitä. Eri vaihtoehdoista pyritään löytämään ne, joilla aikaansaadaan laajimmat ja kestävimmit vaikutukset ja joita hyödynsaajat todella kykenevät käyttämään.

Tavoitteellisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että hankesuunnitelma pohjautuu selkeästi ja realistisesti määriteltyihin tavoitteisiin ja hankkeen vaikuttavuutta ja tulosten kestävyyttä seuraaviin mittareihin (aiottuihin pysyviin kehitysvaikutuksiin) sen sijaan, että hankkeen sisältö määritettäisiin vain tehtävinä toimenpiteinä.

Osallistuvuus puolestaan edellyttää, että tärkeimmät hankkeen toteuttamiseen osallistuvat tai sen vaikutusten kohteena ovat sidosryhmät vedetään mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon jo hankevalmistelun alusta lähtien. Tällä pyritään varmistamaan se, että eri sidosryhmien tarpeet ja intressit sekä mahdollisuudet on otettu huomioon jo hankkeen perusrajauksessa. Osallistuminen on yleensä myös edellytyksenä sitoutumiselle ja omistajuudelle.

Suunnitteluoppaan rakenne

Suunnitteluopas jakaantuu neljään pääosaan seuraavasti:

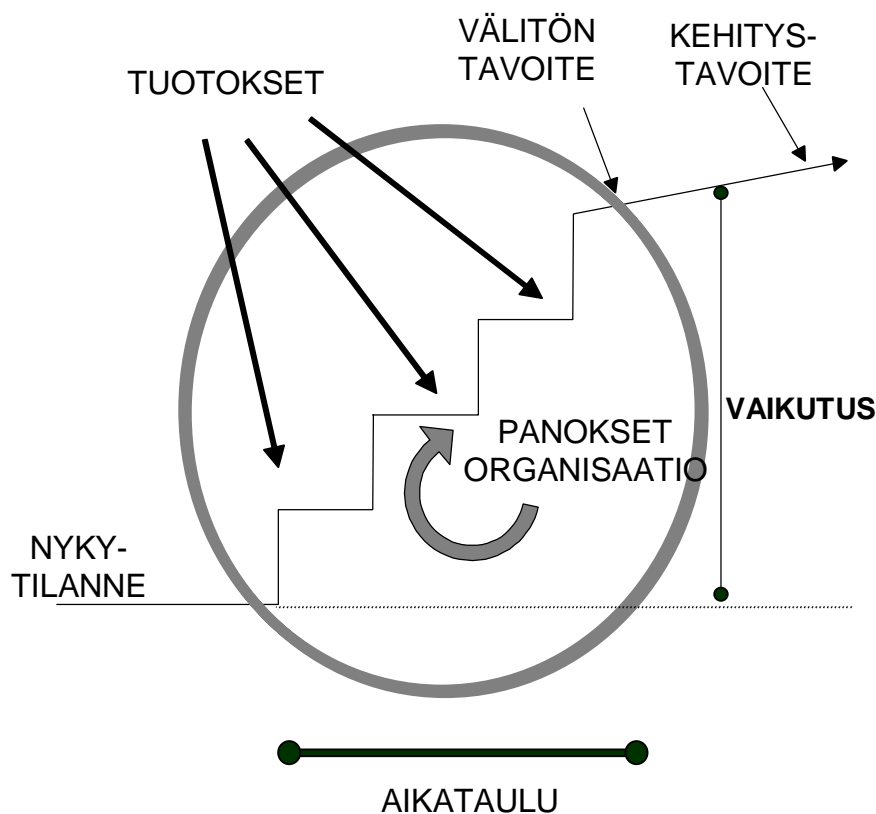
- 1) Luvuissa 1 ja 2 selostetaan projektikäsitteen sisältöä, projektin vaiheistusta (projektisykli) sekä tulosten kestävyteen vaikuttavia tekijöitä.
- 2) Luvuissa 3 ja 4 annetaan ohjeet suunnittelun organisoinnille sekä eri suunnitteluanalyseille.
- 3) Luvussa 5 annetaan puolestaan periaatteelliset ohjeet projektisuunnitelman sisällölle ja rakenteelle.
- 4) Liitteissä on esitetty käytännönläheisiä ohjeita ja työskentelypohjia eri suunnitteluvaiheille. Niitä voidaan käyttää mm. erilaisissa aivoriihiprosesseissa ja yhteissuunnitteluseminaareissa.

1. PROJEKTI KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

1.1 Hanke

Hanke eli projekti¹ on aikataulutettu, tietyillä panoksilla kestäviin tuloksiin pyrkivä tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio. Jokaisella hankkeella on omat, juuri kyseistä hanketta määrittelevät tavoitteet. Niillä kuvataan sitä muutosta, joka hankkeella pyritään aikaansaamaan sen hyödynsaajien kannalta. Vaikka kehityshankkeella yleensä pyritäänkin pitkäaikaiseen parannukseen esimerkiksi alueen pk-yritysten työllistävyydessä tai työntekijöiden työkunnossa, on sitä varten toteutettava hanke itsessään kertaluontoinen ja kestoaltaan rajattu.

Tavoitteen lisäksi hankesuunnitelmassa määritellään hankkeen toteutusorganisaatio, aikataulu ja toteutuksessa käytettävät panokset.



Kuva 1: Projektikäsite

Hyvä hankesuunnitelma täyttää seuraavat vaatimukset:

1. **Tavoitteet** ovat selkeät ja realistiset ja kuvaavat sitä hyödynsaajien tilan tai toiminnan muutosta, johon hankkeella pyritään. Esimerkiksi yrittäjäkoulutushankkeen tavoitteena voi olla yritysverkoston ja sen kautta työpaikkojen luominen, kotipalveluiden kehittämishankkeessa vanhusten parempi pärjääminen kotiloissaan, vammaisten työhankkeessa heidän parantunut työllistymisensä ja työkunnan parantamishankkeessa vanhenevan työvoiman parempi jaksaminen työelämässä. Sen sijaan esimerkiksi koulutus

¹ Tässä kirjassa käytetään rinnan termejä hanke ja projekti.

tai toimitilojen kunnostaminen eivät ole tavoitteita vaan keinoja niihin pääsemiseksi. Tavoitteista pitää pystyä johtamaan hankkeen toteutusmalli ja tärkeimmät tuotokset.

2. Hankkeen **aikataulu** on selkeä ja realistinen ja se kattaa hankkeen koko keston. Kestävien tulosten saavuttamisen pitää olla mahdollista aikataulun puitteissa; hanke pitää pystyä lopettamaan niin, että vastuorganisaatiot kykenevät jatkamaan pitkäaikaiseksi tarkoitettua toimintaa ilman ulkoista hanketukea.
3. Hankkeella on selkeä ja toimiva **johtamismalli ja organisaatio**. Hankkeen osapuolten roolit ja vastuut sekä seuranta- ja raportointijärjestelmä ovat selkeät ja perustuvat aitoon yhteistyöhön ja osallistumiseen.
4. Hankkeeseen varattavat **panokset** (resurssit) on selkeästi määritelty ja riittävät suhteessa tavoitteisiin ja tavoiteltaviin tuloksiin. Panokset jaetaan henkilötyöhön, materiaaleihin ja tarvikkeisiin sekä erilaisiin ostopalveluihin. Rahallinen panos eli kustannukset (budjetti) lasketaan niiden perusteella. Panoksia koskevien vastuiden ja roolien pitää olla myös selkeästi määriteltyjä; mitkä ovat omarahoituksen, ESR-rahoituksen ja muun mahdollisen rahoituksen määrät, lähteet ja käyttötarkoitukset.

Vaikka edellä olevat kriteerit ovatkin selkeät, ei niiden täyttäminen erityyppisten kehityshankkeiden suunnittelussa ole suinkaan helppoa. Projektisuunnittelussa pitäisikin löytää ratkaisut mm. seuraaviin yleisiin ongelmiin:

- Tavoitteenasettelu määritellään usein ihanteellisen tavoitteen mukaiseksi unohtaen todelliset toteutusmahdollisuudet ja riskit. Tavoitteeksi on voitu asettaa esimerkiksi haketuotantoon liittyvien työpaikkojen synnyttäminen, vaikka hankkeen hinta suhteessa kilpaileviin energialähteisiin estääkin sen käytön ilman laajoja energiaverotuksen ja -hinnoittelun tukitoimia. Mikäli hintasubventioita ei voida toteuttaa, ei laajalle työllistymiselle ole edellytyksiä (haketta ei ryhdytä käyttämään laajassa mitassa), vaikka hankkeen korjuu- ja käsittelyketju saataisiinkin organisatorisesti ja teknisesti luoduksi.
- Pienille hankkeille kuvitellaan usein huomattavasti laajemmat vaikutukset kuin mikä kriittisesti tarkastellen on mahdollista. Esimerkiksi onnistuneenkin pilottihankkeen vaikutukset jäävät tapauskohtaisiksi, ellei sitä seuraa jatkovaihe, jossa luodaan puitteet ja edellytykset toiminnan laajentamiselle. Jatko edellyttää yleensä erilaista toimintamallia kuin mitä pilottihankkeessa itsessään käytettiin.
- Jos hankkeen tavoitteenasettelu on hyvin yleinen tai riippuu liikaa projektin ulkoisista tekijöistä, ei tavoitteita voi käyttää tarkemman suunnittelun pohjana. Tavoitteiden saavuttamista seuraavia mittareita ei tällöin voi myöskään käyttää apuna projektin johtamisessa, koska mittareissa mahdollisesti tapahtuvat muutokset eivät kerro itse projektin vaikutuksista vaan pikemminkin toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista.
- Rahoitusta säätelevät mm. erilaiset ajalliset ja maantieteelliset rajoitukset; rahoitusta voidaan myöntää vain tietyksi ajaksi kerrallaan ja tietty rahoitusorganisaatio rahoittaa yleensä vain omalle toimialueelleen sijoituvia hankkeita. Hankkeen onnistuminen voi kuitenkin edellyttää pidempää ajanjaksoa tai hankkeella kehitettävän toiminnan luontainen aluerajaus voi poiketa paljonkin rahoittajien toimialueista (ylikunnalliset ja maakuntarajat rikkovat hankkeet). Hanke pitäisikin aina suunnitella kehitettävän toiminnan näkökulmasta: pitkäaikainen hanke kannattaa jakaa useaan vaiheeseen, maantieteellisesti laaja hanke

edellyttää puolestaan neuvotteluita usean rahoittajan kanssa sekä rahoituksen jakamista useaan rahoitusosioon.

- Aikataulut ovat usein ylioptimistisia. Liian tiukan aikataulun vuoksi voivat tulosten kestävyuden kannalta tärkeät työvaiheet (sitouttaminen, käyttökoulutus, markkinoiden vakiinnuttaminen, tarvittavien tukitoimintojen luominen) jäädä vaillinaisiksi.
- Jos projektisuunnitelma on laadittu liian pienessä piirissä, on olennaisten sidosryhmien sitouttaminen hankkeeseen vaikeaa, ellei peräti mahdotonta.
- Hankkeen organisaatio- ja johtamismalli on usein puutteellisesti määritelty. Tämä voi johtaa toteutuksen viivästymiseen ja erilaisiin hallinnollisiin ongelmiin.
- Projektisuunnitelmat joudutaan usein laatimaan tilanteessa, missä ei ole lopullista tietoa käytettävissä olevista resursseista ja rahoituksesta. Mikäli lopullinen rahoitus poikkeaa anotusta, pitäisi projektisuunnitelmaa vastaavasti muuttaa todellisen rahoituksen mukaiseksi. Usein kuitenkin jatketaan alkuperäisen suunnitelman mukaan, joskin pienennetyillä resursseilla. Jos resurssit oli alunperin oikein määritelty, ei tavoitteisiin tällöin päästä. Hankkeen toteuttaminen voi jäädä pelkäksi tuloksettomaksi puuhasteluksi.

Jotta näiltä ongelmilta vältyttäisiin, pitäisi projektin toteutuksen täyttää seuraavat vaatimukset:

- **Hanke ei saa johtaa tilanteeseen, jossa kehitettävä toiminta jää riippuvaiseksi projektista ja sen rahoituksesta.** Muuten projektin lopettaminen ei onnistu eikä pysyviä kehitysvaikutuksia saada aikaiseksi.
- **Aloitteiden pitäisi lähteä hankkeen hyödynsajilta** ja perustua heidän omiin tarpeisiinsa ja valintoihinsa sen sijaan, että hankesuunnitelma laaditaan pelkästään ulkopuolisena asiantuntija- tai viranomaistyönä.
- Silloin kun samalla alueella valmistellaan useita samantyyppisiä yksittäisiä hankkeita, on ne usein järkevä **yhdistää laajemmaksi alueelliseksi kokonaisuudeksi**, jonka osia yksittäiset hankkeet ovat. Näin voidaan yhdistää rajallisia voimavaroja sekä luoda yleispätevämpiä ja siten myös helpommin toistettavia ratkaisuja. Resurssien käyttöä saadaan lisäksi tehostetuksi poistamalla päällekkäisiä toimintoja ja parantamalla erillisten projektien yhteistyötä.
- Projektisuunnitelmaa pitää pystyä käyttämään **projektin johtamisen työkaluna**. Projektisuunnitelmaa voi verrata esimerkiksi yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan (business plan); se on strategisen johtamisen työkalu, jossa määritellään hankkeen päämäärät ja periaatteet sekä toteutusmalli.
- **Projektin tulee olla oppiva prosessi.** Yksityiskohtaiset työsuunnitelmat laaditaan vasta projektin toteutusvaiheessa. Oppimisen varmistamiseksi on hankkeen vaikuttavuutta ja tulosten kestävyyttä tarkasteltava koko hankkeen ajan. Työkaluina tälle tarkastelulle ovat projektisuunnitelman tavoitteenasettelu ja seurantamittarit. Mikäli alkuperäinen suunnitelma ei johda tavoitteiden saavuttamiseen tai jos tavoitteet huomataan epärealistisiksi, on suunnitelmia vastaavasti muutettava. Muutosmenettelystä on luonnollisesti sovittava rahoittajan/ohjausryhmän kanssa.

Hyvä ja terve kehitysprojekti on "lähtöpotku", kehityksen moottori uudelle, terveelle ja kannattavalle toiminnalle sen sijaan, että hanke itsessään tuottaisi niitä tuotteita tai palveluita, joiden määrään/laatuun hankkeella pyritään vaikuttamaan. Itse tuotannosta ja palveluista vastaavat osapuolina ja hyödynsaajina ovat yritykset, palveluorganisaatiot, järjestöt yms. Hankkeella luodaan näille parempia toimintapuitteita, osaamista jne.

Esimerkki

Yritystoiminnan kehittämishankkeen eräänä osana on yrittäjien kouluttaminen käyttämään uutta teknologiaa. Jos koulutus toteutettaisiin projektin itsensä toimesta, jäisi sen vaikutus vain projektikohtaiseksi. Laajempi kehitysvaikutus saavutetaan, kun koulutus toteutetaan osana jonkin olemassa olevan koulutuslaitoksen toimintaa. Projekti vastaa koulutusohjelmien, materiaalien ja kouluttajavalmiuksien kehittämistä. Projektin kautta kehitetyt ohjelmat ja materiaalit jäävät tällöin ko. koulutuslaitoksen käyttöön myös sen muussa toiminnassa. Ainutkertaisen kehittämishankkeen vaikutuksia saadaan näin laajennetuksi hankkeen välittömän kohderyhmän ulkopuolelle.

1.2 Kestävien vaikutusten aikaansaaminen

Kehityshankkeessa pyritään yleensä pysyviin, kestäviin vaikutuksiin eivätkä sen ansiosta syntyneet rakenteet ja toiminnot saa jäädä ulkoisesta tuesta riippuvaisiksi. Perusta kestävyydelle luodaan jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. Silloin tehtyjä virheitä on vaikea, usein jopa mahdotonta korjata jälkeenpäin. Suunnitteluvaiheen ongelmat voivat päinvastoin kertautua hankkeen toteutusvaiheessa.

Jo alustavassa suunnittelussa pitäisi kerätä riittävät tiedot hankkeeseen liittyvistä teknisistä, taloudellisista, institutionaalisista, sosiaalisista ja toimintaympäristöön liittyvistä perustekijöistä, jotta hankkeen rajaus ja toimintamallit saadaan suunnitelluksi kestäväälle pohjalle. Suunnitelman eri osia – tavoitteita, tuotoksia, toteutusstrategiaa, organisatorisia järjestelyitä ja panoksia – pitäisi suunnittelun edetessä tarkastella ennen kaikkea pitkän aikavälin toimivuuden ja kestävyuden perusteella.

Hankkeen eri osien tulee olla tasapainossa toistensa suhteen; suunnitellun toiminnan laajuuden on oltava järkevässä suhteessa mahdollisuuksiin, ja tavoitteiden suhteessa panoksiin. Esimerkiksi yrittäjyyden edistämishankkeessa on tarkkaan arvioitava markkinoiden laajuutta ja mahdollisuutta vallata niistä markkinaosuutta. Erityisen tärkeää on tarkastella hankkeen jälkeisen ajan ylläpitokustannuksia ja resurssitarvetta sekä niiden suhdetta hankkeen jälkeisen ajan realistisiin rahoitusmahdollisuuksiin. Taulukon 1 muistilistaa voi käyttää apuna mietittäessä hankkeen kestävyteen liittyviä riskejä.

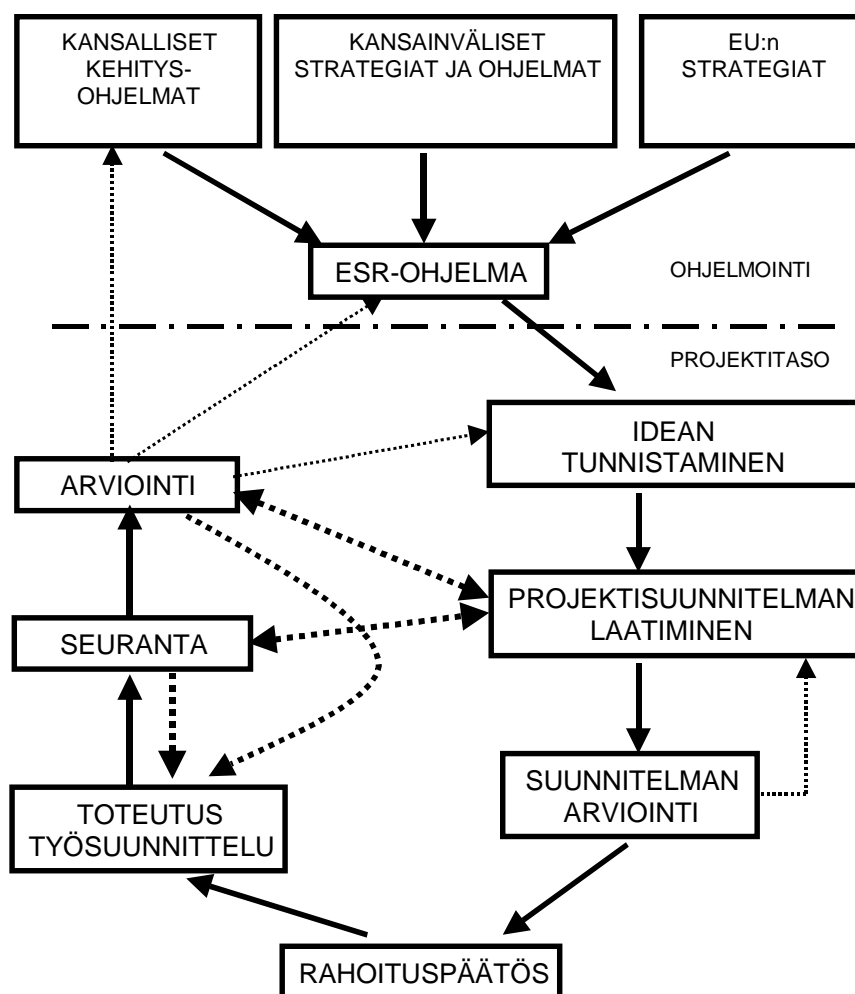
Taulukko 1: Muistilista hankkeen kestävyys huomioon ottamisesta suunnittelussa

Tekijä	Muistilista
Institutionaaliset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • Onko vastuunjako hanketoteuttajan ja hankkeeseen osallistuvien muiden organisaatioiden ja yksiköiden kesken kattava, selkeä ja yksiselitteinen? • Onko eri sidosryhmien osallistuminen suunnitteluun, päätöksentekoon ja toteutukseen varmistettu tai takaako hankkeen toimintamalli sitoutumisen hankkeen aikana? • Ovatko ehdotetut ratkaisut sidosryhmien omien näkemysten, toimintakyvyn ja todellisten osallistumismahdollisuuksien mukaisia? • Ovatko ratkaisut lainsäädännön ja säännösten mukaisia? • Onko suunniteltu johtamismalli riittävän tehokas ja motivoiva?
Taloudelliset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat kehitettävän toiminnan pitkän ajan käyttö-, kunnossapito ja hallintakustannukset, miten ja kenen toimesta ne katetaan? • Onko mahdollisuudet tulo muodostukseen hyödynnetty? • Mikä on käyttäjien tai asiakkaiden todellinen maksukyky ja -halu?
Sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • Takaavatko hankkeen toimintatavat eri sidosryhmien osallistumisen hankkeen suunnitteluun, päätöksentekoon ja toteutukseen? • Hyväksyvätkö eri sidosryhmät suunnitellut ratkaisut, pystyvätkö he osallistumaan hankkeeseen ja käyttämään sillä aikaan saatavia tuloksia? • Onko tiedotus hankkeesta järjestetty riittävän kattavasti, tavoittaako se kohderyhmät? • Ovatko koulutuksessa, tiedotuksessa ja muissa toiminnoissa käytetty kieli ja menettelytavat vastaanottajien mukaisia? • Onko sukupuoliroolien merkitys huomioitu, tukeeko hanke sukupuolisen tasa-arvon vahvistamista? • Edistävätkö suunnitellut toimenpiteet sosiaalista tasa-arvoa?
Ympäristövaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat toteutusvaiheen ympäristövaikutukset ja miten haitalliset vaikutukset estetään? • Mitä voivat olla pitkäaikaiset ympäristövaikutukset ja miten haitalliset vaikutukset estetään? • Voidaanko hankkeella parantaa ympäristön tilaa? Miten? • Mitä muutoksia hankkeen toimintaympäristössä on odotettavissa? Miten ne pitäisi ottaa huomioon?
Käytön ja kunnossapidon varmistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ovatko käytön ja kunnossapidon vastuut ja roolit selkeästi määritelty? • Mitä käytön ja kunnossapidon koulutusta tarvitaan? • Mitä ennakoivan kunnossapidon järjestelmiä ja ohjelmia tarvitaan, jotta riittävä kunnossapito saataisiin varmistetuksi? • Mitä tukitoimia tarvitaan käytön ja kunnossapidon varmistamiseksi (tilat, varaosajärjestelyt, työkalut, yms.)?
Ratkaisujen ja teknologian valinta	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjoaako valittu ratkaisu mahdollisuuden kehittää olemassa olevaa järjestelmää? • Onko valittu ratkaisu loppukäyttäjien tietojen ja taitojen mukainen? • Onko vaihtoehtoisten ratkaisujen mahdollisuuksia selvitetty riittävästi? • Ovatko ratkaisut monistettavissa vastaavatyypisiin tilanteisiin? • Tarjoavatko valitut ratkaisut mahdollisuuden tarvittaviin laajennuksiin tulevaisuudessa?

2. PROJEKTISYKLI - PROJEKTISTA OPPIVA PROSESSI

Hankkeen pitäisi aina olla **oppiva prosessi**. Suunnitelman orjallinen noudattaminen ei ole hyvää projektitoimintaa; suunnitelmia on muutettava jos toteutuksen aikana opitaan, että alun perin suunnitellut toiminnot eivät johdakaan projektin tavoitteiden kestäväan toteutumiseen. Hanketoiminnan arvioinneissa onkin tehty yllättävä havainto: projektien epäonnistuminen on usein johtunut siitä, että suunnitelmia **on** noudatettu! On toimittu alkuperäisen suunnitelman mukaan, vaikka toimintaympäristö onkin muuttunut.

Projekti saadaan oppivaksi erottamalla eri suunnittelu- ja toteutusvaiheet selkeästi toisistaan niin sanotun projektisykli-toimintamallin avulla.



Kuva 2: Projektisykli, projektin vaiheistus

Projektisykli-mallin takaa löytyy kaksi perusajatusta:

- Suunnittelu jaetaan kolmeen tasoon: esisuunnitteluun, projektisuunnitelman laadintaan sekä vuosittaiseen/kuukausittaiseen työsuunnitteluun. Tarkoituksena on luoda suunnittelusta joustava ja oppiva prosessi, jossa suunnitelmat tarkentuvat koko toteutuksen ajan. Projektisuunnitelma on projektin strateginen johtamistyökalu, siinä määritellään tavoitteet, organisointi, toimintamalli, tärkeimmät tuotokset ja karkea

työsuunnitelma sekä panokset sillä tarkkuudella, mitä rahoitus edellyttää. Vuosittaisissa tai lyhyemmällä aikajänteellä laadittavissa työsuunnitelmissa määritellään puolestaan toteutuksen yksityiskohdat.

- Työsuunnittelusta saadaan oppiva prosessi, jos hankkeen kriittinen seuranta ja arviointi saadaan kytketyksi osaksi työsuunnittelua. Tämä on mahdollista vain, jos projektisuunnitelma tarjoaa arviointiin ja seurantaan työkalut: selkeät tavoitteet ja mittarit/seurantajärjestelmän.

Suunnittelu kannattaa käynnistää kriittisellä **esisuunnitteluvaiheella**, jonka pohjalta tarkemman suunnittelun pohjaksi otettava hankerajaus valitaan. Esisuunnittelussa tarvitaan erilaisia taustaselvityksiä ja projektia alustavasti rajattaessa voidaan käyttää työmenetelmänä esimerkiksi nelikenttäanalyysiä (SWOT). Esisuunnittelun ja varsinaisen projektisuunnittelun välillä pitäisi aina olla päätöksentekovaihe, jossa määritetään, minkä rajauksen pohjalta hankevalmistelua jatketaan vai hylätäänkö hanke liian suurten toteutukseen tai tulosten kestävyyyteen liittyvien riskien vuoksi. Hankeidea rajattaessa tarvitaan kriittistä tarkastelua: onko hankkeelle todellista tarvetta ja perustetta, tarjoavatko vahvuudet ja ulkoiset mahdollisuudet todella edellytyksiä toiminnan kehittämiseksi? Tämä on käytännössä ainoa vaihe, missä huonot projekti-ideat saadaan vielä hylätyksi. Myöhemmin tämä ei useinkaan ole enää mahdollista, koska hankkeen eri osapuolet sitoutuvat niin voimakkaasti hankkeen toteuttamiseen, ettei kukaan ole enää valmis lopettamaan sen valmistelua mm. hankkeeseen jo uhrattujen voimavarojen vuoksi.

Varsinainen **hankesuunnittelu** aloitetaan sen jälkeen, kun hankkeen alustavasta rajauksesta on sovittu. Suunnittelun aikana määritellään hankkeen tavoitteet ja sisältö. Hankesuunnitteluun voi kuulua monia työvaiheita tarkemmista taustaselvityksistä osallistuvaan suunnitteluun, talousanalyysiin, organisaatiotarkasteluihin ja sosiaalisten ja ympäristöllisten vaikutusten selvittämiseen. Suunnittelu edellyttää yleensä selvityksiä paikan päällä. Valmisteluvaiheen lopputuloksena on hankesuunnitelma (projektisuunnitelma), jota käytetään hankkeen johtamisen työkaluna ja jota vasten hankkeen toteutusta arvioidaan.

Suunnittelijat tulevat herkästi sokeiksi omalle työlleen. Siten hyväkin suunnitelma saattaa sisältää riskejä, joita suunnittelijat eivät enää itse pysty tunnistamaan. Jotta suunnitelman järkevyyden ja kohtuullisen riskittömyyden varmistaminen, kannattaa hankesuunnitelmasta tehdä **etukäteisarviointi**, jossa suunnitelman toteutettavuutta tarkastellaan kriittisesti vielä ennen lopullista päätöksentekoa. Laajassa hankkeessa voi olla hyvä palkata arvioijaksi ulkopuolinen asiantuntija kun taas pienessä hankkeessa voi riittää, että suunnitelmaa kommentoi esimerkiksi kokenut kollega, joka ei itse ole osallistunut hankkeen suunnitteluun. Hyvä olisi, jos etukäteisarvioinnissa saataisiin palautetta hankkeen tärkeimmiltä osapuolilta. Vaikka rahoittaja arvioikin suunnitelman toteutettavuutta rahoituspäätöksen yhteydessä, ei tämä arviointi korvaa kriittistä etukäteisarviointia. Rahoituksen saamisen kannaltakin on parempi selvittää etukäteen ne heikkoudet, joihin rahoittajakin saattaisi puuttua.

Suunnitelman pohjalta laaditaan **rahoitushakemus** (tai yhteisrahoitushankkeessa omat hakemukset kullekin rahoitusohjelmalle ja rahoittajalle). Rahoitus haetaan yleensä hakukaavakkeella². Pitää muistaa, että rahoitushakemuskavake ei nimestään huolimatta ole varsinainen projektisuunnitelma³; se on rahoittajan tarpeisiin laadittu asiakirja eikä siten sisällä

² Eri ESR-rahoitusohjelmille on omat kaavakkeensa.

kuin osan projektin johtamisessa tarvittavista määrittelyistä. Hyvin laaditusta erillisestä projektisuunnitelmasta on helppo poimia tarvittavat tiedot rahoitushakemukseen.

Mikäli hankkeelle myönnetään esimerkiksi ESR-rahoitusta, laaditaan rahoittajaviranomaisen kanssa **rahoitusopimus**. Siinä määritellään rahoituksen raamit ja periaatteet sekä noudatettavat menettelytavat.

Sen jälkeen, kun rahoitus on varmistettu, käynnistetään hankkeen varsinainen toteutus. Ensimmäisenä vaiheena laaditaan **yksityiskohtainen työsuunnitelma** ensimmäiselle vuodelle (joskus hankkeissa tarvitaan myös lyhyempää työsuunnittelun aikajännettä). Projektisykli toimii, jos varsinaisessa projektisuunnitelmassa määritellään tavoitteet ja hankkeen perustoimintamalli ja toteutuksen yksityiskohdat puolestaan vasta yksityiskohtaisissa työsuunnitelmissa. Työsuunnittelusta pitäisi luoda joustava ja oppiva prosessi projektisuunnitelman määrittelemien tavoitteiden ja panosten puitteissa.

Työsuunnittelun pohjaksi on jokaiseen hankkeeseen luotava **seuranta- ja arviointijärjestelmä**, jonka avulla voidaan arvioida hankkeen etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista sekä niiden kestävyyttä. Hyvällä seurannalla hankkeesta saadaan oppiva prosessi ja sen perusteella voidaan muokata yksityiskohtaisia työsuunnitelmia. Joskus seuranta/arviointi voi johtaa myös hankkeen alkuperäisten tavoitteiden ja toimintamallin muuttamiseen. Seurannan ja etenkin arvioinnin pitäisi olla osallistuvaa, jotta kohderyhmältä ja muilta sidosryhmiltä saadaan kattavasti ja avoimesti palautetta. ESR-hankkeissa edellytetään rahoittajankin puolesta yleensä etukäteisarviointia, väliarviointia ja loppuarviointia. Kaavakkeiden pohjalta tehtävä arviointi ei kuitenkaan vielä takaa hyvää laadullista oppimisprosessia. Sen vuoksi kullekin hankkeelle kannattaa miettiä oma arviointimenettelynsä samaan tapaan kuin erillinen projektisuunnitelma laaditaan projektin johtamisen työkaluksi.

Seurannan käytännön työkaluksi tarvitaan **raportointia**. Vaikka rahoittaja edellyttääkin vakiomuotoista talous- ja toteumaraportointia, se ei vielä riitä, sillä rahoittajan raportoinnin muotoa ja sisältöä ei ole tehty projektin johtamisen tarpeisiin. Hankkeella on yleensä myös muita sisäisiä tai ulkoisia tahoja, joille hankkeesta pitää raportoida. Sen vuoksi jokaiseen hankkeeseen kannattaakin luoda hankekohtainen raportointi- ja tiedotusjärjestelmä, joka varmistaa sen, että kokemuksista todella opitaan ja että hyvät ja myös varoittavat kokemukset saadaan jaetuksi kiinnostuneille tahoille. Menettelytapojen pitäisi olla mahdollisimman kevyitä ja epäbyrokraattisia, mutta antaa samalla luotettavaa tietoa hankkeen etenemisestä ja vaikuttavuudesta. Raportoinnin ei suinkaan aina tarvitse olla paperia, se voi olla myös sanallista, kuvallista tai esittävää.

Pitkäaikaisissa hankkeissa voidaan jo hankkeen aikana tehdä systemaattinen **väliarviointi**⁴. Hankkeen lopussa olisi puolestaan hyvä tehdä **loppuarviointi**, jossa arvioidaan hankkeen tavoitteiden toteutumista ja hankkeella aikaansaatuja vaikutuksia. Arvioinnin tavoitteena on tuottaa analyttistä tietoa hankkeen jatkon suunnittelulle (väliarviointi) tai tietoa yleisempään alan oppimisprosessiin. Arvioinnissa tarkastellaan sekä niitä vaikutuksia, joihin hankkeella on pyritty että tahattomia vaikutuksia. Kuten suunnitelman etukäteisarvioinnissa, myös toteutuksen arvioijien pitäisi olla suunnittelijoista ja toteuttajista riippumattomia henkilöitä.

³ Vaikka ESR-kaavakkeen nimenä onkin projektisuunnitelma, sen määrittelyt eivät yleensä riitä projektin laadukkaaseen johtamiseen. Rahoittajalle kaavake sen sijaan toimii suunnitelmana ja sisältää rahoituskäsittelyn edellyttämät tiedot.

⁴ Arvioinnista voidaan käyttää myös termiä evaluaatio.

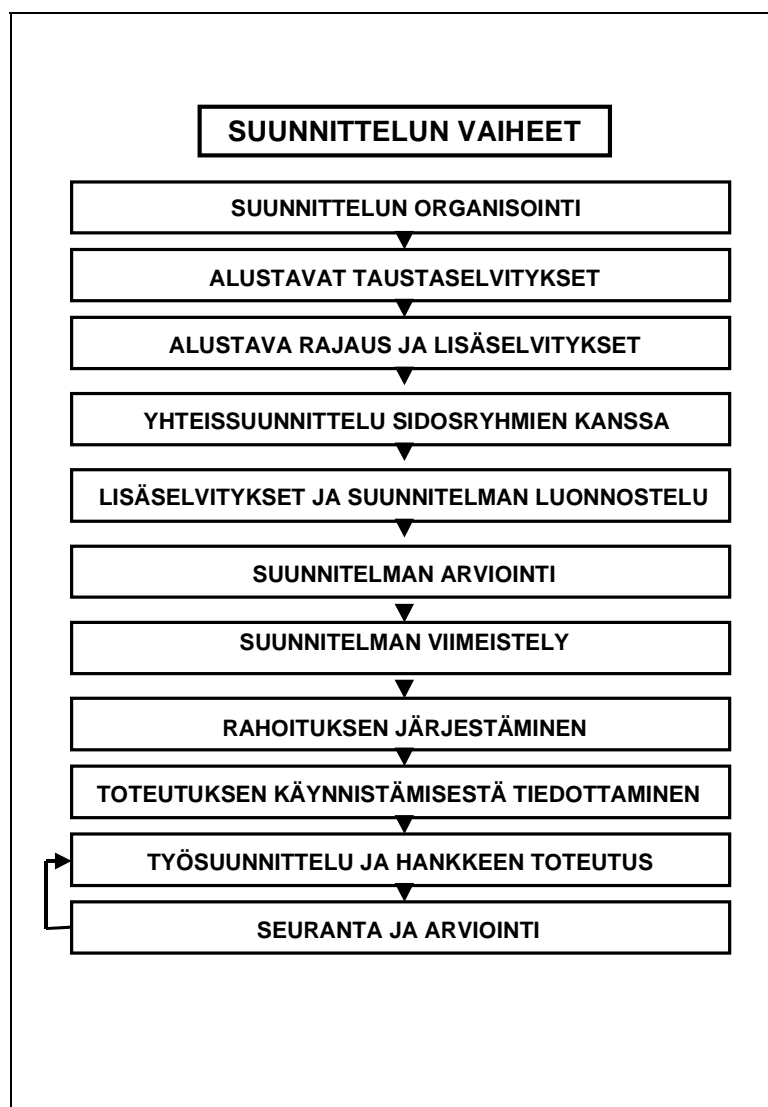
Arvioinnin kustannukset ja ajankohdat voidaan ottaa huomioon jo hankesuunnitelmassa; ulkopuolisen arvioijan kustannukset ovat hyväksyttäviä kulueria.

Jos hankkeessa ei ole mahdollista teettää ulkopuolista arviointia esimerkiksi sen kalleuden vuoksi, voidaan tarkastelu tehdä myös osallistuvana itsearviointina. Tämä edellyttää avointa ja itsekriittistä asennetta sekä rohkeutta tunnustaa mahdolliset virheet ja ongelmat.

3. SUUNNITTELUN VAIHEET

3.1 Työvaiheet

Suunnittelulle pitää aina varata riittävästi aikaa. Hankkeen valmistelu on hyvä aloittaa jo kuukausia ennen rahoitushakemuksen jättämistä. Näin varmistetaan, että tärkeät taustaselvitykset, yhteistyöneuvottelut, aivoriiehielyt, suunnitelmien luonnostelu ja kommenttikierrokset ehditään tehdä. Suunnittelu voi koostua esimerkiksi seuraavista vaiheista:



Kuva 3: Suunnittelun vaiheet

Suunnittelu alkaa perustietojen keruulla ja analysoinnilla, hankkeen alustavalla rajauksella sekä selvittämällä tärkeimmät sidosryhmät ja heidän suhteensa hankeideaan. Sen jälkeen suunnittelua voidaan jatkaa yhteissuunnitteluna, johon kannattaa vetää mukaan kaikki tärkeimmät sidosryhmät. Sitä varten voidaan järjestää esimerkiksi pieni suunnitteluseminaari, jossa tarkastellaan ongelmia, tarpeita ja mahdollisuuksia sekä asetetaan hankkeen päätavoitteet ja määritellään hankkeen tärkeimmät tuotokset, seurantamittarit ja toteutusmalli. Sen lisäksi

sovitaan eri sidosryhmien rooleista ja määritellään tarvittavat panokset. Tämän jälkeen suunnittelijat voivat viimeistellä alustavan suunnitelman ja rahoitushakemuksen yhteissuunnittelussa sovittujen tavoitteiden ja periaatteiden mukaan. Hyvä osallistuminen edellyttää lisäksi kattavaa tiedottamista ja laajaa kommenttien keruuta.

Ongelmana osallistuvassa suunnittelussa ja riittävien taustaselvitysten tekemisessä on usein se, että projektirahoitusta saa vasta suunnitellulle hankkeelle. Suunnittelun aikaisia kuluja ei voi jälkikäteen kirjata projektin kuluiksi. Jos hankesuunnittelu edellyttää hyvin perusteellista pohjatyötä ja jos hanke omaa poikkeuksellisen merkittävää potentiaalia, kannattaa suunnitteluvaiheelle yrittää hakea suunnitteluavustusta esimerkiksi TE-keskuksesta tai maakuntaliitolta. Normaalisti hakijan on kuitenkin itse vastattava suunnittelutyön kuluista. Pienissä ja keskisuurissa hankkeissa (alle 500.000,-) suunnitteluun ja pohjatyöhön pitäisi varata jopa 10 % hankkeen kokonaiskuluista. Yleensä hyvä suunnittelu myös kannattaa: hyvin valmistellun hankkeen rahoituksen saantimahdollisuudet ovat moninkertaiset verrattuna puutteellisesti suunniteltuun hankkeeseen.

Mikäli tämä ei kuitenkaan ole kerta kaikkiaan mahdollista, on varsinainen projektisuunnittelu liitettävä osaksi itse hankkeen toteutusta. Tällöin on kuitenkin vaarana, että alustava, rahoitusesityksen taustalla oleva suunnitelma osoittautuukin huonoksi; raja- ja tavoitteenmukainen, tavoitteet ovat epärealistisia, sidosryhmät eivät olekaan sitoutuneita hankkeeseen eikä budjetti pidä paikkaansa. Suunnitelman merkittävä muuttaminen jälkikäteen voi osoittautua kuitenkin liian vaikeaksi. Hankkeen koko lähtökohta on tällöin epäterve eikä tarjoa paljoakaan todellisia onnistumismahdollisuuksia.

3.2 Projektin alustava rajaus

Hankkeen alustavaa rajusta mietittäessä voidaan tarkastella mm. kehittämistilanteeseen liittyviä mahdollisuuksia ja ongelmia sekä alustavan idean suhdetta rahoitusta koskeviin tavoitteisiin ja säädöksiin. Joskus ideoinnissa voidaan käyttää menetelmänä ns. nelikenttäanalyysiä (SWOT-analyysi), jossa tarkastellaan

- kehittämistilanteen ja sidosryhmien vahvuuksia (S = Strengths)
- kehittämistilanteen ja sidosryhmien ongelmia ja heikkouksia (W = Weaknesses)
- toimintaympäristön ja tulevaisuuden tarjoamia mahdollisuuksia (O = Opportunities)
- toimintaympäristön ja tulevaisuuden luomia uhkia (T = Threats)

Vahvuudet	Mahdollisuudet
Heikkoudet	Uhat

Nelikenttäanalyysiä, kuten muitakin aivoriihimenetelmiä, kannattaa työstää pohtimalla tilannetta yhdessä tärkeimpien sidosryhmien kanssa esimerkiksi yhteisessä suunnitteluseminaarissa. Erilaiset vaihtoehdot hankkeelle voidaan usein rajata nelikenttäanalyysiin liittyvän priorisoinnin perusteella: mitkä vahvuustekijät ja mahdollisuudet ovat lupaavimpia kehityksen lähtökohtia, mihin heikkouksiin pitäisi

erityisesti pureutua, miten välttää ilmeiset uhat? Hankkeen alustava rajaus voidaan tehdä tarkastelemalla eri vaihtoehtoja.

Esimerkki

Erämatkailuyrittäjyyden edistämiseen perustuvan hankkeen vahvuuksina voi olla mm. alueella jo toimiva matkailuyrittäjä ja hänen olemassa oleva asiakasverkostonsa ja osaamisensa, kohdealueen monipuolinen erämainen luonto sekä muiden, vasta aloittavien yrittäjien vahva sitoutuminen ja innostus sekä muutaman yrittäjän erikoisosaaminen (ratsastus, aiempi opettajakokemus). Uusia mahdollisuuksia voivat tarjota esimerkiksi leirikoulutoiminta sekä lähialueen suuryritysten henkilöstön ja asiakkaiden ”elämispäivätapahtumat” sekä yksilöturisteille tarjottavat paketit. Yhteistyö harrastusjärjestöjen (melojat, ratsastuksen harrastajat) kanssa voi myös tarjota uusia kehittämismahdollisuuksia. Heikkouksia ovat puolestaan mm. alueen vaikea saavutettavuus, yrittäjien pääoman puute sekä useimmilla yrittäjillä huono liiketoiminnan osaaminen. Alueella ei myöskään ole muita merkittäviä matkailun vetovoimatekijöitä. Ulkoisiksi uhkiksi voidaan tunnistaa mm. metsänhoidon vaikutus maiseman erämaisyyteen sekä luontomatkailuun liittyvän kilpailun kiristymisen.

Yritystoiminnan kehittämisen pohjaksi voidaan tunnistaa seuraavat perusvaihtoehdot: erilaisille ryhmille tarkoitetut matkailutuotteet (vaellus, ratsastus, elämispäivät) tai kotimaisille ja/tai ulkolaisille yksilömatkailijoille tarkoitetut tuotteet. Organisaatiovaihtoehtoina on joko kärkiyrittäjän ympärille rakennettava verkosto tai hajautettu toimintamalli.

Tarkastelun pohjalta suunnittelun lähtökohdaksi valittiin erityisesti suomalaisille ryhmille (yritykset, leirikoulut, yhdistykset) kohdennettujen elämysretkituotteiden kehittäminen. Toimintaa voitaisiin kehittää ”kärkiyrittäjän” ympärille kootun, eri toimintoihin erikoistuvien yrittäjien (ohjelmanpalvelut, majoitus- ja ruokailupalvelut) muodostaman yrittäjäverkoston pohjalle.

Esimerkki

Tarkasteltaessa inkeriläisten paluumuuttajien integroitumista suomalaiseen työelämään saatetaan vahvuuksiksi tunnistaa esimerkiksi heidän venäjän/vironkielen taitonsa ja kulttuurituntemuksensa sekä paluumuuttajien keskimääräisesti korkea koulutustaso. Heikkouksia puolestaan ovat huono suomen kielen taito, huono suomalaisen työelämän tuntemus, tutkintojen huono vastaavuus suomalaisten tutkintojen kanssa jne. Positiivisia mahdollisuuksia tarjoaa puolestaan mm. Baltian ja Venäjän kaupan ja yhteistyön laajentuminen ja työskentely niihin liittyvissä tehtävissä. Ulkoisiksi uhkiksi voivat puolestaan muodostua Venäjän kaupan riskeistä johtuva yritysten kiinnostuksen pieneneminen ja muutokset paluumuuttajia koskevissa säännöksissä.

Tarkastelun pohjalta hanke rajattiin teknisen tai taloudellisen peruskoulutuksen omaavien, Venäjän ja Baltian kaupasta kiinnostuneiden paluumuuttajien vientityön koulutushankkeeksi. Hankkeen alustava toteutusmalli perustuu suomalaisten puualan PK-yritysten kanssa räätälöityyn koulutus- ja harjoitteluohjelmaan, jossa koulutettavat paluumuuttajat työskentelevät koulutuksen ohessa mukaan valittujen yritysten vientiavustajina. Samalla pyritään luomaan markkinointiyhteistyöverkosta yritysten kesken.

Hankkeen lähtökohtana voi siten olla joko jokin uusi mahdollisuus ja lupaavalta tuntuva uusi toimintaidea, tai konkreettinen ongelma, joka pitää ratkaista. Positiivinen mahdollisuus on lähtökohtana erityisesti yritys- ja tuotantotoiminnan kehittämishankkeissa. On esimerkiksi huomattu, että seutukunnan ja yritysten vahvuustekijät yhdistettyinä markkinoiden kysyntään tarjoavat hyvän mahdollisuuden kehittää yritystoimintaa, tai maailmalla on tutustuttu uuteen innovatiiviseen oppimis- ja kehittämismenetelmään, jonka uskotaan olevan sovellettavissa myös suomalaiseen toimintaympäristöön. Lähtökohtana voi olla myös olemassa oleva ongelma tai epäkohta. Esimerkiksi ikääntyvien työntekijöiden puutteelliset ATK-taidot

estävät heidän tehokasta työllistymistään tai heikentävät heidän työsuoritustaan. Käytettiinpä rajauksessa sitten nelikenttäanalyysiä tai muuta menetelmää, ei rajausta saa vielä tässä suunnittelun vaiheessa tehdä liian tiukaksi.

3.3 Suunnittelun organisointi

Jos hankesuunnitelma laaditaan pelkkänä asiantuntijatyönä, siitä voi tulla hyvin vakuuttava ja looginen. Toteutusvaiheessa voi kuitenkin paljastua, että sitoutuminen hankkeeseen on jäänyt huonoksi. Jos varsinaiset hyödynsaajat eivät ole riittävästi päässeet ilmaisemaan kantaansa ja tarpeitaan, voi suunnitelma perustua jopa puutteellisiin tai väärin tietoihin ja käsityksiin ongelmien luonteesta ja syistä.

Suunnittelukokemusta omaamattomien hyödynsaajien itsensä laatima hankesuunnitelma saattaa puolestaan olla epärealistinen tai rakenteeltaan huono vaikka idea olisikin hyvä. Tällöin suunnitelmasta ei ole apua hankkeen johtamisessa.

Parhaaseen tulokseen päästään, kun aloite tulee hyödynsaajilta ja suunnittelun ohjaamisesta ja suunnitelman muotoilemisesta vastaavat osaavat suunnittelijat. Heidän tulee vetää tärkeimmät sidosryhmät ja hyödynsaajat vaikuttamaan ainakin tärkeimpiin suunnittelu- ja päätöksentekovaiheisiin.

Suunnittelua varten kannattaa perustaa pieni **suunnitteluryhmä**, koska ideointi ryhmässä tuo yleensä parempia tuloksia kuin yksin puurtaminen. Suunnitteluryhmä on parhaimmillaan moniammatillinen ja kattaa hankkeen tärkeimmät osaamisalueet. Yksi pätevä koulutussuunnittelija osanee saman kuin kolme muutakin, mutta talous-, markkinointi- ja teknologia-asiantuntijoiden mukaan vetäminen saattaa varmistaa sen, että suunnittelussa tarkastellaan riittävästi muitakin kuin koulutuskysymyksiä. Hyvään suunnitteluryhmään kuuluu ”tyhmien kysymysten” esittäjä; tavanomaisten toimintamallien kyseenalaistaja ja uusien näkökulmien esiin nostaja.

Itse suunnitteluprosessi kannattaa toteuttaa **niin osallistuvana kuin mahdollista**. Tärkeimpien sidosryhmien näkemykset pitäisi saada esiin jo perustietojen keruuvaiheessa ja heidän edustajansa pitäisi pystyä osallistumaan suunnitteluanalyysiin, vaihtoehtojen valintaan sekä päätöksentekoon. Vain näin voidaan taata, että perusolettamukset perustuvat todellisiin ongelmiin ja mahdollisuuksiin, ja että hankkeen tavoitteisiin ja toteutukseen sitoudutaan riittävästi.

Suunnitteluun kannattaa pyrkiä vetämään mukaan edustajat seuraavista tahoista:

- Organisaatiot, jotka joka tapauksessa ovat hankkeen toteuttajina ja/tai hyödynsaajina; esimerkiksi koulutuslaitoksen koulutussuunnittelija, yritysten edustaja, tärkeimpien henkilöstöryhmien edustajat, kunta.
- Tahot, joita ilman hanke voidaan kyllä toteuttaa, mutta joista voisi olla hyötyä hankkeen toteutuksessa vaikkapa lisäresurssien, toimintamallien yhdenmukaistamisen tai tulosten laajemman levittämisen kautta; esimerkiksi muut projektit, tutkimus- ja koulutuslaitokset, neuvontaorganisaatio, järjestöt.
- Tahot, joiden pois jättäminen saattaa aiheuttaa myöhemmin konflikteja; esimerkiksi ympäristökysymyksissä maanomistajat tai ympäristönsuojelijat.

Joskus suunnittelussa kannattaa käyttää ulkopuolista vetäjää. Puolueettoman ammattilaisen rooli on suositeltavaa erityisesti silloin, kun tarvitaan neutraalia vetäjää ja motivoijaa, joudutaan valitsemaan ratkaisut selvästi toisistaan poikkeavista vaihtoehdoista tai jos eri sidosryhmillä on erilaisia arvonäkemyksiä tai heidän välillään on ristiriitoja.

Liitteen A työpohjaa 2 voi käyttää suunnittelun eri vaiheisiin osallistuvien tahojen määrittelyä varten.

3.4 Taustaselvitykset

Kaikissa hankkeissa tarvitaan ainakin joitain taustaselvityksiä, jotka selventävät sidosryhmien tarpeita ja näkemyksiä, muita meneillään olevia tai suunniteltuja kehittämisprosesseja sekä hankkeen toimintaympäristöä. Taustaselvityksillä pyritään varmistamaan, että hanke soveltuu toimintaympäristöönsä ja että se on rajaukseltaan tarkoituksenmukainen. Taustaselvityksillä tunnistetaan myös tekijät, jotka on otettava huomioon pyrittäessä varmistamaan tulosten kestävyys.

Suunnittelun pohjaksi voidaan tarvita seuraavanlaisia taustaselvityksiä:

- **Yleiset taustaselvitykset;** esimerkiksi lainsäädännölliset puitteet ja viranomaissäännökset, valtakunnalliset/toimialakohtaiset kehityssuunnitelmat ja -ohjelmat, markkinoiden kehitystrendit, kilpailutilanne ja hankeideaa sivuavat valtakunnalliset ja/tai kansainväliset projektit.
- **Alueelliset taustaselvitykset;** esimerkiksi maakunnalliset tai kuntakohtaiset hankeideaa sivuavat suunnitelmat ja projektit, rinnakkaissektorien tilanne ja kehittämishankkeet, alueelliset sidosryhmät ja heidän roolinsa, työvoiman saatavuus.
- **Hankekohtaiset selvitykset;** esimerkiksi kohderyhmää koskevien perustietojen hankinta (koulutustaso, kohderyhmän kiinnostus ja tarpeet, kulttuuriset tekijät), sijoituspaikkavaihtoehtoja koskevat selvitykset, hankkeella kehitettävää toimintaa koskevat yleiset tekniset ja taloudelliset selvitykset (markkinatilanne ja -ennusteet, toimitilojen ja laitteiden kunto jne.).
- **Muut selvitykset;** esimerkiksi mahdolliset rahoituslähteet ja rahoituksen haussa käytettävät menettelytavat sekä rahoitusohjelmien tavoitteet.

Kun suunnittelua käynnistetään, kannattaa tarvittavat taustaselvitykset miettiä systemaattisesti, koska muutoin ne helposti laiminlyödään tai ne jäävät vaillinaisiksi. Taustaselvitysten suunnittelussa voidaan käyttää avuksi liitteen A työpohjaa 1.

3.5 Suunnitteluvaiheen työsuunnitelma

Viimeistään siinä vaiheessa, kun mietitään taustaselvityksiä ja suunnitteluun osallistuvia sidosryhmiä, on syytä määritellä myös suunnitteluvaiheelle selkeä työsuunnitelma. Suunnittelu voi koostua taustaselvitysten laatimisesta, erilaisista kyselyistä ja haastatteluista, kirjallisuusselvityksistä sekä aivoriihitilaisuuksista (suunnitteluseminaareista), suunnitelman laatimisesta, suunnitelmaluonnoksen kommentoinnista sekä rahoitusselvityksistä ja rahoitushakemusten laadinnasta.

Työsuunnitelma kannattaa aikatauluttaa selkeästi. Samalla määritellään kenen vastuulla kukin työvaihe on. Suunnitteluvaiheen työsuunnitelma voidaan laatia samanlaiseksi jana-aikatauluksi kuin itse hankesuunnitelmankin työsuunnitelma (liite A, työpohja 9).

4 SUUNNITTELUMENETELMÄT

4.1 Ongelmalähtöisen ja tavoitteellisen suunnittelun tarve

Yleisimpiä projektisuunnittelun virheitä on, että lopullinen toteutussuunnitelma laaditaan suoraan alustavan projekti-idean pohjalta. Tilannetta voidaan kuvata seuraavalla esimerkillä.

Esimerkki

Koulutusorganisaatio on saanut idean käynnistää laaja yrittäjyyskoulutushanke alueen työttömille. Hankkeessa koulutetaan työttömiä yritystoimintaan, yritysjohtamiseen ja erilaisiin teknologiakysymyksiin liittyvissä asioissa. Koulutus onnistuu sinänsä hyvin: suunnitellut kurssit saadaan pidetyksi ajallaan ja suunnitelmassa määritellyt koulutusmateriaalit saadaan tuotetuksi. Hanke ei kuitenkaan johda yhdenkään uuden yrityksen perustamiseen.

Syy epäonnistumiseen voi tässä tapauksessa olla yksinkertainen; koulutuksen puute ei ollut ainoa (ei ehkä edes merkittävin) tekijä yrittäjyyspolun tiellä. Olisi tarvittu lisäksi konkreettista liiketoimintasuunnitelmien työstämistä, markkina-analyysyjä, tuotekehittelyn tukemista, verkostojen luomista, rahoitusmahdollisuuksien parantamista jne. Itse koulutuskin olisi pitänyt räätälöidä paremmin juuri kyseisen kohderyhmän mukaiseksi. Suunnitelma perustui vain koulutusorganisaation omaan teoreettiseen näkemykseen, ei tunnettu riittävästi kohderyhmän tilannetta, yritystoimintaa, markkinatilannetta jne. Hankkeen asiakaskeskeisyys oli huono eikä riittävää riskien arviointia oltu tehty.

Sen lisäksi, että hankkeissa tunnistetaan usein väärä kehittämistarve, tai siitä nähdään vain osa, hankkeet epäonnistuvat usein myös siksi, että niissä ei pureuduta ongelmien syihin. Hoidetaan vain niiden ilmenemismuotoa. Hankkeen pysyvät vaikutukset vaarantuvat myös silloin, jos hankkeessa ei kehitetä niitä tukitoimintoja, jotka ovat oleellisia hankkeen tulosten pitkäaikaiselle toiminnalle.

Esimerkki

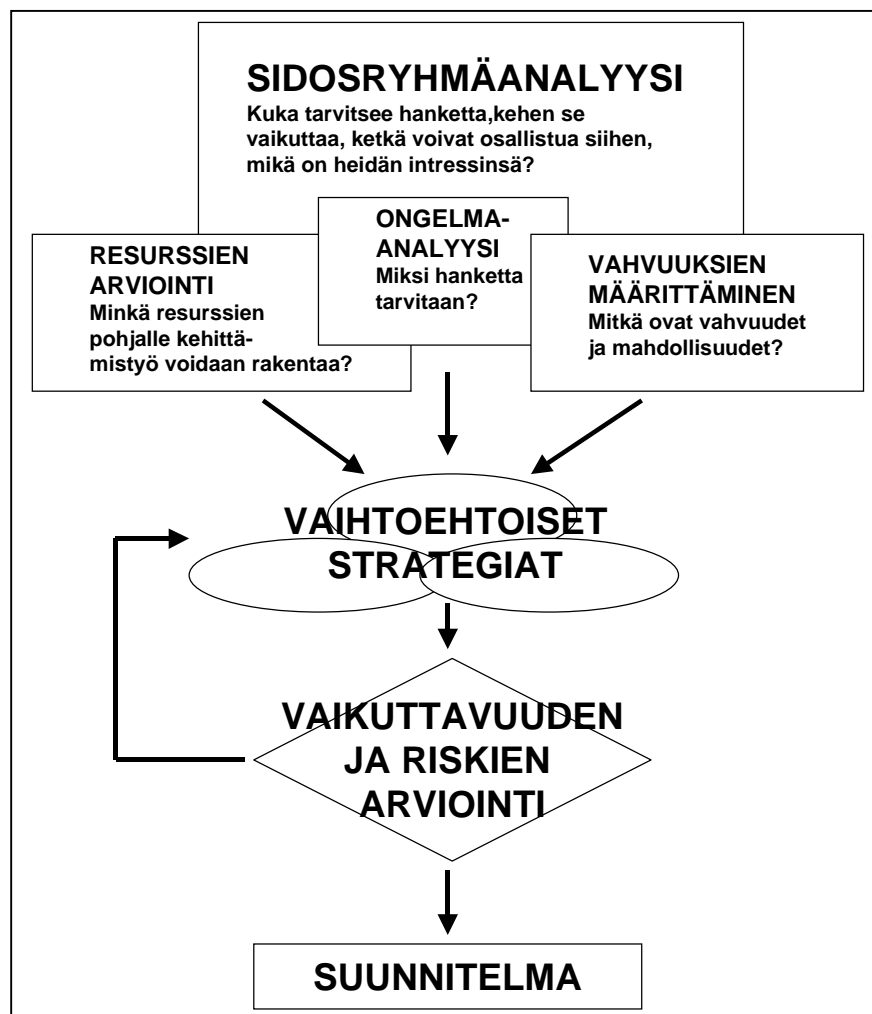
Luomutuotantoon perustuvaa maaseutuyrittämistä pyritään edistämään kouluttamalla maataloustuottajia luomutuotantoon. Se ei kuitenkaan johda kannattavampaan tuotantotoimintaan, ellei raaka-aineelle löydy riittävää jalostusta eikä tuotteita löydy kaupan hyllyiltä. Kehityksen tärkeimpinä esteinä ei ehkä olekaan itse tuottajan taidot ja osaaminen, vaan jalostuksessa ja kaupan tasolla löytyvät ongelmat. Projektin suunnittelussa pitäisikin esittää kysymys ”Mitkä tekijät ovat ongelmina ja esteinä sille, että korkeatasoisesta raaka-aineesta jalostetut tuotteet saataisiin kuluttajan ulottuville ja miten kuluttaja saadaan niitä ostamaan?”. Näin tarkastellen hanke helposti laajenee muidenkin tahojen koulutushankkeeksi. Sen lisäksi hankkeeseen voi liittyä yhteistyöverkostojen kehittämistä ja erilaisia selvityksiä.

Vastaavia tilanteita voi löytää monista hankkeista. Epäonnistumisten syyt ovat usein myös samankaltaisia: suunnittelussa ei ole riittävästi otettu huomioon niitä tarpeita, jotka on täytettävä ennen kuin hankkeella kehitettävää osaamista voidaan käytännössä soveltaa tai ennen kuin toimintamallit saadaan kestäväälle pohjalle. Tyypillisiä esimerkkejä ovat erilaiset palveluorganisaatioiden ATK-järjestelmien kehittämishankkeet. Huonon sisäänajon ja käyttäjäkoulutuksen takia siirtyminen ATK-järjestelmän tehokkaaseen käyttöön on saattanut kestää vuosia ja aiheuttaa suuria taloudellisia tappioita sekä haittaa palveluiden käyttäjille.

4.2 Suunnitteluprosessi

Edellä kuvattuihin ongelmiin on törmätty kehityshankkeissa kaikkialla maailmalla. Ratkaisuksi on kehitetty mm. seuraavassa esiteltävää **ongelmalähtöisen ja tavoitteellisen suunnittelun** mallia, joka on osoittautunut toimivaksi, perusongelmia ratkaisevaksi suunnittelumenetelmäksi. Menetelmä soveltuu erityisesti yhteissuunnitteluun.

Hankkeen perusajatus voi perustua esimerkiksi luvussa 3.2 esitettyyn nelikenttäanalyysiin. Sen jälkeen suunnittelun lähtökohdaksi voidaan ottaa kehittämistarpeen määrittely ongelma-analyysin avulla. Kuvassa 4 on esitetty suositeltavan suunnitteluprosessin kulku.



Kuva 4: Suunnitteluprosessin kulku

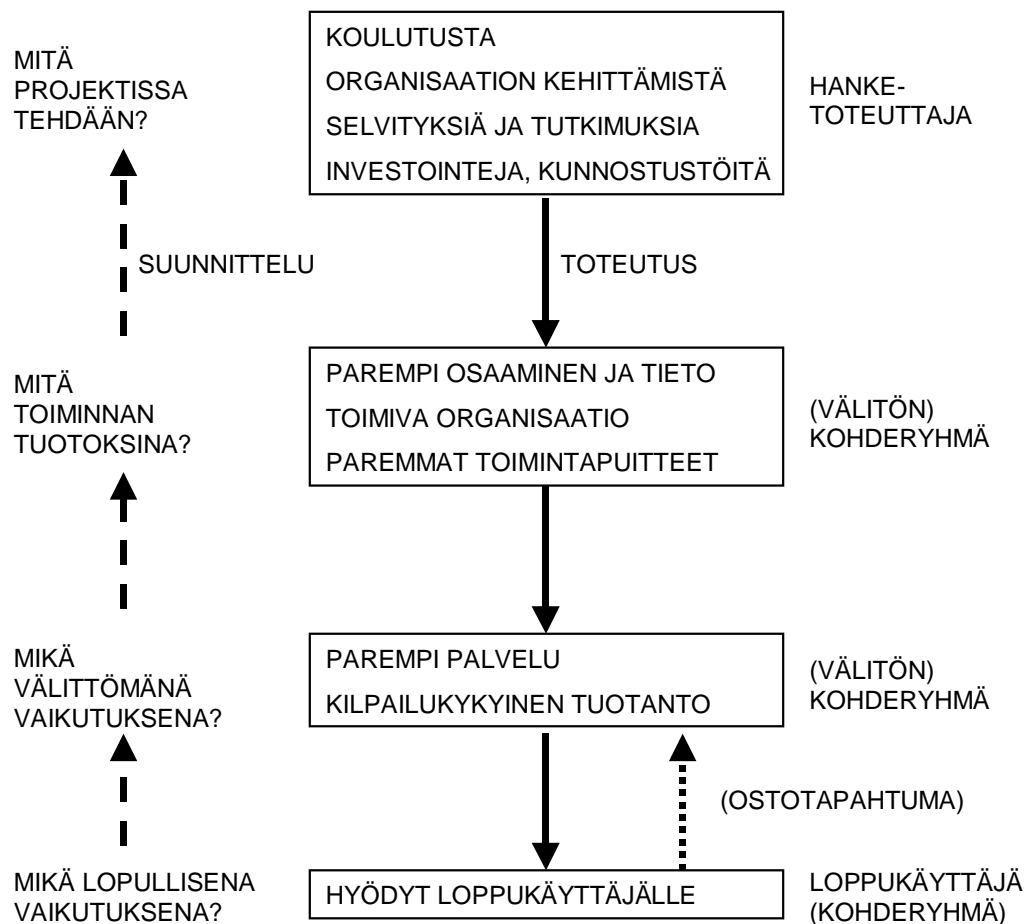
Itse suunnitteluprosessissa analysoidaan tarpeita, ongelmia, vahvuuksia ja mahdollisuuksia sekä tarvittavia ja käytettävissä olevia resursseja. Ongelmia tarkastellaan hankkeen alustavan rajauksen ja tärkeimpien sidosryhmien näkökulmasta: mitä ovat heidän kokemansa ongelmat, tarpeet ja intressit, mitä ovat kehityksen merkittävimmät esteet? Ongelmia voidaan sen jälkeen tarkastella suhteessa vahvuuksiin, mahdollisuuksiin sekä tarvittaviin ja käytettävissä oleviin resursseihin.

Koska ongelmia ja tarpeita on aina enemmän kuin ratkaisuja ja resursseja, on suunnittelussa itse asiassa kyse valintojen tekemisestä: mihin ongelmiin ja esteisiin pitäisi ennen kaikkea pureutua, miten vahvuuksia, mahdollisuuksia ja resursseja voitaisiin parhaiten hyödyntää?

Parhaiten tämä tarkastelu saadaan tehdyksi yhteisen aivoriihen kautta, jossa hankkeen tärkeimpien osapuolten edustajat yhdessä pohtivat ongelmia, niiden syitä sekä ratkaisuvaihtoehtoja.

Joskus hankkeen lopullinen toimintamalli on valittava selkeästi erilaisista vaihtoehdoista, joskus luontevia vaihtoehtoja on vain yksi. Kummassakin tapauksessa on alustavaa suunnitelmaa vielä tarkasteltava kriittisesti vaikuttavuuden ja erityisesti tulosten kestävyteen liittyvien riskien kannalta.

Ongelmia projekteissa aiheuttaa se, että projekti ei itse yleensä aikaansaa hankkeen vaikutuksia. Parhaimmillaan projektissa tehtävä työ – koulutus, organisaatioiden kehittäminen, selvitystyö, investoinnit – johtaa siihen, että projektin välittömät kohderyhmät, esimerkiksi yrittäjät, kykenevät projektilla aikaansaadun paremman osaamisen ja parempien toimintapuitteiden kautta tuottamaan tuotteita tai palveluita, joita loppukäyttäjät – asiakkaat – ovat valmiit ostamaan. Hankkeen vaikutukset toteutuvat vasta sitten, kun loppuasiakas kokee hyödyn ja on valmis käyttämään kehitettyjä palveluita.



Kuva 5: Projektin toimintojen muuttuminen vaikutuksiksi

Tämän vuoksi suunnittelussa pitäisi pureutua toisaalta eri hyödynsaajatasojen tarpeisiin, toisaalta siihen prosessiin, minkä kautta projektin toimenpiteet – koulutus, selvitykset jne. – kanavoituvat muutokseksi välittömän kohderyhmän ja loppukäyttäjien kokemiksi muutoksiksi. Seuraavassa selostettu ongelma-analyysi on yksi keino tämän prosessin miettimiseksi.

4.3 Alustava rajausta ja tulevaisuuden visio

Taustaselvitysten pohjalta tarkistetaan hankkeen alustavaa rajausta. Sitä varten voidaan miettiä kehitettävän toiminnan alustavaa tulevaisuuden ”visiota”: minkä laajuista ja laatuista toiminta voisi olla, jos sitä saataisiin kehitetyksi toivottuun suuntaan. Visiota luotaessa mietitään avoimesti, ketä kehitettävä toiminta koskee, miten eri sidosryhmät voisivat toiminnasta hyötyä, minkälaista ja ketä palvelevaa toiminnan tulisi olla, jotta se on laadultaan korkeatasoista, sekä mikä voisi olla toiminnan kunnianhimoinen mutta samalla realistinen laajuus tulevaisuudessa. Tämä alustava tavoitteenasettelu – jota pitää suunnittelun aikana korjata ja tarkentaa – toimii lähtökohtana mietittäessä mitä hankkeessa tulisi tehdä, jotta visio saataisiin toteutumaan.

Esimerkki

Erämatkailun kehittämishankkeen tulevaisuuden visiosta voisi löytyä mm. seuraavanlaisia määrittelyitä:

- *Kehitettävät erämatkailupalvelut tarjoavat suoraan työtä noin kymmenelle alueen yrittäjälle.*
- *Matkailupalvelut räätälöidään asiakkaan kiinnostusten ja mahdollisuuksien mukaisesti*
- *Matkailutuotteet täyttävät korkeat ekologiset vaatimukset; jätehuolto perustuu kierrätykseen, raaka-aineet ovat ekologisia, toimintaan on kytketty ympäristövalistusta.*
- *Toiminnassa on verkostoiduttu alueen muiden matkailutoimijoiden kanssa; on kehitetty yhteisiä tuotepaketteja, markkinointi perustuu yhteistyöhön.*
- *Vaikka alueen matkailukäyttö edellyttääkin muutosta metsänhoidossa, alueen metsänomistajat ovat sitoutuneet ympäristön tilan ylläpitämiseen.*

Visiossa voidaan myös alustavasti määritellä, minkä tyyppisiä, laatuista ja laajuisia itse matkailutuotteet voisivat olla.

4.4 Ongelma-analyysi

4.4.1 Sidosryhmien ja ongelmien tunnistaminen

Olipa lähtökohtana sitten olemassa oleva epäkohta tai uuden mahdollisuuden pohjalta ideoitu toiminta, kannattaa suunnittelua jatkaa yksityiskohtaisella ongelma-analyysillä.

- Ongelmalähtöisessä hankkeessa ongelma-analyysillä pureudutaan itse ongelmaan ja sen syihin. Syyt voivat olla monia: puutteelliset tiedot ja taidot, materiaalien ja laitteiden puuttuminen, organisaatioiden heikkous, asenteet jne. Esimerkiksi vanhenevan työvoiman työkuoron ylläpitämiseen tähtäävässä hankkeessa ydinongelmana voi olla heikentynyt jaksaminen työelämässä, mikä puolestaan johtuu heikentyneestä fyysisestä kunnosta ja henkisestä stressistä. Näiden syinä taas löytyy tiedon puutetta, työnjohdollisia puutteita, asenneongelmia, puutteellisia liikuntamahdollisuuksia, väärin suunniteltuja liikuntaohjelmia jne.
- Silloin kun hankkeen lähtökohtana on täysin uuden toiminnan kehittäminen, esimerkiksi uuden yritystoiminnan käynnistäminen tai uuden oppimismenetelmän kokeilu, ei ongelma-analyysissä voi tietenkään tarkastella toiminnan nykyisiä ongelmia, aiempaa toimintaahan ei ole. Uutta toimintaa kehitettäessä ongelma-analyysissä tarkastellaan, mitä esteitä on raivattava, jotta tulevaisuuden visio saataisiin kestäväällä tavalla toteutumaan.

Ongelma-analyysissä on tarkoituksena tunnistaa ne tekijät, jotka ovat merkittävimpiä perusongelman syitä tai kehityksen esteitä ja joihin voidaan vaikuttaa, mutta joiden ratkaisemiseen toimijoiden omat voimavarat eivät kuitenkaan yksin riitä. Ongelma-analyysissä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä sisäiset tekijät haittaavat tai estävät toimintaa, mitkä tekijät ovat ongelmien syinä?
- Mitä esteitä toimintaympäristö aiheuttaa toiminnalle?
- Mitkä tekijät ovat pullonkauloina toiminnan kehittämiseksi?

Miten sitten löytää ongelmat ja esteet sekä niiden syyt?

Ongelmat ovat harvoin ”objektiivisia”. Sen sijaan ongelmien ilmenemismuodot ja syyt riippuvat tarkastelukulmasta. Eri sidosryhmien ja organisaatioiden tarpeet, edut ja mielipiteet ovat erilaisia ja usein ristiriitaisia. Asiakkaan näkökulma on erilainen kuin tuottajan, työntekijän ongelmat eroavat johdon kokemista ongelmista, venäläissyntyisten maahanmuuttajien ongelmat ovat erilaisia kuin Afrikasta Suomeen muuttaneiden.

Projektin aloitteentekijäkin näkee tilanteen vain omasta näkökulmastaan: teknologia-asiantuntija tunnistaa teknisiä, markkinointiasiantuntija markkinoinnin ja koulutussuunnittelija koulutuksen kehittämistarpeita.

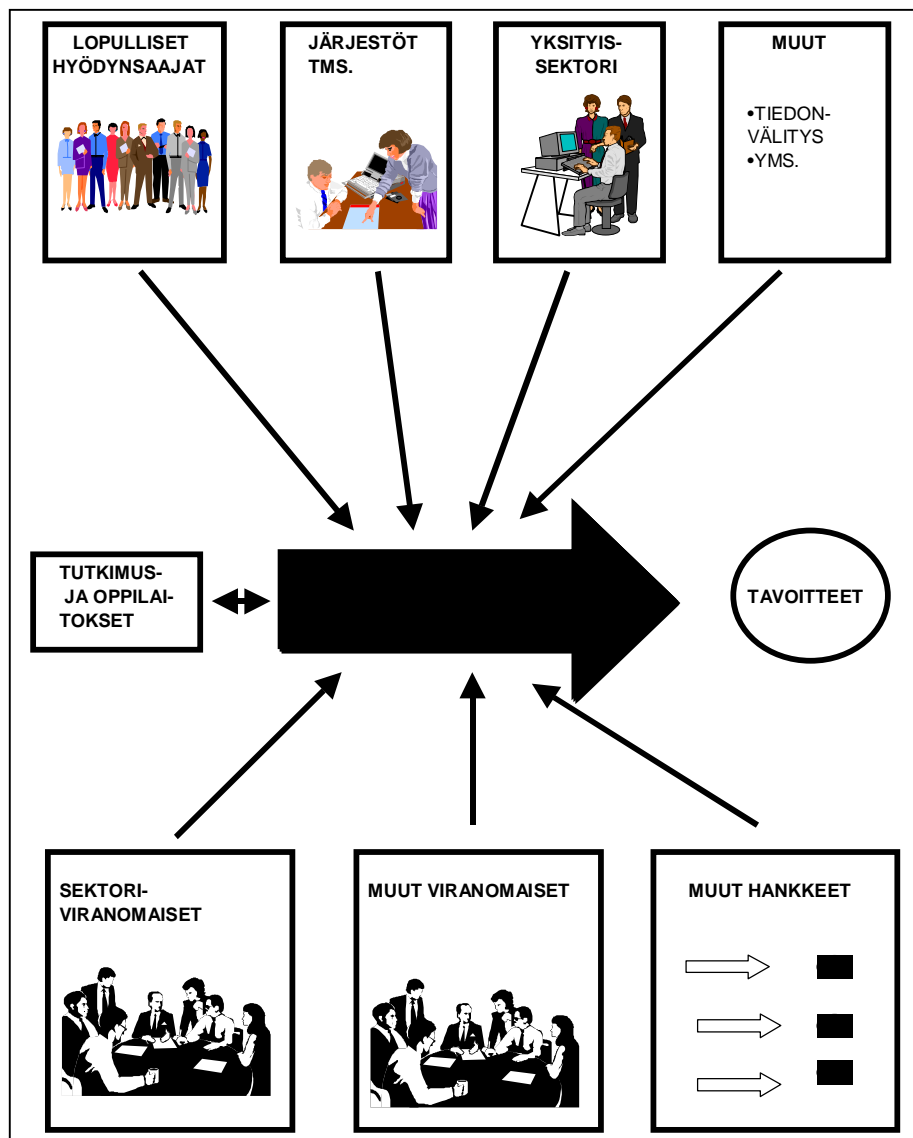
Esimerkki

Koulutushankkeen taustalla on käsitys siitä, että kohderyhmän yritystoiminnan osaamisessa on puutteita ja sen vuoksi tarvitaan yrityskoulutusta. Yritystoiminnan kehittämisen esteenä voi olla kuitenkin muita, merkittävämpiä syitä: vain osa kohderyhmästä omaa yrittämiseen liittyvät henkiset edellytykset, toiminnan organisoinnissa on merkittäviä puutteita, yhteistyöverkoston pelisäännöt ovat epämääräiset, tieto markkinoista ja niiden mahdollisuuksista on puutteellinen, tuotannon laadussa on ongelmia jne. Yrittäjyyskoulutus ei yksin poista näitä ongelmia, sen lisäksi tarvitaan markkinoinnin kehittämistä, yhteistyöverkoston pelisääntöjen luomista, laatujärjestelmän kehittämistä sekä työnjohdon uudelleen organisointia. Nämä puolestaan edellyttävät koulutuksen ohella mm. erilaisten selvitysten tekemistä ja organisaation kehittämisprosesseja.

Kun hankkeen rajausta mietitään, suunnittelussa pitäisikin pureutua eri sidosryhmien rooliin ja näkemyksiin suhteessa perusongelmaan ja sen syihin. Ensimmäisenä vaiheena tunnistetaan ja listataan kaikki ne ryhmät, jotka joko vaikuttavat ongelmatilanteeseen tai joihin tilanne vaikuttaa (katso myös luku 3.3). Tarkastelu voi kattaa muun muassa seuraavia tasoja:

- Lopullinen hyödynsaaja (”asiakastaso”); esimerkiksi hoivayrittäjyyden kehittämishankkeessa alueen kotona asuvat vanhukset ja heidän omaisensa, matkailupalveluiden kehittämishankkeessa matkailijat, koulutusmenetelmän kehittämishankkeessa koulutettavat.
- Palveluiden tai tuotteiden tuottajat; hoivayrittäjyys Hankkeessa itse yrittäjät ja heidän työntekijänsä, matkailuhankkeessa yhteistyöverkostoon kuuluvat eri matkailuyrittäjät, koulutusmenetelmähankkeessa koulutusorganisaatio ja sen koulutussuunnittelijat.
- Mahdolliset jalostuksen, kaupan ja koulutuksen tasot; esimerkiksi alueen terveydenhuolto-oppilaitos, yritysneuvontaorganisaatio, tuotteiden jatkojalostuslaitos, markkinoinnista vastaava osuuskunta.
- Aluetaso; toiminnan kannalta oleellinen alue kuten kylä/kaupunginosa, kunta, seutukunta tms.
- Toimialataso; terveydenhuolto kansallisella tasolla, matkailusektori jne.

Oma tarkastelutasonsa voi olla myös hanketoteuttaja: mitä ovat sen heikkoudet ja puutteet?



Kuva 6: Hankkeen osapuolet ja sidosryhmät

Sen jälkeen kun sidosryhmät on tunnistettu, voidaan ongelmia tarkastella tarkemmin kunkin sidosryhmän näkökulmasta. Hankkeesta riippumatta ongelma-analyyseissä kannattaa tarkastella erikseen ainakin seuraavia ongelmatahoja:

1) Osaamiseen ja tietoon liittyvät ongelmat

- tiedon määrä ja laatu
- tiedonkulkuun liittyvät ongelmat
- puutteellinen osaaminen

2) Taloudelliset tekijät

- kustannukset ja rahoituspohja
- maksukyky ja maksuhalukkuus
- kustannustehokkuus esimerkiksi suhteessa kilpailevien tuotteiden hintaan

- taloushallinnon luotettavuus ja tehokkuus sekä muut talouteen liittyvät ongelmat
- 3) Institutionaaliset tekijät
- johtamisen tehokkuus ja motivoivuus
 - eri organisaatioiden ja yksiköiden välinen yhteistyö, roolit ja vastuunjako
 - lainsäädännön ja erilaisten säännösten aiheuttamat ongelmat
 - muut organisaation toimintaan, hallintoon ja johtamiseen liittyvät ongelmat
- 4) Teknologia
- suunnittelun taso ja laatu
 - tilojen, materiaalien ja laitteiden riittävyys, taso sekä laatu
 - infrastruktuuriin liittyvät ongelmat
 - käytön ja kunnossapidon ongelmat
- 5) Sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät
- eri sidosryhmien roolit ja osallistuminen, heikkojen ryhmien asema
 - eri sukupuolten asemaan ja rooleihin liittyvät ongelmat
 - kieleen ja kulttuuriin liittyvien tekijöiden vaikutus

Osaamiseen ja tietoon liittyvät ongelmat voidaan usein tarkastella myös osana institutionaalisia tekijöitä. Jos hankkeeseen liittyy ympäristövaikutuksia tai kehitettävä toiminta riippuu ympäristön tilasta, on syytä tarkastella erikseen myös ympäristötekijöihin liittyviä ongelmia.

- 6) Ympäristöön liittyvät ongelmat ja niiden syyt
- jätteiden käsittely
 - luonnonvarojen käytön kestävyys
 - suunnitellun toiminnan ympäristöriskit
 - toisistaan poikkeavat näkemykset ja arvot ympäristökysymyksissä
 - ympäristöolosuhteiden vaikutus

Elinkeinotoiminnan kehittämishankkeissa omaksi ongelmatahokseen kannattaa yleensä ottaa myös markkinoihin ja markkinointiin liittyvät tekijät, koulutuksen kehittämiseen liittyvässä hankkeessa opetuksen sisältöön ja pedagogiikkaan liittyvät tekijät.

Koska ongelmat ovat aina ainutkertaisia, toisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa tehtyä ongelma-analyysiä ei pidä kopioida uuteen tilanteeseen. Erytisen tärkeää on tunnistaa tärkeimmät sidosryhmät ja tarkastella tilannetta kunkin ryhmän näkökulmasta erikseen. Joskus jaottelun on oltava hyvin tarkkaa; esimerkiksi hoivayrittäjyyden kehittämishankkeessa tilanne on asiakastasolla aivan erityyppinen, jos sitä tarkastellaan naisten / miesten tai vanhusten / vammaisten näkökulmasta. Näkövammaisten ongelmat ja tarpeet eroavat edelleen liikuntavammaisten kokemista ongelmista. Yrityshankkeessa työntekijöiden, työnjohdon ja yritysjohtajan kokemat ongelmat ovat erilaisia. Liian yleiselle tasolle jäävä analyysi johtaa helposti väärin tulkintoihin ja erityisesti heikompien sidosryhmien tarpeet saattavat tällöin jäädä tunnistamatta. Mitä tarkemmin tarkastelun tekee, sitä selkeämmin hankkeen sisältö pystytään rajaamaan.

Liitteen A ohjeissa ja työpohjassa 4 on annettu ohjeet ns. ongelmamatriisimenetelmän avulla tehtävään ongelma-analyysiin. Se on hyvä suunnittelun ja hankkeen rajauksen työkalu ja toimii apuvälineenä esimerkiksi yhteisissä aivorihipalavereissa. Tarkasteltava ongelmatilanne jaetaan siinä ongelmatahoihin (mikä ongelma?) ja ongelmatasoihin (kenen ongelma?).

Ongelmatahot ja –tasot pitää räätälöidä kuhunkin tilanteeseen erikseen, työpohja kuvaa ainoastaan yleistä tarkastelukehikkoa.

Ongelma-analyysissä voi toki käyttää muitakin menetelmiä. Jos suunnittelijoissa on mielikuvakarttatekniikan (mind map) hallitsevia ihmisiä, voidaan myös sitä käyttää ongelman tarkastelussa.

4.4.2 Ongelmien raja

Suunnittelijoiden on pyrittävä löytämään ongelmista ja niiden syistä ne, joihin vaikuttaminen antaa tehokkaimman ja kestävimmän tuloksen ja jotka parhaiten palvelevat tärkeimpien osapuolten tarpeita ja mahdollisuuksia. Sen vuoksi ongelmat ja kehittämistarpeet täytyy priorisoida. Ongelmat voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen luokkaan:

Ongelman tyyppi	Luokitus
Ongelmat, joiden vaikutus on suuri ja jotka ovat merkittäviä kehityksen esteitä ja joihin voi periaatteessa vaikuttaa käytettävissä olevilla voimavaroilla (esimerkiksi henkilöstön osaaminen, toiminnan puitteet, tieto markkinoista jne.)	+
Ongelmat, joiden merkittävyys on vähäinen (esimerkiksi tien kunto, henkilöstön vaihtuvuus)	0
Ongelmat, joihin ei voi vaikuttaa projektimaisilla keinoilla ja voimavaroilla (esimerkiksi lainsäädännöstä johtuvat ongelmat, ympäristöolosuhteet)	–

Tärkeän prioriteetin ongelmia (+) voi olla tässä vaiheessa vielä enemmän kuin mitä hankkeen kohteeksi lopulta valitaan. Priorisoinnin voi tehdä esimerkiksi suoraan ongelmamatriisiin kirjaamalla kunkin tunnistetun ongelman kohdalle sen tärkeyden (+ / 0 / –).

4.5 Mahdollisuuksien ja vahvuuksien tunnistaminen

Ongelmien syihin pureutumisen lisäksi hankkeessa on mietittävä niitä resursseja ja mahdollisuuksia, joiden varaan uutta kehitystä voidaan rakentaa. Jos hankkeen esisuunnitteluvaiheessa on tehty esimerkiksi nelikenttäanalyysi (SWOT), niin vahvuus- ja mahdollisuustekijät on jo kirjattu. Samoin silloin, kun hankeidea alun perin perustuu uuteen innovaatioon ja uuden toiminnan kehittämiseen, lienee mahdollisuuksia ja resursseja jo mietitty. Jos lähtökohta on ongelmakeskeinen eikä vahvuuksia ja käytettävissä olevia resursseja ole vielä systemaattisesti mietitty, kannattaa niitä tarkastella nyt.

Tarkastelu voidaan tehdä kahdella vaihtoehdoisella tavalla:

- Mietitään suoraan priorisoitujen ongelmien valossa, mitä resursseja ja vahvuustekijöitä niiden ratkaisemiseksi on löydettävissä. Kirjaaminen voidaan tehdä esimerkiksi yhteisessä aivoriihipalaverissa.
- Mietitään avoimesti kehittämisaiheeseen liittyen resursseja ja mahdollisuuksia/vahvuuksia. Tällöin tarkastelu voi tuoda esiin myös sellaisia kehittämisideoita, jotka eivät sinänsä liity mihinkään ongelmaan vaan pohjautuvat uuteen mahdollisuuteen.

4.6 Kehittämiskohteiden valinta ja tarvittavien resurssien määrittäminen

Periaatteessa suunnittelussa on kyse valintojen tekemisestä: minkä ongelmien ja esteiden ratkaisemiseen hankkeessa keskitytään, mitä resursseja ja vahvuuksia ja mahdollisuuksia siinä pyritään hyödyntämään? Priorisoituja kehittämisikohteita voidaan yleensä ratkaista eri tavoin: monenlaisella koulutuksella, kehittämällä instituutioita, luomalla yhteistyöverkostoja, kehittämällä verkostojen pelisääntöjä, parantamalla työmenetelmiä, kehittämällä neuvontaa, hankkimalla ja tuottamalla koulutus- tai tiedotusmateriaalia, tukemalla investointeja, parantamalla rahoituksen saantiedellytyksiä jne.

Projektin sisällöksi pitäisikin sen vuoksi löytää **tehokkain tapa käyttää olemassa olevia resursseja tärkeimpien ongelmien ja niiden syiden ratkaisemiseen sekä uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi**. Koska ongelmia ja esteitä on yleensä selvästi enemmän kuin resursseja, pitää tehdä valintoja eri vaihtoehtojen kesken. Valinnat pitäisi tehdä käytettävissä olevien resurssien mahdollisimman tehokkaan käytön perusteella.

Projektin vaihtoehtojen valinta voidaan toteuttaa tehokkaasti seuraavalla menettelyllä:

- 1) Valitaan ongelma-analyysistä sekä vahvuuksien ja mahdollisuuksien tarkastelusta ne kehittämisaalueet, joihin pureutuminen aikaansaa tehokkaimman kehitysvaikutuksen. Tähän valintaan voi käyttää luvussa 3.5.2 esitettyä priorisointimenettelyä.
- 2) Hahmotellaan alustavat ratkaisumallit valittujen ongelmien poistamiseksi. Osa ongelmista saattaa olla sellaisia, että niihin voidaan vaikuttaa suoraan koulutuksella, kun taas toisten ongelmien ratkaisuun voidaan tarvita organisaatioiden ja verkostojen kehittämistä, selvityksiä, neuvontaa jne. Ongelmien ratkaiseminen voi edellyttää myös käyttö- ja kunnossapitojärjestelmien kehittämistä tai markkinoinnin tehostamista.

- 3) Tarkastellaan alustavasti myös suunniteltujen ratkaisumallien edellyttämiä panoksia (resursseja). Ne voidaan jakaa henkilö-, materiaali- ja laiteresursseihin sekä muihin tarvittaviin panoksiin (esimerkiksi matkat ja toimistokulut).

Vaihtoehtojen resurssitarpeen arvioinnin jälkeen määritellään, mistä ko. resurssit voidaan saada. Periaatteena pitäisi olla, että kehitettävien organisaatioiden omia tai paikkakunnan/alueen muita resursseja voitaisiin hyödyntää mahdollisimman paljon. Mitä enemmän ratkaisut riippuvat projektin ulkoisista resursseista, sitä suurempia ovat yleensä kestävyteen liittyvät riskit. Siten esimerkiksi koulutusta edellyttävissä toimenpiteissä on usein järkevämpi antaa opetusta nykyisissä koulutuslaitoksissa kuin luoda täysin uusia, projektista riippuvaisia koulutusjärjestelmiä. Tällä järjestelyllä saadaan lisäksi laajennetuksi projektin vaikutuksia, koska koulutuslaitos voi hyödyntää projektin tuotoksia myös muussa toiminnassaan. Yksittäisen projektin vaikutuksia voidaan siten usein laajentaa käyttämällä hyväksi mukana olevia yhteistyötahoja, jolloin ne voivat käyttää projektilta saamiaan oppeja laajemminkin.

- 4) Arvioidaan resurssien käyttökelpoisuus ja erityisesti ne tekijät, jotka saattavat estää tai rajoittaa resurssin käyttöä tai jotka saattavat vaikuttaa tulosten laatuun tai määrään. Jos resurssien käyttökelpoisuutta rajoittaa jokin tekijä (esim. koulutuslaitoksen kouluttajien huonot pedagogiset kyvyt), voidaan puutteiden poistaminen ottaa hankkeen sisältöalueeksi (esimerkiksi liittämällä projektiin kouluttajakoulutusta).

Projektin sisällön ja resurssien määrittäminen on, kuten ongelma-analyysikin, syytä tehdä **yhteissuunnitteluprosessina**. Silloin tulevat esiin nekin resurssit ja ratkaisumallit, joita ulkopuolinen suunnittelija ei huonon paikallis- tai organisaatiotuntemuksensa vuoksi tiedä. Tärkeimpien resurssi- ja yhteistyöorganisaatioiden mukana ololla varmistetaan myös heidän sitoutumisensa hankkeen toteuttamiseen.

Kun eri vaihtoehtoja ratkaisuvaihtoehtoja tarkastellaan ja hankkeen alustavaa sisältöä mietitään, on ratkaisuja tarkasteltava suhteessa seuraaviin tekijöihin:

a) Vaikuttavuus tärkeimpien hyödynsaajien kannalta, hyödynsaajien sitoutuminen

Tärkein ratkaisumallin valintaan liittyvä tekijä on ratkaisun tarkoituksenmukaisuus kohderyhmän ja muiden tärkeimpien hyödynsaajien kannalta. Heidän sitoutumisensa hankkeeseen sekä kykynsä ja valmiutensa hyödyntää, käyttää ja ylläpitää toimintoja hankkeen jälkeen on ratkaisevaa hankkeen vaikuttavuuden ja kestävyuden kannalta. Tämän vuoksi jo ratkaisumallin perusvalinta pitäisi tehdä osallistuvasti tärkeimpien sidosryhmien kanssa.

b) Taloudellisuus

Eri ratkaisuvaihtoehtoja on syytä vertailla myös niiden kustannusten ja mahdollisten tuottojen tai kustannussäästöjen suhteen. Erityisesti on varmistettava, että pitkän ajan käyttö- ja kunnossapitokustannukset pystytään kattamaan.

Tuotannollisissa hankkeissa pitäisi jo tässä vaiheessa tarkastella ainakin karkeasti kehitettävän tuotannon kannattavuutta ja kassavirran hallintaa. Tämä edellyttää hankkeen investointi- ja käyttökulujen vertailua ennustettaviin tuottoihin.

Hankkeiden suurin taloudellinen riski on käyttövarojen riittämättömyys hankevaiheen jälkeisessä toiminnassa. Tämä on erityisen ongelmallista palveluiden kehittämiseen

tähtävissä hankkeissa (neuvontaorganisaatiot, pysyviksi tarkoitetut koulutusohjelmat). Oleellista onkin selvittää eri vaihtoehtojen aiheuttamat pitkän ajan käyttö- ja kunnossapitokustannukset sekä se, miten ne katetaan. Mikäli tästä ei ole käsitystä hankkeen käynnistysvaiheessa, ei asiaa useinkaan pystytä hankkeen aikana enää korjaamaan. Hyvää tarkoittavilla hankkeilla on kehitetty aivan liian monta toimintamallia, joita ei ole kyetty ylläpitämään projektirahoituksen loputtua. Tällaisten virheiden estäminen edellyttää kustannusten ja käyttövarojen realistista selvittämistä jo suunnitteluvaiheessa.

c) **Institutionaaliset tekijät**

Vaihtoehtojen arvioinnissa on tarkasteltava myös yhteistyökumppanin sitoutumista eri ratkaisumalleihin sekä valmiutta ja kykyä toteuttaa hanke ja sen jälkihoito tehokkaasti. Valitulle ratkaisulle pitää pystyä luomaan riittävä institutionaalinen pohja; hallintaorganisaatio, käyttö- ja kunnossapitohenkilöstö, taloushallinnon järjestelmät jne.

Arvioinnissa on haettava vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Millaista ammattitaitoa ja organisaatiovalmiuksia eri ratkaisuvaihtoehdot edellyttävät hyödynsaajilta, yhteistyökumppanilta ja muilta tärkeiltä sidosryhmiltä? Riittävätkö ne?
- Mitä muita, esimerkiksi materiaalisia panoksia ratkaisumalli edellyttää? Onko kumppaneilla ja hyödynsaajilla valmiuksia toimittaa tarvittavat panokset?

d) **Sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät**

Sosiaalisia ja kulttuurisia olosuhteita, rakenteita ja perinteitä on tarpeen tarkastella suunnitteluvaiheessa sillä tasolla, että hankkeen toteuttamista mahdollisesti tukevat tai haittaavat tekijät voidaan tunnistaa ja ottaa suunnitelmassa huomioon. Tarkastelussa voi olla syytä selvittää mm. seuraavia tekijöitä:

- Asenteet ja elämäntavat; miten mahdollinen muutosvastarinta vaikuttaa kehittämiseen, miten hyödynsaajien omaan elämäntilanteeseen liittyvät tekijät huomioidaan jne.
- Sukupuoliroolit; missä kysymyksissä sukupuolirooleilla on merkitystä hankkeeseen osallistumisen ja/tai tulosten hyödyntämisen kannalta. Mitä hankkeen toimintoja (esimerkiksi koulutusta) pitää räätälöidä eri tavalla, kun kohderyhmänä on miehet/naiset/nuoret/vanhat? Miten?
- Vallankäytön järjestelmät; miten varmistetaan avoin ja tasapuolinen päätöksenteko?
- Hyötyjen jako; miten taataan heikoimpien hyödynsaajien mahdollisuus hyötyä ja käyttää hankkeen tuloksia, mikä on maksukyky ja -halukkuus jne.
- Kohderyhmän toimintakulttuuri ja kieli, traditiot. Lienee itsestään selvää, että esimerkiksi maahanmuuttajiin kohdentuvissa hankkeissa on tarkkaan huomioitava kohderyhmän kulttuuri. Asia voi olla merkittävä kuitenkin myös työskennellessä puhtaasti suomalaisten kohderyhmien kanssa; esimerkiksi pienyritykset voivat kokea asiantuntijoiden maailman ja käsitteet teoreettisena puuhasteluna, mikäli hankkeessa ei löydetä keinoa käsitellä asioita pienyrityksien maailmasta käsin ja heidän ”kielellään”.

e) **Ympäristövaikutukset**

Jos hankkeella kehitettävällä toiminnalla vaikutetaan ympäristöön tai jos se on riippuvaista ympäristön tilasta, on suunnittelussa tarkasteltava myös ympäristötekijöitä, vaikka itse hankkeen toteutuksessa ei ympäristöön kajottaisikaan.

f) **Tulosten kestävyys**

Tulosten kestävyyttä on syytä tarkastella jokaisen edellä mainitun tekijän kannalta erikseen (katso myös luku 1.2). Suunnittelijoiden on haettava vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Onko ratkaisumalli taloudellisesti elinkelpoinen?
- Onko paikallisella yhteistyökumppanilla ja muilla sidosryhmillä sekä hyödynsaajilla valmiuksia ja kiinnostusta hankkeen tulosten ylläpitoon?
- Onko ratkaisun edellyttämä tekninen käyttö ja huolto helposti järjestettävissä?
- Ovatko ratkaisun sosiaaliset ja kulttuuriset sekä ympäristölliset vaikutukset pitkällä aikavälillä myönteisiä?

Liitteen A työpohjassa 6 on esitetty menettelytapa hankkeen sisällön alustavaan ideointiin.

4.7 Vaihtoehtojen vertailu ja valinta

Edellä selostettu tarkastelu tuottaa yleensä kohtuullisen selkeän rajauksen ja perusratkaisumallin hankkeelle. Joskus esiin nousee useampi selvästi erilainen toteutusvaihtoehto: valinta voidaan joutua tekemään vaikkapa suppean tai laajan yritysverkoston väliltä, tai muutaman täysin erityyppisen koulutusohjelman kesken.

Useamman vaihtoehdon tilanteessa hankkeen lopullinen toteutustapa pitäisi valita vertailemalla eri vaihtoehtojen hyötyjä ja riskejä. Tavoitteena on **löytää ratkaisu, joka tuottaa tehokkaasti halutut kehitysvaikutukset, mutta joka ei silti sisällä vakavia riskejä**. Myös silloin, kun suunnittelu on johtanut vain yhteen alustavaan toteutusmalliin, pitää sen riskejä tarkastella vielä erikseen. Syynä tähän on se, että suunnittelijat eivät ideointivaiheessa koskaan pysty riittävästi tarkastelemaan samanaikaisesti sekä ideoita ja ratkaisuja että niihin liittyviä riskejä.

4.7.1 Hyötyjen tarkastelu

Suunnitelman rajaamista voi auttaa se, että hankkeella tavoiteltavia hyötyjä tarkastellaan kunkin tärkeän hyödynsaajaryhmän osalta erikseen. Hyötyjä voidaan tarkastella eri sidosryhmien näkökulmasta jakamalla tarkastelu esimerkiksi taloudellisiin, institutionaalisiin, teknisiin, sosio-kulttuurisiin ja ympäristöllisiin hyötyihin. Arviointi on syytä tehdä tärkeimpien sidosryhmien osalta erikseen.

Taulukko 2: Esimerkki hyötyjen arvioinnista tuotannollisessa hankkeessa.

	Taloudelliset hyödyt	Markkinoiden laajenemisesta johtuvat hyödyt	Työn tehokkuuden parantumiseen liittyvät hyödyt	Tuotteiden laadun parantumisesta johtuvat hyödyt	Hyödyt ympäristölle
Tuotteiden käyttäjän kannalta					
Tuottajan kannalta					
Alueen kehityksen kannalta					
Sektorin kehityksen kannalta					

Jos vaihtoehtoisia lähestymistapoja on useita, voidaan kullekin vaihtoehdolle laatia omat tarkastelut, joita vertailemalla päästään arvioimaan eri vaihtoehtojen hyötyjä. Toimiva tapa on esimerkiksi yhdistää yo. tavalla laaditut vertailut yhteenvetotaulukkoon, jossa kunkin osatekijän kannalta arvioidaan eri ratkaisujen paremmuus. Lopullinen valinta tehdään yhdistämällä riskien vertailu hyötyjen arviointiin.

4.7.2 Riskien arviointi

Mahdolliset riskitekijät vaikuttavat siihen, onko valittu ratkaisumalli toteuttamiskelpoinen ja kestäväällä pohjalla.

Riskit voivat olla **ulkoisia**, jolloin niiden toteutuminen ei ole hankkeen vaikutusvallassa. Esimerkiksi lainsäädännön kehittyminen, rahoitusjärjestelmissä tai verotuksessa tapahtuvat muutokset tai ympäristön tilan pitkäaikainen muutos voivat vaikuttaa hankkeen toteuttamiseen ja tulosten kestävyteen. Ulkoisten riskitekijöiden osalta on joko saatava riittävä varmistus siitä, että riskin toteutuminen ei ole todennäköistä, tai suunnitelmia on muokattava siten, että riskit toteutuessaan eivät merkittävästi vaikuta hankkeen toteuttamiseen ja kestävyteen.

Esimerkki

Hoivayrittäjyyden kehittämishankkeen onnistuminen voi riippua siitä, toteutuvatko suunnitellut sosiaalilainsäädännön uudistukset. Riski todetaan kohtuulliseksi, koska sosiaali- ja terveysministeriöstä on saatu vahvistus uuden lainsäädännön peruslinjasta.

Hankkeen **sisäiset riskit** johtuvat puolestaan hankkeen omasta toteutusmallista. Tällaiset riskit on ehkäistävä suunnittelemalla ratkaisumalli sellaiseksi, että riskien toteutumisen todennäköisyys jää pieneksi.

Esimerkki

Puurakentamisen tuoteosavalmistuksen kehittämiseen perustuvassa hankkeessa pyritään luomaan yritysverkostoa, jossa eri yritykset erikoistuvat eri tyyppisten rakennusosien valmistukseen. Hankkeeseen liittyy tuotekehittelyä, koulutusta ja verkostojen kehittämistä. Riskinä hankkeen onnistumiselle voi olla mm. ideoiden varastaminen ja yhteistyöverkoston ohi toimiminen. Tätä pyritään estämään suunnittelemalla hanke siten, että verkostolle luodaan selkeät sisäiset säännöt ja sitoutumismallit.

Hyvään suunnitteluun kuuluu, että alustavasta ratkaisumallista tehdään systemaattinen, sekä ulkoiset että sisäiset riskit kattava riskitarkastelu. Tarkastelussa voidaan käyttää kysymyksenasettelua ”Jos toimimme vaihtoehdon A mukaisesti, niin onko vielä jotain ulkoisia tai sisäisiä tekijöitä, joista hankkeen toteutuminen ja kestävyys riippuvat?” Tarkastelun on syytä kattaa sekä taloudelliset, institutionaaliset ja poliittiset, tekniset, sosio-kulttuuriset että ympäristölliset tekijät.

Jos sekä riskin todennäköisyys että sen vaikutus hankkeen toteuttamiseen ja kestävyYTEEN on suuri eikä riskiä kyetä ehkäisemään tai sen vaikutuksia lieventämään, on ratkaisumalli hylättävä ja ratkaisun etsiminen aloitettava uudelleen.

Käytännössä riskit voidaan arvioida samaan tapaan kuin hyödytkin. Yleensä riskit kohdistuvat samoihin ongelma-alueisiin kuin varsinaiset kehittämisiongelmatkin. Riskianalyysissä pitää siten tarkastella niin taloudellisia, institutionaalisia, teknisiä kuin sosiaalisia ja kulttuurisiakin tekijöitä. Jos toimintaan liittyy ympäristövaikutuksia tai jos kehitettävä toiminta riippuu ympäristön tilasta (esimerkiksi erämatkailuyrittäjyyden onnistuminen riippuu alueen luonnon säilymisestä erämaisessä tilassa), pitää riskianalyysissä tarkastella myös ympäristötekijöitä.

Luvussa 1.2 esitettyä kestäväen kehityksen tarkistuslistaa voi käyttää apuna riskejä arvioitaessa.

Jos hankkeelle on olemassa useita toisistaan poikkeavia vaihtoehtoja, voidaan vaihtoehtojen välinen vertailu tehdä yhdistämällä hyötyjen ja riskien arviointi. Tarkastelun voi tehdä esimerkiksi liitteen A työpohjan 6 avulla.

4.8 Hankkeen vaiheistaminen

Pitkä ja laaja hanke on usein syytä jakaa useampaan vaiheeseen. Esimerkiksi yritystoiminnan kehittämishanke voi koostua seuraavista vaiheista:

Vaihe I: Toimintamallin ja yhteistyöverkoston kehittäminen (1 vuosi)

- yksityiskohtaiset taustaselvitykset ja yhteistyöverkoston luominen
- yrittäjyyskoulutus mukaan lähteville
- yhteistyöverkoston luominen ja pelisääntöjen kehittäminen
- toimintamallien suunnittelu ja alustava testaaminen sekä jatkotyön pohjaksi otettavan mallin valinta
- toteutuksen organisointi sekä investointi- ja toimintasuunnitelmien laatiminen

Vaihe II: Toiminnan kehittäminen (2 vuotta)

- investoinnit, koulutus yms. vaiheen I aikana laaditun yksityiskohtaisen toteutussuunnitelman mukaan

Vaihe III: Toiminnan vakiinnuttaminen (1-2 vuotta)

- laatu järjestelmän kehittäminen
- markkinointijärjestelmän ja –kanavien vakiinnuttaminen
- täydentävä koulutus
- käyttöorganisaation vahvistaminen

Tällaisessa hankkeessa on jo ensimmäistä vaihetta suunniteltaessa pyrittävä hahmottamaan hankkeen kokonaisuus ainakin karkealla tasolla – mistä vaiheista ja millä aikataululla se pyritään toteuttamaan? Tarkkaan määritellään vain suunnitteilla oleva seuraava hankevaihe. Rahoitus haetaan vaiheistetussa hankkeessa myös vaiheittain.

Kokonaissuunnitelmaa tarkistetaan kunkin vaiheen yksityiskohtaisessa suunnitelmassa. Oppimisprosessi voi joskus johtaa siihenkin, että alkuperäisiä tavoitteita ja perustoimintamallia muutetaan. Suuremmat muutokset on luonnollisesti hyväksyttävä johto/ohjausryhmässä sekä rahoittajilla.

4.9 Projektisuunnitelman määrittely

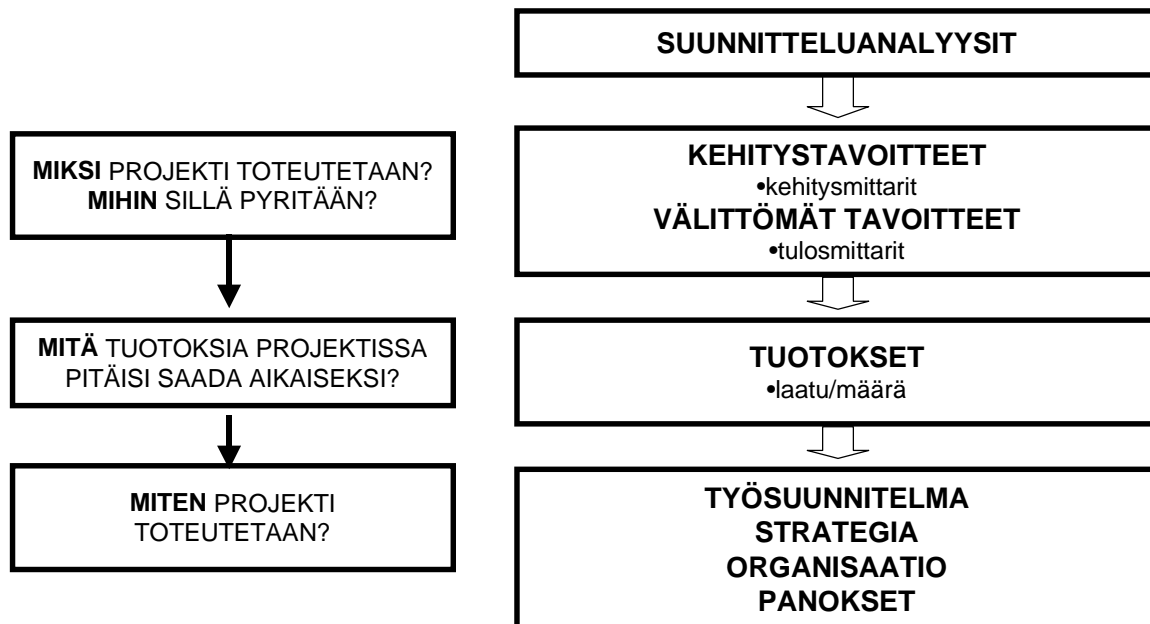
Lopullinen projektisuunnitelma voidaan laatia noudattamalla luvussa 5 esitettyä suunnitelman sisältörakennetta. Kuten aiemmin on todettu, rahoitushakemuskavaketta ei vielä pidä pitää projektisuunnitelmana. Tiedot siihen poimitaan varsinaisesta, projektin johtamistyökaluksi laaditusta suunnitelmasta.

5. PROJEKTISUUNNITELMAN RAKENNE JA SISÄLTÖ

5.1 Projektisuunnitelman rakenne

Projektisuunnitelman pitäisi antaa vastaukset kolmeen peruskysymykseen:

- 1) **Miksi projekti toteutetaan, mihin sillä pyritään, mitä sillä tavoitellaan;** mitkä ovat projektin tavoitteet ja miten niiden saavuttamista mitataan?
- 2) **Mitä projektissa pitäisi saada aikaiseksi;** mitä konkreettisia tuotoksia projektissa pitäisi tuottaa, jotta tavoitteisiin voidaan päästä?
- 3) **Miten projekti toteutetaan;** mikä on projektin toteutusmalli, ketkä ovat vastuussa sen toteuttamisesta, miten hanketta johdetaan, millä panoksilla se toteutetaan, missä aikataulussa?



Kuva 7: Projektisuunnitelman rakenne

Pitkäaikainen hanke kannattaa yleensä jakaa useampaan toteutusvaiheeseen (luku 4.8). Tällöin ensimmäistä vaihetta kuvaavassa projektisuunnitelmassa määritellään toisaalta karkealla tasolla hankkeen pitkän aikavälin kehitystavoitteet ja niiden saavuttamista mittaavat kehitysmittarit, toisaalta taas tarkasti ko. vaiheen välittömät tavoitteet ja niille tulosmittarit.

Projektisuunnitelman laatiminen aloitetaan määrittämällä suunnitteluanalyysien pohjalta projektin tavoitteet ja niiden seurantamittarit. Laaja hanke on yleensä syytä jakaa osaprojekteihin, jotka kukin pitävät sisällään selkeän toiminnallisen kokonaisuuden. Laajassa hankkeessa jako osaprojekteihin kannattaa tehdä projektin toteutuksessa käytettävän linjaorganisaation mukaisesti, jolloin kustakin osaprojektista vastaa oma toteutustiiminsä. Välittömät tavoitteet kannattaa aina määritellä osaprojekteittain.

Projektin tärkeimmät tuotokset pitäisi aina määritellä tavoitteiden pohjalta. Jos on vaarana, että tuotosten laatu voidaan tulkita monella, toistensa kanssa ristiriitaisella tavalla, voidaan ne lisäksi määritellä laadullisesti.

Toteutusmalli, työsuunnitelma ja toteutusorganisaatio määrittellään puolestaan tavoitteiden ja tuotosten perusteella. Panokset määrittellään lopuksi sen mukaan, mitä toimenpiteitä ja minkälaisia konkreettisia tuotoksia projektilla pyritään aikaansaamaan. Panosten pohjalta lasketaan lopulta budjetti.

Projektin riskianalyysi (luku 4.7.2) on pitkälti sen tarkastelua, miten hyvin suunnitelman eri tasot liittyvät toisiinsa; riittävätkö resurssit suunniteltuihin toimenpiteisiin, saadaanko toimenpiteillä aikaiseksi hyvälaatuiset tuotokset ja riittävätkö tuotokset tavoitteiden saavuttamiseen?

5.2 Projektisuunnitelman sisältö

Rahoitushakemuskavaketta ei pidä vielä pitää varsinaisena projektisuunnitelmana, vaikka se sisältääkin useita suunnitelmiin kuuluvia määreitä. Rahoitushakemuksen lisäksi projektille pitäisi aina laatia oma, projektin johdon ja toteuttajien käyttöön tarkoitettu projektisuunnitelma. Se voi olla samalla sopimusasiakirja, joka määrittelee projektin sisällön ja eri osapuolten roolit hankkeen toteutuksessa. Taulukossa 3 on esitetty projektisuunnitelman suositeltava rakenne.

Seuraavassa on kuvattu lyhyesti projektisuunnitelman kunkin luvun sisältö.

5.2.1 Yhteenvedo

Suunnitelmaan on aina syytä liittää yhteenvedo, jossa on kuvattu tiivistettynä hankkeen tarve, tavoitteet ja tärkeimmät toteutusta koskevat seikat. Yhteenvedossa kuvataan myös lyhyesti eri osapuolten roolit ja vastuut.

Hyvin laadittua yhteenvedoa voidaan käyttää hyväksi projektin tiedotuksessa. Hyvä yhteenvedo auttaa lisäksi lukijaa saamaan yleiskuvan hankkeesta ennen syventymistä suunnitelman yksityiskohtiin.

5.2.2 Hankkeen tausta ja tarve

Projektisuunnitelman alussa kuvataan tiiviisti hankkeen tausta ja lähtökohta: mitä ovat ongelmat ja niiden syyt, joita hankkeella pyritään korjaamaan, mihin uuteen innovaatioon tai vahvuustekijään hanke perustuu? Taustaselvityksessä kuvataan myös, kenen toimesta ja miksi hanke on käynnistetty.

Tärkeätä on kuvata taustassa myös hankkeen kytkentä rahoitusohjelman tavoitteisiin ja mahdollisiin muihin rinnakkaishankkeisiin.

Suunnitelmaan voidaan lisäksi liittää esimerkiksi hankkeesta tehty ongelma-analyysi ja yhteenvedot mahdollisista muista taustaselvityksistä.

Taulukko 3: Projektisuunnitelman sisältö

1. Yhteenveto
 - tiivis yhteenveto projektin tarpeesta, tavoitteista ja toteutusmallista
 2. Hankkeen tausta ja tarve
 - tausta- ja lähtökohtatilanteen kuvaus
 - kehitystarpeiden kuvaus
 - hankkeen liittyminen rahoitusohjelman tavoitteisiin ja laajempiin alueellisiin tai toimialakohtaisiin kehitysohjelmiin
 3. Kohderyhmät ja hyödynsaajat
 - hankkeen varsinaiset kohderyhmät
 - hankkeen muut hyödynsaajat
 4. Tavoitteet ja mittarit (tavoitteiden seuranta)
 - hankkeen kehitystavoitteet (pitkän ajan tavoitteet) ja kehitysmittarit ja/tai tavoitteiden seurantamenettely
 - hankkeen välittömät tavoitteet (lyhyen ajan tavoitteet) ja tulosmittarit; laajassa hankkeessa osaprojekteittain
 5. Tuotokset (avaintulokset, tulokset)
 - tärkeimmät konkreettiset tuotokset, jotka hankkeella pyritään saamaan aikaan
 - tuotosten laadulliset ja määrälliset määrittelyt
 6. Projektin toteutusmalli
 - kuvaus siitä, miten hanke toteutetaan
 - hankkeen toteutuksen kannalta tärkeät toimintatavat
 7. Työsuunnitelma
 - tärkeimmät toimenpiteet, karkea aikataulutettu työsuunnitelma
 8. Panokset (resurssit)
 - henkilötyö, materiaalit, laitteet, matkat jne.
 9. Kustannusarvio
 - panosten pohjalta laskettu kustannusarvio
 10. Riskit ja oletukset
 - analyysi projektin riskeistä sekä yhteenveto niistä ulkoisista oletuksista, joihin projekti perustuu
 11. Organisaatio ja johtaminen
 - kuvaus projektin organisaatio- ja johtamismallista; johto/ohjausryhmä ja projektiorganisaatio, yhteistyökumppanit ja heidän roolinsa
 12. Raportointi ja seuranta
 - projektin raportointijärjestelmä ja –aikataulu
 - projektin arviointimenettely ja –aikataulu (evaluointi)
- Liitteet
- yhteenveto projektin suunnitteluanalyyseistä
 - avainhenkilöiden toimenkuvaukset
 - lista aiemmista raporteista, mahdolliset karttaliitteet, taulukot, yms.
-

5.2.3 Kohderyhmät ja hyödynsaajat

Projektilla voi olla kaksi eri tason hyödynsaajaryhmää:

- Hankkeen lopullisten tulosten kannalta tärkein ryhmä valitaan hankkeen **kohderyhmäksi**. Hankkeen varsinaiset hyödyt pyritään kanavoimaan tälle ryhmälle.
- Monissa hankkeissa on lisäksi määriteltävä hankkeen **välitön kohderyhmä**. Varsinaisen kohderyhmän saama hyöty voi toteutua sen kautta, että välittömän kohderyhmän antavat palvelut paranevat.

Näiden lisäksi hankkeella voi olla muitakin hyödynsaajia. Esimerkiksi hankkeessa mukana oleva tutkimuslaitos voi hyötyä siitä, että se saa hankkeen kautta käytännön kokemusta ja tutkimusmahdollisuuksia, kunta voi saada positiivista imagoa ja lisää verotuloja jne.

Hyödynsaajia ei pidä määritellä liian laveasti, koska tavoitteita ja hankkeen seuranta ei tällöin pystytä selkeästi kohdentamaan. Jos hankkeella on erityiskohderyhmiä, esimerkiksi vammaisten työkuuntohankkeessa erityyppiset vammaisryhmät, on ne rajattava selkeästi.

Liitteen A työpohjan 7 avulla voi tarkastella eri hyödynsaajia ja miettiä, mitkä niistä määritellään kohderyhmiksi. Tavoiteltavien hyötyjen tarkastelu voi tuoda hankkeeseen myös uusia sisältöalueita. Tutkimuksellisten hyötyjen saavuttaminen saattaa edellyttää esimerkiksi hankkeen toimintatavan ja karkean työsuunnitelman muuttamista, jotta mukaan vedettävä tutkimuslaitos pystyy kytkemään hankkeeseen liittyvän selvitystehtävän meneillään olevaan laajempaan tutkimukseen.

Määritettäessä hankkeen kohderyhmää ja varsinaista hyödynsaajaryhmää on tarkasteltava mm. seuraavia kysymyksiä:

- Keihin ongelmat kohdistuvat, mikä on ongelmien vaikutus eri sidosryhmissä?
- Mikä on eri ryhmien tuen tarve?
- Mikä on eri ryhmien kyky ja mahdollisuus järjestäytyä ja ottaa vastaan tukea?

Esimerkki

*Jos kyse on yritystoiminnan kehittämisestä, **kohderyhmäksi** määritellään yrittäjät, joiden toimintaa hankkeella pyritään tukemaan. Jos kyse taas on koulutushankkeesta, ovat koulutettavat kohderyhmänä. Jos kyseessä on vaikkapa sosiaalipalveluiden kehittäminen, ovat palveluiden käyttäjät kohderyhmänä (esimerkiksi vanhuksat ovat kohderyhmänä hankkeessa, jossa pyritään helpottamaan vanhusten toimeentuloa kotonaan).*

*Hankkeessa, jossa pyritään helpottamaan vanhusten toimeentuloa, ovat **välittömänä kohderyhmänä** puolestaan sosiaalityöntekijät. Hankkeella kehitetään heidän työtapojaan ja lopullinen kohderyhmä – vanhuksat – saavat sen kautta hankkeella tavoitellut parannukset toimeentuloonsa. Koulutusmenetelmien kehittämishankkeessa välittömänä kohderyhmänä voivat olla puolestaan kouluttajat, joiden koulutustaitoja ja –materiaaleja parannetaan.*

5.2.4 Tavoitteet ja mittarit

Hankkeen tavoite, jota tarkasteltiin alustavasti jo tulevaisuuden visiota hahmotettaessa ja/tai perusongelmaa rajattaessa, täsmennetään hyödynsaajien ja valitun toimintamallin mukaan. Tavoitteilla kuvataan, millaisiin muutoksiin nykytilanteeseen verrattuna pyritään. Tavoitteet jaetaan kahteen ryhmään:

- a) **Kehitystavoite**, joka kuvaa hankkeella tavoiteltavaa pitkän ajan muutosvaikutusta erityisesti kohderyhmän (tärkeimmän hyödynsaajaryhmän) kannalta. Kehitystavoitteen saavuttamiseen vaikuttavat jossain määrin muutkin tekijät kuin projekti itse ja se toteutuu vasta hankkeen lopussa tai joskus vasta joitain vuosia hankkeen jälkeen.
- b) **Välittömät tavoitteet**, jotka kuvaavat suunnitteilla olevan hankevaiheen konkreettista lopputulosta. Pienissä ja lyhytkestoisissa hankkeissa voi riittää, että projektille määritellään vain kehitystavoitteet. Projektin tuotokset, strategia ja työsuunnitelma määrittelevät tällöin sen tarkemman sisällön. Silloin, kun yksivaiheinen hanke koostuu useasta osaprojektista, kannattaa hankkeelle kuitenkin määritellä osaprojektikohtaiset välittömät tavoitteet.

Kullekin tavoitteelle määritellään lisäksi tavoitteen toteutumista seuraavat laadulliset ja tarvittaessa myös määrälliset **mittarit**, joita seuraamalla voidaan hankkeen aikana ohjata hankkeen tarkempaa työsuunnittelua (katso luku 2.1). Ne ovat projektin johtamisen tärkein seurantaväline; niiden avulla pitäisi mm. pystyä tunnistamaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa projektin ongelmat, jotta työsuunnitelmia voitaisiin muuttaa, jos suunnitelmat eivät näytäkään johtavan haluttuun kehitysvaikutukseen ja muutokseen. Mittarit ovat siten konkreettisia, seurattavissa olevia tekijöitä, jotka kertovat tapahtuvasta muutoksesta. Hyvä mittari täyttää kolme perusvaatimusta:

- Mittari on **muutosherkkä**; muutoksen mittarissa pitäisi näkyä kohtuullisen aikaisessa vaiheessa hanketta. Jos seurattava muutos tapahtuu vasta hankkeen lopettamisen jälkeen, ei mittari hälytä ajoissa korjaamaan hankkeen toteutusmallia mikäli alkuperäinen suunnitelma ei johdakaan haluttuun vaikutukseen.
- Mittari on kohtuullisen **luotettava**; sen pitää kertoa itse hankkeen aiheuttamasta muutoksesta, ei jonkin ulkoisen prosessin vaikutuksesta. Mittarin seurannan perusteella pitää pystyä tekemään johtopäätökset hankkeen työsuunnittelussa: jatketaanko alkuperäisen suunnitelman mukaan vai onko sitä syytä muuttaa?
- Mittaria on **kohtuullisen helppo seurata**; jos mittarin seuraaminen on hyvin työlästä, seuranta todennäköisesti laiminlyödään.

Tavoitteet ja mittarit on aina syytä kytkeä selkeästi toisiinsa, sillä muutoin hankkeen johtaminen tavoitteen kautta ei onnistu.

Kehitystavoite ja sen seuranta

Hankkeelle on määriteltävä **pitkän ajan kehitystavoite, jonka toteutumista hanke edistää**. Se on hankkeen toteuttamisen perusta. Vaikka sen toteutumiseen vaikuttavat muutkin tekijät kuin hanke itse, on se syytä määritellä siten, että hankkeen vaikuttavuus kehitystavoitteen saavuttamiseen on kuitenkin merkittävä.

Kehitystavoite kuvaa hankkeella **tavoiteltavaa muutosta tärkeimmän hyödynsaajaryhmän kannalta** (esimerkiksi alueen puualan pienyritykset, seutukunnan naisyrittäjät tai vientitehtävistä kiinnostuneet inkeriläiset maahanmuuttajat) ja se voidaan johtaa hankerajauksen takana olevasta keskeisimmästä ongelmasta tai positiivisesta tekijästä, jota pyritään vahvistamaan. Kehitystavoitteen on oltava selkeä eikä se saa olla epärealistisen kunnianhimoisen tai ristiriidassa rahoitusohjelman yleisten periaatteiden kanssa.

Kehitystavoitteelle on usein vaikea löytää hyviä **mittareita**. Pitkän ajan muutos käynnistyy usein hitaasti, esimerkiksi sosiaalialan hankkeissa ehkä vasta vuosien kuluttua. Silti hankkeen oppiva ja joustava toteutus edellyttää, että vaikuttavuutta pystytään seuraamaan ja arvioimaan koko hankkeen ajan, jotta mahdolliset muutostarpeet tunnistetaan ajoissa.

Sen lisäksi, että seurataan hankkeen konkreettista vaikutusta (esimerkiksi syntyneet työpaikat tai yritysten kannattavuus), kannattaa yleensä seurata myös hyödynsaajien ja osallistujien oman kokemuksen ja mielipiteen kehittymistä, ”**asiakaspalautetta**” (miten hyödynsaajien käsitys yritystoiminnasta kehittyi). Kyse ei tällöin ole minkään yksiselitteisen objektiivisen mittarin seurannasta, vaan avoimen palautteen keräämisestä ennakkoon suunniteltujen haastatteluiden, kyselyiden tai havainnointien perusteella. Kullekin mittarille määritellään myös menetelmä, joilla sitä seurataan.

Välitön tavoite ja sen seuranta

Laaja, useita eri toimintoja sisältävä hanke on yleensä syytä jakaa osaprojekteihin. Jos hankkeeseen liittyy koulutusta, verkostojen kehittämistä ja neuvontajärjestelmien luomista, kannattaa projekti jakaa osaprojekteihin näiden toimintojen mukaan. Hankkeen välittömät tavoitteet voidaan tällöin määrittellä osaprojektikohtaisesti.

Välitön tavoite kuvaa usein muutosta, joka näkyy hyödynsaajien saaman palvelun parantumisena tai välittömän kohderyhmän parantuneena toimintana. Jos mahdollista, tavoite määritellään alkutilanteen ja lopputilanteen erona.

Välitön tavoite määritellään siten hankevaiheen ja/tai osaprojektien tavoiteltavana lopputilanteena, ei toimintana jolla siihen pyritään.

Samoin kuin kehitystavoitteelle, kullekin välittömälle tavoitteelle määritellään mittarit, joilla voidaan seurata tavoitteen määrällistä ja laadullista saavuttamista. Lopputulosta määrittelevien mittareiden (esimerkiksi koulutetut työttömät) lisäksi on usein syytä kehittää laadullista muutosta seuraavia mittareita. Hyödynsaajien mielipide, ”asiakaspalaute” on usein käyttökelpoinen keino seurata myös välittömään tavoitteeseen liittyviä laadullisia tekijöitä.

Kehitystavoitteen ja välittömien tavoitteiden on oltava järkevässä suhteessa toisiinsa. Kehitystavoite on syytä määrittää niin konkreettisesti, että välittömien tavoitteiden saavuttamisella on merkittävää vaikutusta myös pitkän ajan tavoitteeseen.

Hyvät mittarit ja seurantamenetelmät antavat myös mahdollisuuden seurata hankkeen sosiaalista vaikuttavuutta. Mittareilla voidaan tarvittaessa erottaa mm. miehiin ja naisiin kohdistuvat muutokset, tai tarkastella erikseen esimerkiksi erityyppisten vammaisten kokemia muutosta.

Liitteen A työpohjaa 8 voidaan käyttää tavoitteiden ja mittareiden määrittämiseen.

Esimerkki

Yritystoiminnan kehittämishanke koostuu kahdesta vaiheesta. Ensimmäisen, noin kahden vuoden pituisen vaiheen aikana luodaan puitteet yrittäjäkoulutukselle ja muille tukitoimille. Projektin toisen, myös noin kaksi vuotta kestävä vaiheen aikana puolestaan vakiinnutetaan toiminta.

Projektin varsinaiseksi kehitystavoitteeksi voidaan määrittää uusien pysyvien työpaikkojen luominen sekä kannattavan yritystoiminnan kehittäminen projektin kohdealueella. Käytännössä tavoitteita vielä

täsmennetään määrällisesti ja laadullisesti esimerkiksi tavoiteltavan liiketoiminnan määrän ja syntyvien työpaikkojen sekä toiminnan tavoiteltavan laadun kautta.

Hankkeen kehitysmittareina voidaan käyttää mm. aloittavien yritysten ja luotujen työpaikkojen määrää, yritysten kannattavuutta ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Pelkästään yhtä mittaria seuraamalla ei useinkaan voi vielä tehdä johtopäätöksiä projektin onnistumisesta. Yhdessä nämä mittarit kuitenkin kertovat, saadaanko hankkeella synnytyksi tervettä yritystoimintaa ja voidaanko toiminnalla uskoa olevan pysyviä vaikutuksia.

Hankkeen ensimmäisen vaiheen välittömiä tavoitteita voivat olla esimerkiksi kahdenkymmenen yrittäjän yritystoiminnan taitojen kehittäminen, yritysverkoston luominen, alueen vahvuuksiin perustuvien uusien yritysideoiden kehittäminen sekä jo toimivan yritysneuvontaorganisaation kapasiteetin kehittäminen määritellylle tasolle.

Ensimmäisen vaiheen välittömien tavoitteiden saavuttamista seuraavia tulostittareita voivat olla esimerkiksi koulutettujen henkilöiden määrä ja tyytyväisyys saamaansa koulutukseen ja tukipalveluihin sekä uusien, kannattavuuslaskelmien mukaan terveiden yritysideoiden määrä.

Kun pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet on täsmennetty, määritellään, miten tavoitteet pyritään saavuttamaan. Toteutussuunnitelmassa kuvataan, kuinka aineelliset ja henkiset voimavarat (panokset) muutetaan toimenpiteiden kautta (työsuunnitelma) konkreettisiksi hankkeen tuotoksiksi.

5.2.5 Tuotokset

Välittömien tavoitteiden saavuttamiseksi on hankkeessa aikaansaatava konkreettisia tuotoksia. Ne ovat hankkeella luotuja järjestelmiä, toimintamalleja, koulutusohjelmia, markkinointimateriaaleja, toimitiloja, organisaatioita, neuvontajärjestelmiä yms., joiden tuottamisesta hanke itse on vastuussa.

Tuotokset ovat siten tekemisen – toimintojen – konkreettisia loppu- tai välituloksia. Suunnittelijan pitäisi tuotoksia määritellessään asettaa itselleen kysymys: ”Mitä konkreettista on saatava aikaiseksi, jotta tavoiteltaviin vaikutuksiin päästäisiin?” Hankesuunnitelmassa määritellään vain ne tuotokset, jotka ovat tavoitteiden saavuttamisen ja panosten käytön kannalta tärkeimpiä. Liian tarkka määrittely saattaa jopa haitata käytännön toteutuksessa tärkeitä joustavuutta ja oppivuutta. Yksityiskohtainen työsuunnittelu pitäisi jättää vasta varsinaiseen toteutusvaiheeseen.

Esimerkki

Jos yrittäjäkoulutusprojektissa ei voida käyttää suoraan valmista koulutusohjelmaa ja –materiaalia, on hankkeen aloitusvaiheen tuotoksina mm. koulutustarveselvitys, koulutusohjelmat sekä koulutusmateriaalit. Muita ensimmäisen vaiheen tuotoksia voi olla mm. x kpl liiketoimintasuunnitelmia.

Hankkeen toisen vaiheen tuotoksiin voi kuulua mm. yritysverkoston organisaatiomalli, taloushallintojärjestelmä, sekä markkinointimateriaalit.

Silloin, kun tuotosten määrä voidaan perustellusti määrittää jo etukäteen (esimerkiksi koulutettavien henkilöiden määrä) sekä silloin, kun tuotosten laadusta voi olla ristiriitaisia käsityksiä, kannattaa tuotokset määritellä laadullisesti ja määrällisesti.

5.2.6 Hankkeen toteutusmalli

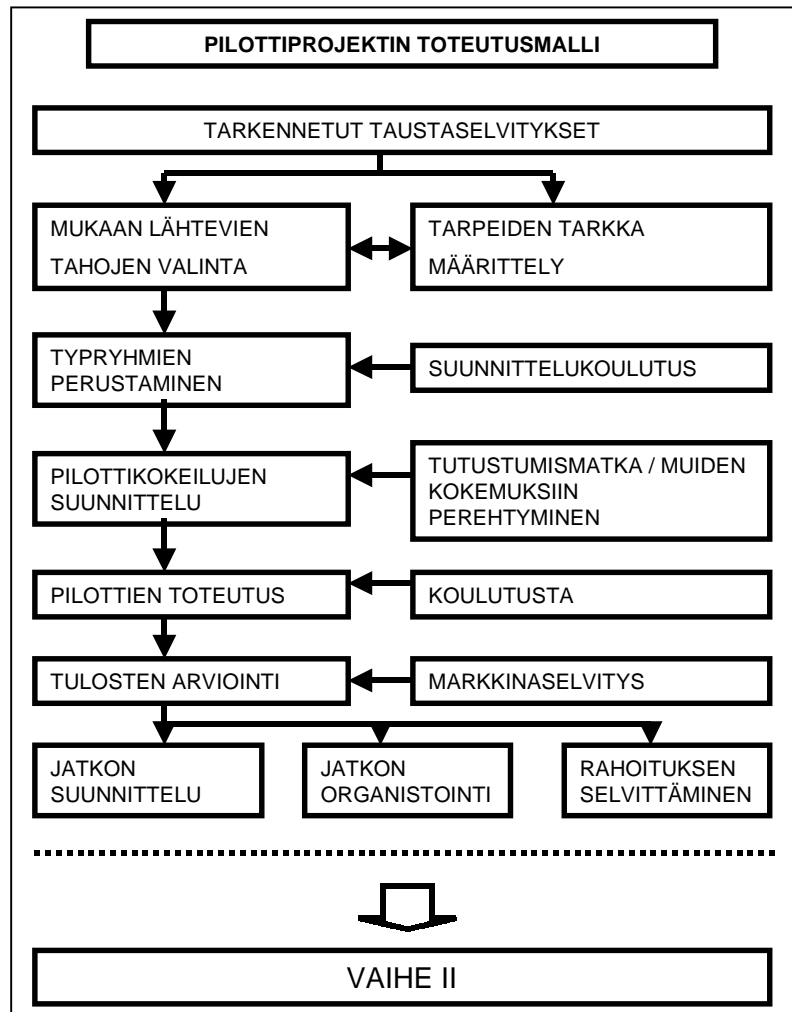
Projektisuunnitelmassa on hyvä kuvata omassa luvussaan hankkeen strateginen toteutusmalli. Se voidaan tehdä esimerkiksi prosessikaavion avulla. Prosessikaaviossa kuvataan hankkeen tärkeimmät työvaiheet ja niiden liittyminen toisiinsa. Tästä on monia etuja: työsuunnitelma on helppo laatia prosessikaavion pohjalta, prosessikaavio tiivistää ulkopuolisellekin ymmärrettävässä muodossa hankkeen toimintamallin ja se selkeyttää projektin eri osapuolille hankkeen periaatteet. Voipa sanoa, että jos prosessikuvausta ei kyetä tekemään, ei suunnittelijoilla todennäköisesti ole hanke hallinnassa. Selkeän kehitysprosessin sijaan on vain joukko irrallisia toimenpiteitä.

Prosessikuvauksen lisäksi toteutusmallissa pitäisi antaa vastaus kysymykseen "**Mitkä seikat toteutustavassa ovat oleellisia hankkeen onnistumisen kannalta ja miten niiden osalta pitäisi toimia?**". Tältä osin voi olla tarpeen määritellä mm. kohderyhmän ja projektiorganisaation oman työn roolit, ulkopuolisten asiantuntijoiden ja konsulttien käytön periaatteet sekä muut projektin toteutusmallin kannalta oleelliset seikat kuten periaatteet omarahoitusosuuden suhteen, osallistumisjärjestelyt, kulttuuristen erityispiirteiden huomioon ottaminen jne.

Esimerkki

Yrittäjäkoulutushankkeen strategiassa voidaan määritellä mm. yrittäjäorganisaatioiden ja koulutuslaitosten yhteistyömallit ja roolit, perusteet yritystuella ja koulutukseen pääsemiselle jne.

Kuvassa 8 on esitetty esimerkki ns. pilottiprojektin prosessikaaviosta. Kaavioita ei pidä kuitenkaan kopioida; se on ainoastaan esimerkki. Prosessia onkin mietittävä kussakin hankkeessa erikseen.



Kuva 8: Esimerkki projektin kuvaamisesta prosessina

5.2.7 Työsuunnitelma

Projektin työsuunnitelmassa kuvataan ne konkreettiset toimenpiteet, jotka pitää tehdä tuotosten aikaansaamiseksi. Toimenpiteet vastaavat siten kysymykseen "**Mitä projektissa tehdään?**". Työsuunnitelma voidaan helposti johtaa projektin prosessikuvauksesta; eri työvaiheet aikataulutetaan ja pilkotaan tarvittaessa tarkempiin työvaiheisiin. Yksinkertaisinta on esittää työsuunnitelma jana-aikataulun muodossa.

Toimenpiteet pitäisi varsinaisessa projektisuunnitelmassa määrittellä melko yleisellä tasolla, jotta varsinaiseen työsuunnitteluvaiheeseen jäisi riittävästi joustavuutta. Tarkkuuden pitäisi olla sellainen, että tarvittavat panokset kyetään määrittämään riittävän luotettavasti. Liian tiukkaan määritelty työsuunnitelma johtaa helposti siihen, että projektia toteutetaan härkämpäisesti ennalta määriteltyjen toimenpiteiden mukaisesti, vaikka tilanne olisikin muuttunut. Yksityiskohtaisten työsuunnitelmien laatiminen kuuluu siten hankkeen aikaiseen työsuunnitteluun.

Liitteen A työpohjassa 9 on esitetty malli työsuunnitelman laatimiseksi.

Esimerkki

Jos projektin erääksi tuotokseksi on määritelty koulutusohjelma, sen edellyttämiin toimenpiteisiin voivat kuulua koulustarveanalyysin laatiminen, koulutettavien valinta, kouluttajien valinta ja valmentaminen, koulutusmateriaalien hankkiminen ja kehittäminen sekä varsinaisen koulutusohjelman sisällön määrittäminen.

5.2.8 Panokset

Panoksilla tarkoitetaan toimenpiteiden toteuttamiseen tarvittavaa henkilötyötä ja muita voimavaroja. Panokset voidaan jakaa seuraavasti:

- Henkilötyö; suunnittelun, toteutuksen, valvonnan ja hallinnon edellyttämä asiantuntijatyö ja avustava työ
- Materiaalit, tarvikkeet, koneet ja laitteet; jaoteltuna investointi- ja kulutustarvikkeisiin
- Matkat; hankkeen toteuttamisen kannalta välttämättömät matkat eriteltyinä erityyppisiin matkoihin ja majoituspäiviin
- Ulkopuoliset palvelut; konsulttipalvelut yms.
- Muut panokset; stipendit yms.

Panokset eritellään hankesuunnitelmassa hankkeen budjetin edellyttämällä tarkkuudella. Tärkeimpien panosten osalta kannattaa selkeästi kertoa kenen vastuulla niiden hankkiminen on (projektitoteuttaja, kunta, hyödynsaajat tai muu sidosryhmä).

Esimerkki

Koulutusohjelman käynnistämisessä tarvittavia panoksia voivat olla:

<i>Panos</i>	<i>Määrä</i>	<i>Vastuu</i>
<i>Koulutussuunnittelija</i>	<i>2 kk</i>	<i>Oppilaitos X</i>
<i>Haastattelijoita</i>	<i>4 kk</i>	<i>Kunta</i>
<i>Koulutuskoordinaattori</i>	<i>12 kk</i>	<i>Oppilaitos X</i>
<i>Koulutusmateriaalitoimittaja</i>	<i>6 kk</i>	<i>Yritys Y</i>
<i>Kouluttajia</i>	<i>5 x 1 kk</i>	<i>Oppilaitos, ulkopuolisia asiantuntijoita</i>
<i>Koulutustilat</i>	<i>2 luokkahuonetta,</i>	<i>Oppilaitos X</i>
<i>Koulutusmateriaalit</i>		
• <i>oppikirjoja</i>	<i>x kpl</i>	<i>Oppilaitos X</i>
• <i>jne.</i>	<i>y kpl</i>	

Tarvittavat panokset voi henkilötyön osalta kytkeä myös suoraan työsuunnitelmaan. Resurssitarve saadaan tällöin selkeästi perustelluksi: rahoittaja näkee selvästi, millä perusteilla budjetti on laadittu.

Jos myönnetty rahoitus on jäänyt pienemmäksi kuin alun perin tarkkaan lasketut panokset edellyttävät, on tavoitteita ja suunnitelmia muutettava. Suunnitelman eri osien - tavoitteet, tuotokset ja resurssit - on oltava tasapainossa keskenään. Todelliset resurssit eivät esimerkiksi saa jäädä pienemmiksi kuin tavoitteiden saavuttaminen edellyttäisi. Yksityiskohtainen suunnittelu auttaa tässäkin asiassa: tarkkaan lasketut ja esimerkiksi työsuunnitelmaan kytketyt

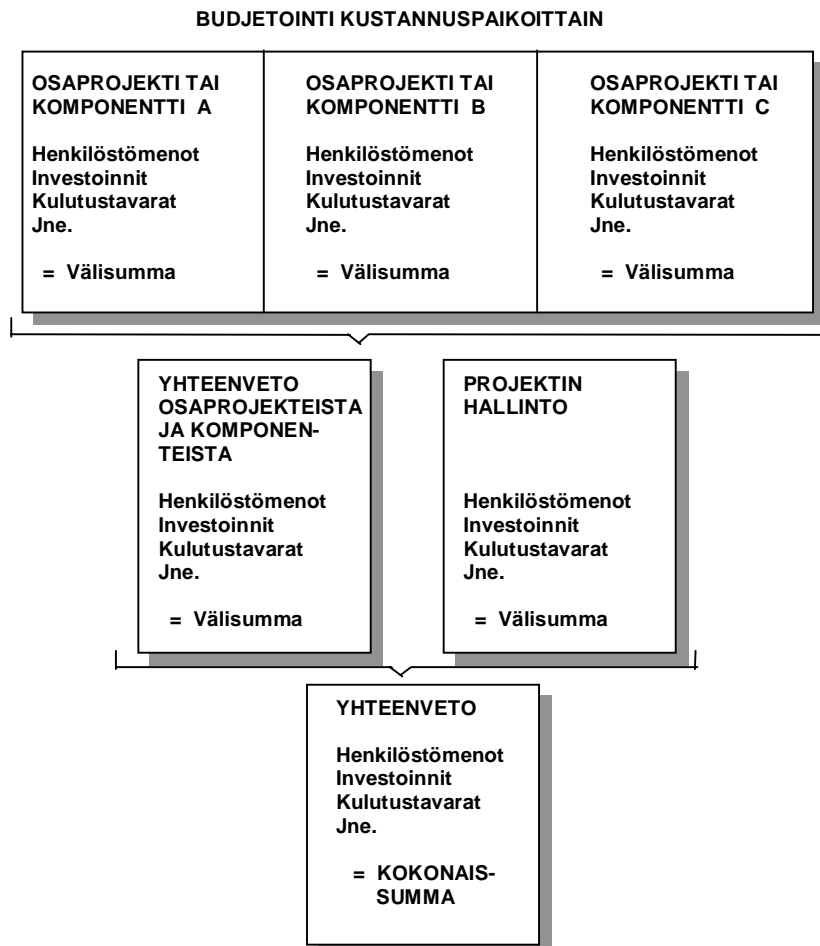
panokset hyväksytään helpommin sellaisenaan kuin esimerkiksi hyvin yleisellä tasolla määritellyt kokonaistyöajat.

5.2.9 Kustannusarvio

Kustannusarvio lasketaan hinnoittelemalla tarvittavat panokset. Mikäli hanke on monivuotinen, tehdään jokaiselle vuodelle oma kustannusarvio.

Hyväksyttävien kustannusten ja omarahoituksen määrittelyn periaatteet on esitetty kunkin rahoitusohjelman ohjeissa.

Periaatteena budjetin laadinnassa pitäisi olla, että kaikki tärkeimmät kuluerät jaotellaan omiin, projektin osaprojektijaon mukaan eriteltyihin kustannuspaikkoihin sekä projektin tärkeimpiin kustannuslajeihin (esim. asiantuntijapalkkiot, asiantuntijoiden kulut, investoinnit, kulutustavarat, urakat, muut projektin kulut, hallintokulut). Kuvassa 9 on esitetty periaate projektin kustannuspaikkajaosta.



Kuva 9: Projektibudjetin kustannuspaikkajako

Kustannusarviossa kannattaa käyttää seuraavia kustannuslajeja:

A) Toteutuskustannukset

Henkilökustannukset

- Projektiin palkattavan henkilöstön palkka- ja sosiaalikulut
- Ulkopuolisten asiantuntijoiden palkka- ja sosiaalikulut, konsulttipalkkiot
- Matka- ja asumiskulut sekä päivärahat

Koulutus- ja valistuskulut

- Kurssimaksut tms.
- Koulutuksen edellyttämät ostopalvelut; tila- ja välinevuokrat, konsulttipalvelut yms.
- Opettajien palkkiot
- Koulutettavien ja opettajien matka- ja majoituskulut
- Koulutusmateriaalit

Projektiorganisaation oman henkilöstön koulutussuunnitteluun ja koulutuksen johtamiseen liittyvät asiantuntijakulut eritellään kohdassa asiantuntijakulut. Mahdollinen koulutustilojen kehittäminen, välinehankinnat, jne. ilmoitetaan kohdassa investoinnit. Koulutuskuluina eritellään siten koulutuksen suorat kustannukset.

Hankinnat

- Tarvikkeiden hankinta
- Toimituskulut

Investoinnit (vain vähäisessä määrin ESR-rahoituskelpoisia)

- Korjaaminen, rakentaminen
- Laitehankinnat

Käyttö- ja kunnossapitokulut

- Hankkeen toteuttamisesta suoraan aiheutuvat käyttökustannukset; puhelin, toimistotarvikkeet jne.
- Kunnossapitokustannukset; huolto ja korjaus
- Muut toiminnan ylläpitoon liittyvät kustannukset; toimitilojen vuokra jne.

Seuranta- ja arviointikulut

- Mahdollisen ulkopuolisen arvioinnin kulut ja palkkiot
- Sisäisen seurannan ja arvioinnin kulut

Rahoittajan mahdollisesti teettämiä arviointeja ei kustannuksissa tarvitse ottaa huomioon.

B) Hallintokustannukset

Hallintokuluja ovat hankkeen yleisestä hallinnoinnista johtuvat palkka- ja materiaalikulut. Niiden osuus kokonaiskuluista pitää olla kohtuullinen (alle 10 %:a hankkeen kokonaiskustannuksista). Näitä kuluja voivat olla mm.:

- Hallintohenkilöstön palkat (projektisihteeri). Hallintohenkilöstön osalta on eriteltävä, kuinka suuri osuus heidän työajastaan kuluu hankkeeseen. Vain tämä osuus on rahoituskelpoista.
- Postitus, puhelin, kopiointi, yms. toimistokulut
- Hankkeen mahdollisen muun varainhankinnan ja tiedottamisen aiheuttamat kulut.

Hallintokuluiksi kannattaa kirjata vain varsinaisen hallintotyön kulut. Esimerkiksi se osuus projektipäällikön työstä, mikä kohdistuu konkreettiseen asiantuntijatyöhön tai kouluttamiseen,

pitäisi kirjata ao. kohtaan, ei hallintokuluksi. Näin saadaan realistinen kuva todellisten hallintokulujen osuudesta projektibudjetissa.

5.2.10 Projektin riskit ja oletukset

Minkä tahansa projektin onnistuminen riippuu, paitsi projektista itsestään, myös useista **ulkoisista tekijöistä**. Muutokset näissä ulkoisissa tekijöissä saattavat olla riskejä projektin onnistumiselle. Riskianalyyssissä (luku 4.7.2) pyritään arvioimaan näiden riskien todennäköisyyttä ja projektin herkkyyttä riskeille. Periaatteena pitäisi olla, ettei suunnitelma sisällä sellaisia merkittäviä riskejä, joiden toteutuminen on todennäköistä. Täysin riskittömäksi ei mitään hanketta saa, mutta jäljelle jäävien riskien pitää olla vaikutuksiltaan melko vähäisiä, jotta niiden toteutuessa tilanne voidaan vielä korjata. Sen lisäksi riskien toteutumisen todennäköisyyden pitää olla pieni.

Jotta päätöksentekijät sekä projektin toteuttajat saavat selkeän käsityksen siitä, mikä on projektin riskitaso ja millaisille oletuksille projekti perustuu, kannattaa projektisuunnitelmaan liittää yhteenveto projektin riski- ja vaikutusanalyyseistä sekä määritellä sen perusteella ne oletukset, joiden varaan projekti on suunniteltu.

Oletukset tarkoittavat niitä ulkoisia tekijöitä, joiden varaan projekti on suunniteltu. Oletuksiksi kirjataan ne tekijät, jotka saattavat sisältää pienen riskin olosuhteiden muuttumisesta, mutta joiden pysyvyyteen suunnitteluprosessissa on saatu kohtuullinen varmuus.

Esimerkki

Projektin tavoitteena on kehittää lämpölaitoksissa käytettävän hakkeen korjuuseen ja tuotantoon liittyvää yritystoimintaa ja synnyttää sen kautta uusia työpaikkoja. Hakkeen käytön kannattavuus lämmöntuotannossa perustuu kilpailevien energiamuotojen hintaan. Mikäli käyttö on kannattavaa nykyisillä hinnoilla ja mikäli hintojen keskinäisen suhteen voidaan analyyseihin mukaan olettaa pysyvän nykyisenkaltaisina, voidaan hankkeen yhdeksi perusoletukseksi ottaa muiden energiamuotojen reaalihintojen pysyminen nykyisellä tasolla.

5.2.11 Projektin organisaatio ja johtaminen

Eri sidosryhmien roolit ja vastuut sekä projektin johtamis- ja päätöksentekomenettelyt ja raportointivastuut on määriteltävä mahdollisimman yksiselitteisesti ja selkeästi. Käytäntö on osoittanut, että pienetkin epäselvyydet ja ristiriitaisuudet vaikeuttavat projektityön edellyttämää tehokasta johtamista ja päätöksentekoa.

Projektityössä voidaan usein käyttää tyypillistä linjaorganisaatiota. Projektin ohjaamisesta ja seurannasta vastaa tällöin tärkeimpien sidosryhmien perustama johto/ohjausryhmä, kun taas projektin sisäisestä johtamisesta vastaa projektipäällikkö, jonka alaisuudessa eri osaprojektien tiimit toimivat. Pienissä hankkeissa ei erillistä johtoryhmää eikä osaprojektijakoa yleensä kuitenkaan tarvita.

Projektin organisaation määrittelyn pitäisi kattaa myös kaikkien tärkeimpien ulkoisten sidosryhmien roolit sekä esimerkiksi yhteistyön periaatteet. Mitä useampia sidosryhmiä, sitä tärkeämpää on roolien määrittely.

5.2.12 Raportointi, seuranta ja arviointi

Hyvään projektisuunnitelmaan kuuluu myös projektin raportoinnin ja seuranta- sekä arviointimenettelyn kuvaaminen. Vähimmäisvaatimuksena on, että raportoinnin jaksotus on selkeästi määritelty. Projektin seurantaan ja arviointiin saattaa kuulua raportoinnin lisäksi säännöllisiä seurantakokouksia sekä ulkopuolisia väliarviointeja ja loppuarviointi. ESR-rahoitus edellyttää jo sinällään esi-, väli- ja loppuarviointia. Projektisuunnitelmassa pitäisi määritellä arviointien tekijät sekä alustavat ajankohdat.

Raportointi ja seuranta ei koskaan saisi olla pelkästään hallinnollinen toimenpide, vaan ennen kaikkea projektin johtamisen työkalu. Raportointijärjestelmä pitäisi aina perustaa projektin tavoitteenasettelun ja työsuunnitelmien rakenteen pohjalta. Projektin johtamisen kannalta tärkeimmät seurantakohteet ovat tavoitteiden saavuttamista seuraavien mittareiden sekä budjetin ja maksatusten seuranta. Rahoittajalle suunnattu raportointi on vain osa projektin raportointia: raportointia tarvitaan ennen kaikkea projektin johtamisessa sekä yhteistyökumppaneiden ja kohderyhmien informoinnissa. Raportoinnin periaatteita ja malleja on selvitetty tarkemmin luvussa 6.2.

6. PROJEKTIOHTAMISEN MENETTELYTAPOJA JA TYÖKALUJA

6.1 Projektin hallinta

6.1.1 Projektista oppiva prosessi

Luvussa 2 kuvatun projektisyklin tavoitteena on tehdä projektista oppiva prosessi. Käytännön tasolla projektissa pitäisi noudattaa samaa oppivaa prosessia kaikessa suunnittelussa, päätöksenteossa ja toteutuksessa. Tämä onnistuu, jos kaikkeen projektin toimintaan saadaan juurrutetuksi kriittinen tarkastelu ja selkeä päätöksentekoprosessi.

Tilanneanalyysi => arviointi => vaihtoehtojen tarkastelu => valinta => päätös seuraavista toimenpiteistä / tarvittavista muutoksista => aikataulun ja tarvittavien panosten määrittely

Esimerkiksi erilaiset projektikokoukset (ohjaus/johtoryhmä, projektin sisäiset palaverit, yhteistyökokoukset) jäävät helposti turhauttaviksi jaarittelutilaisuuksiksi, ellei kokouksissa selkeästi edetä analyysistä päätöksiin.

6.1.2 Projektioorganisaatio

Projektilla pitää olla selkeä organisaatio, jossa eri osapuolten roolit ja vastuut on selkeästi määriteltä. Yleensä projektioorganisaatio koostuu ohjaus/johtoryhmästä, varsinaisesta projektioorganisaatiosta sekä yhteistyökumppaneista.

Ohjaus/johtoryhmä

Projektille perustetaan yleensä hankkeen tärkeimmistä rahoittaja- ja sidosryhmistä koostuva ohjausryhmä (ryhmää kutsutaan usein myös johtoryhmäksi). Ohjausryhmän tehtävänä on

- Valvoa hankkeen edistymistä
- Arvioida hankkeen tuloksia
- Hoitaa koordinaatiota ja tiedonkulkua tärkeimpien sidosryhmien ja projektin välillä sekä ulos projektista että sidosryhmiltä projektille
- Tkea projektipäällikköä suunnittelussa ja projektin strategisessa johtamisessa.

Usein ohjaus/johtoryhmätyöskentely ei kuitenkaan tue hanketta järkevällä tavalla. Ryhmän kokoukset ovat rutiinimaisia, tai ryhmä käyttää liikaa valtaa ja tekee päätöksiä, joiden selkeästi pitäisi olla projektin itsensä vastuulla. Yhteissuunnittelu on hyvä keino projektin ohjaus/johtoryhmätyöskentelynkin kehittämiseksi: ohjaus/johtoryhmä voi ensimmäisissä kokouksissaan avoimesti keskustella roolistaan projektin tukijana (ja kriitikkona) sekä suunnitella itselleen työskentelytapoja, jotka parhaiten tukevat tätä roolia. Tavoitteena voi olla työn muuttaminen tylsistyttävistä kokouksista innostuneeksi ideoinniksi. Tätä roolia voi tukea myös kokousten pitäminen ruohonjuuritasolla (esimerkiksi kohdeyrityksissä) sen sijaan, että aina kokoonnutaan virastoseinien sisälle.

Projektiorganisaatio

Projektilla pitää olla aina selkeä vetäjä. Projektin yleisen johtamisen lisäksi hänen tehtävänä on

- Vastata työsuunnitelmien laatimisesta
- Vastata hankkeen seurannasta ja sisäisestä arvioinnista
- Laatia muutosesitykset
- Vastata henkilöstön palkkaamisesta ja henkilöstöhallinnosta, hankinnoista, ja taloudellisista kysymyksistä
- Vastata raportoinnista ja tiedottamisesta.

Osa yo. tehtävistä voidaan delegoida muullekin projektihenkilöstölle, vaikka varsinainen vastuu onkin projektin vetäjällä.

Varsinkin laaja projekti kannattaa organisoida linjaorganisaatioksi, jossa erilaiset projektitiimit vastaavat selkeästi rajatuista osaprojekteista tai muulla tavalla rajatuista kokonaisuuksista. Tällöin on selkeästi määriteltävä eri toimijatasojen roolit, valtuudet ja vastuut: mitkä päätökset voidaan tehdä osaprojektitiimeissä, mikä edellyttää projektin vetäjän hyväksyntää, mitkä päätökset on alistettava ohjaus/johtoryhmälle?

6.1.3 Projektikokoukset ja muutosmenettelyt

Projektien johtaminen edellyttää säännöllisiä ja – käsiteltävistä asioista riippuen – eritasoisia kokouksia. Niiden osalta on määriteltävä mm.

- Määräaikaisten kokousten tarve ja ajankohdat,
- Kokoonkutsuja,
- Eri tyyppisten kokousten aiheet ja asialistat
- Puheenjohtaja ja sihteeri.

Kokouksista on syytä laatia lyhyet päätöspöytäkirjat, joissa määritellään selkeästi toimenpiteitä koskevat päätökset, aikataulu, vastuut toimenpiteistä sekä toimenpiteiden edellyttämät panokset ja budjetti.

Oppiva prosessinomainen projektitoteutus edellyttää aina muutoksia alkuperäisiin suunnitelmiin. Viimeistään projektia käynnistettäessä on määriteltävä muutoksissa käytettävät menettelytavat: kuka päättää eri tasoista muutoksista (projektipäällikkö, ohjaus/johtoryhmä, rahoittaja), miten sidosryhmille tiedotetaan muutoksista jne.

6.1.4 Projektihallinnan työkaluja

Vaikka projekti onkin tiettyyn asiaan rajattu, määräaikainen kokonaisuus, edellyttää sen hallinta monien rinnakkaisten ja päällekkäisten asioiden hallintaa. Ilman selkeää ja systemaattista suunnittelua, seurantaa, raportointia ja kirjanpitoa ei projektin hallinta onnistu. Alla on lyhyesti esitelty muutamia projektihallinnan työkaluja ja keinoja välttää projektivetäjää aina uhkaava kaaos.

Projektikansio

Vaikka markkinoilla onkin erilaisia projektihallinnan tietokonepohjaisia hallintajärjestelmiä, ei niitä yleensä voi järkevästi hyödyntää kehittämishankkeissa, onhan ne yleensä luotu lähinnä laajojen rakentamis- tai teollisuusprojektien johtamiseen. Kehityshankkeissa riittää yleensä selkeän projektikansion ylläpitäminen. Kansio perustetaan jo hankkeen valmisteluvaiheessa ja sitä ylläpidetään projektin loppuun asti. Kansiota pitäisi helposti löytää kaikki projektille tyypilliset suunnitelmat, raportit, pöytäkirjat ja muut projektihallinnassa tarvittavat tiedot.

Projekteja toteuttavan organisaation kannattaa kehittää standardimuotoinen hallintakansio, jota käytetään kaikkien hankkeiden hallinnoinnissa ja arkistoinnissa. Näin varmistetaan, että projektivetäjän poissa ollessa myös muut organisaation työntekijät voivat löytää tarvittavat tiedot. Liitteessä B on esitetty tyypillisen projektikansion sisältö. Kansioon kerätään suunnitelmat, muistioidet ja raportit aikajärjestyksessä. Kansion täyttyessä avataan aina uusi kansio, jolloin projektin koko historia saadaan kootuksi yhtenäiseen arkistoon. Silloinkin, kun jokin laaja raportti on arkistoitu erikseen, liitetään projektikansioon tieto siitä, mihin erillinen raportti on arkistoitu.

Projektipäiväkirja

Jos projektivetäjä on tottunut pitämään omaa päiväkirjaa, kannattaa samaa menettelyä soveltaa myös projektissa. Subjektiivinen, projektin toteutumista pohdiskeleva päiväkirja voi olla arvokas työkalu arvioitaessa hanketta ja palattaessa päätöksenteon juurille. Kyseessä on kuitenkin hyvin persoonallinen työkalu; joillekin päiväkirjan pito sopii, toisille taas ei.

Taloushallintaohjelmat

Pienissä hankkeissa talouden saa pidetyksi hallinnassa käsikirjanpidollakin. Suuressa hankkeessa tarvitaan sen sijaan kehittyneempiä ratkaisuja. Järkevää on luoda hankkeelle sen kaltainen kustannuspaikka- ja kustannuslajijärjestelmä, että projektin talouden hallinta voidaan kytkeä osaksi organisaation normaalia taloushallintajärjestelmää (katso myös luku 5.2.9). Kustannuspaikoilla eritellään projektiin ja sen osiin kohdistuvat kulut kun taas kustannuslajeina käytetään organisaation normaalista tilikartasta poimittuja projektiin soveltuvia kustannuslajeja. Näin vältetään turhaa ja sekaannuksia aiheuttavaa päällekkäistä taloushallintoa.

Projektihallinta verkossa

Teoriassa projektihallinta voidaan viedä myös täysin tietoverkkopohjaiseksi. Tämä voi olla järkevää erityisesti tietotekniikkaan liittyvissä hankkeissa, jolloin hallintajärjestelmä tukee hankkeen varsinaisen sisällönkin kehittämistä. Myös silloin, kun hanke on laaja

verkostohanke, voi verkkopohjainen hallintajärjestelmä parantaa tiedon kulkua eri toimijoiden välillä.

Verkkopohjainen projektinhallinta edellyttää kuitenkin poikkeuksellista työkuria. Kaikki sekalaiset liput ja laput pitäisi kirjata tietokoneelle ja tallentaa ao. tiedostoon. Myös erilaiset faxit ja muut paperilla saadut materiaalit ja muistiot pitäisi siirtää koneelle. Jos tämä ei onnistu, voi verkkopohjaisen hallintajärjestelmän käyttö johtaa pahoihin sekaannuksiin, kun osa tiedosta on verkossa ja osa taas paperilla sekalaisissa mapeissa tms.

Lomakkeet ja raporttipohjat

Tiettyjä, usein toistuvia raportointitilanteita varten kannattaa kehittää vakio- ja muotoiset lomake- ja raportointipohjat. Rahoittajalle suuntautuva raportointi hoituu yleensä rahoittajan antamien kaavakkeiden pohjalta. Sen lisäksi on hyvä laatia vakio- ja muotoinen pohja työsuunnitelmille, sopimuksia varten, kokouspöytäkirjoille jne.

Muistilistat

Usein toistuvia arviointi- ja päätöksentekotilanteita varten voi myös kehittää erilaisia muistilistoja. Ohessa on esimerkki työsuunnitelman arviointikriteerit sisältävästä muistilistasta.

- Selkeys ja loogisuus: ymmärtääkö ulkopuolinen?
- Tavoitteet: ovatko selkeät, konkreettisia ja määrittelevätkö laadun?
- Tehtävänmääritys: kuka tekee työt?
- Aikataulu: onko ajoitus realistinen?
- Budjetit: selkeys ja realismi, ajoitus?
- Organisointi: onko vastuunjako selkeä?
- Yhteistyötahot: ovatko roolit selkeät, onko sitoutuminen varmistettu?
- Seuranta ja arviointi: kuka, mitä, miten, milloin?
- Joustavuus: miten työsuunnittelu on kytketty seurantaan ja arviointiin?
- Riskit: ovatko oletukset realistisia?
- Kestävyys: miten tuloksia ylläpidetään?

6.2 Projektin raportointi ja tiedotustoiminta

Rahoittaja on yleensä määritellyt sekä aikataulun että muodon haluamalleen raportoinnille. Käytännössä raportit laaditaan rahoittajan toimittamille kaavakkeille.

Rahoittajalle kohdistuva raportointi on kuitenkin vain pieni osa projektin johtamisessa ja toteutuksessa tarvittavasta raportoinnista ja tiedotustoiminnasta. Rahoittajan lisäksi tietoa voivat tarvita projektihenkilöstö, yhteistyökumppanit, hyödynsaajat ja kohderyhmät, alueen väestö jne. Kullakin näistä ryhmistä on omat tiedontarpeensa. Myös soveltuva kieli, keinot tai tiedonjakelukanavat vaihtelevat riippuen siitä, kenelle ja mitä tietoa projektista halutaan välittää. Joskus raportoinnin ja tiedonvälityksen tarkoituksena on laajempi päätöksenteon valmistelu, joskus yhteistyötahojen sitouttaminen, joskus taas tiedonvälitys tietystä hankkeeseen liittyvästä yksityiskohdasta. Jollekin ryhmälle ja asialle soveltuu kuivan raportin laadinta, toisessa tapauksessa taas tarvitaan aktiivista vuorovaikutustilannetta.

Koska tiedontarpeet ja soveltuvat menettelytavat vaihtelevat kohderyhmän ja asian mukaan, kannattaa projektin alussa laatia selkeä raportointi- ja tiedotussuunnitelma. Suunnitelmassa määritellään tärkeimmät tahot, joille tietoa halutaan välittää, tiedotettavat asiat, menettelytavat, aikataulu sekä vastuuhenkilöt.

Taulukko 4: Raportointi- ja tiedotussuunnitelma

Kohderyhmä	Asia	Menettelytapa	Aikataulu	Vastuuhenkilö

Erityisesti kannattaa miettiä aktiivisia, vuorovaikutteisia keinoja sekä jo olemassa olevien tiedotuskanavien käyttöä. Alueen väestö tavoitetaan ehkä parhaiten alueen koulussa järjestettävän tapahtuman yhteydessä: ihmiset tulevat joka tapauksessa tilaisuuteen ja projekti voi vaikkapa järjestää yhteen luokahuoneeseen päivystyksen ja näyttelypisteen, jossa kävijät saavat tietoa mutta voivat myös ilmaista omia mielipiteitään. Toisessa tilanteessa taas jutun ujutaminen paikallis- tai ammattilehteen voi olla hyvä keino saada tietoa leviämään.

Kaikkea tietoa ei tarvitse tuottaa paperille, ennakkoon sovituisissa palavereissa voidaan raportoida myös suullisesti.

Projektin alussa kannattaa selvittää projektihenkilöstön mahdolliset erityistaidot. Jos joku projektin työntekijöistä harrastaa esimerkiksi valokuvausta tai piirtämistä, kannattaa näitä taitoja käyttää hyväksi projektin tiedotustoiminnassa.

Liite A

PROJEKTISUUNNITELMAN TYÖSTÄMISOHJEITA JA IDEOINNIN TYÖKALUJA

1. SUUNNITTELUN KULKU

Tärkeimmät sidosryhmät kannattaa vetää mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon projektin alusta lähtien. Yhteissuunnittelulla varmistetaan mm. se, että eri sidosryhmien käsitykset tulevat kattavasti huomioonotetuiksi ja että suunnittelu perustuu todellisiin tarpeisiin ja ongelmiin eikä vain ulkopuolisen suunnittelijan tai yhden sidosryhmän rajalliseen näkemykseen. Sen lisäksi avoin yhteissuunnittelu sitouttaa eri sidosryhmät hankkeen tavoitteisiin ja suunniteltuun toimintamalliin.

Seuraavassa on esitetty työskentelyohjeita sekä työpohjia, joita voidaan käyttää projektin suunnitteluanalyysissä ja projektisuunnitelman hahmottamisessa. Ainakin tärkeimmät suunnitteluvaiheet kannattaa tehdä osallistuvina, esimerkiksi yhteisen aivoriihipalaverin muodossa. Yhteisessä suunnittelupalaverissa voidaan mm. laatia kattava ongelma-analyysi, selvittää mahdolliset ratkaisumallit ja käytettävissä olevat resurssit sekä määrittää perusratkaisut projektin tavoitteiden, toteutustavan ja periaatteellisen sisällön osalta. Tämän yhdessä laaditun alustavan suunnitelman pohjalta voivat suunnittelijat laatia itse projektisuunnitelman. Tarpeen mukaan voi viimeistelytyössäkin vetää hankkeen eri osapuolia aktiivisesti mukaan erilaisilla osallistuvan suunnittelun menettelyillä.

2. SUUNNITTELUN VALMISTELU

2.1 *Taustaselvitykset*

Suunnittelun ensimmäisenä työvaiheena määritellään suunnittelussa tarvittavat taustaselvitykset sekä niiden tekotapa. Taustaselvityksiä määriteltäessä on mietittävä mm. seuraavia tekijöitä:

- Mikä tieto on oleellista ongelmien ymmärtämisen, mahdollisuuksien selvittämisen ja hankkeen rajaamisen sekä tavoitteenasettelun kannalta?
- Mistä lähteestä tiedon voisi tehokkaimmin hankkia?
- Kuinka luotettavaa ja kattavaa on jo saatavilla oleva tieto, tarvitaanko tarkempia selvityksiä?
- Miten tiedon voisi tehokkaimmin saada selville?
- Kuka vastaa tiedon hankkimisesta ja työstämisestä, missä aikataulussa?

Taustaselvitysten suunnittelussa voidaan käyttää apuna työpohjaa 1.

2.2 *Suunnittelun organisointi*

Seuraavana vaiheena määritellään hankkeen suunnitteluun ja sitä koskevaan päätöksentekoon mukaan vedettävät henkilöt sekä sidosryhmät. Tässä vaiheessa pitäisi varmistaa, että kaikkien

hankkeen kannalta oleellisten sidosryhmien edustajat saadaan mukaan kehittelyyn ja että he myös nauttivat sidosryhmänsä luottamusta. Usein kannattaa kutsua mukaan myös muiden

vastaavien hankkeiden ja hanketta sivuavien rinnakkaistoimialojen edustajia. Jos hankeidean tiimoilta voidaan löytää aktiivisia kehittäjiä ja ideanikkareita esimerkiksi koulutus- ja

tutkimuslaitoksista, kannattaa myös heitä kutsua mukaan hankkeen kehittelyyn. Sidoryhmien edustajat yksilöidään henkilöinä. Jos tämä ei vielä ole mahdollista, määritellään heidän valintamenettelynsä, jotta voidaan varmistaa "oikeiden" henkilöiden saaminen mukaan hankkeen kehittelyyn.

Samalla määritellään osallistumisessa käytettävät menettelytavat.

Työpohja 2:n avulla voidaan miettiä suunnittelun eri vaiheita ja niihin osallistuvia organisaatiota ja henkilöitä.

2.3 Suunnittelun työohjelma

Suunnitteluvaiheellekin kannattaa laatia työohjelma, jossa määritellään eri selvitys- ja suunnitteluvaiheet, niiden aikataulu ja vastuuhenkilöt. Apuna voi käyttää työpohjaa 3.

3. SUUNNITTELUANALYYSIT

3.1 Ongelma-analyysi

Ongelma-analyysi voidaan tehdä jakamalla tarkasteltavan kehittämistilanteen ongelmat (nykyiset ongelmat ja heikkoudet sekä kehityksen esteenä olevat ongelmat) hankkeen kannalta tärkeisiin ongelmatahoihin, joita kutakin tarkastellaan tärkeimpien sidoryhmien kannalta. Ongelmat kirjataan sen mukaan, miten eri sidoryhmät ne kokevat ja minkälaisia ongelmia kukin sidoryhmä omalta osaltaan aiheuttaa.

Ns. ongelmamatriisin käyttö on osoittautunut käyttökelpoiseksi menetelmäksi ongelmien tarkastelussa. Työpohjassa 4 esitettyä tarkastelukehikkoa voidaan soveltaa useimpiin hankkeisiin. Siinä on kuitenkin aina yksityiskohtaisesti määriteltävä, mitä/mitä tarkastelutasot ovat. Myös ongelmatahoja voi olla tarpeen muuttaa tai lisätä. Esimerkiksi tuotannollisissa hankkeissa on syytä tarkastella erikseen markkinoihin ja markkinointiin liittyviä ongelmia.

Ongelmakirjaukset on syytä tehdä selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Ongelman tai esteen laatu pitäisi selvittää kirjauksesta. Ongelmat pitäisi kirjata ongelmamuodossa, ei ratkaisun puutteena.

Esimerkki

"Huono yhteistyö" on liian yleinen ongelman kirjaus. Ongelman määrittelyssä pitäisi sen sijaan kuvata sitä, mikä yhteistyössä on huonoa.

"Koulutuksen puute" on puolestaan esimerkki ratkaisun puutteesta. Ongelman määrittelyssä pitäisi sen sijaan kuvata ongelmat, jotka johtuvat koulutuksen puutteesta; esimerkiksi puutteelliset taidot jossain toiminnassa.

Ongelma-analyysiin kirjataan kaikki tunnistetut ongelmat. Priorisoinnin vuoro tulee vasta tämän vaiheen jälkeen.

Silloin, kun hankkeella pyritään kehittämään täysin uutta toimintaa, on ongelma-analyysin teko tapaa hieman muutettava. Ensimmäisenä vaiheena kannattaa tällöin listata ne tekijät,

jotka kehitettävän toiminnan on tulevaisuudessa täytettävä, jotta toiminta olisi järkevällä ja kestäväällä pohjalla. Ongelma-analyysi voidaan tällöin tehdä etsimällä vastauksia kysymykseen ”mitkä tekijät ovat tavoitetilanteeseen pääsemisen esteinä?”

3.2 Ratkaisun valinta

3.2.1 Ongelmien priorisointi

Sen jälkeen, kun ongelmat on tunnistettu, ne priorisoidaan sen mukaan, mikä on niiden merkittävyys ja mitkä ovat mahdollisuudet vaikuttaa niihin. Priorisointi voidaan tehdä esimerkiksi jakamalla ongelmat kolmeen luokkaan.

Ongelman tyyppi	Luokitus
Ongelmat, joiden vaikutus on suuri ja jotka ovat merkittäviä kehityksen esteitä, joihin voi periaatteessa vaikuttaa käytettävissä olevilla voimavaroilla ja jotka ovat tärkeimpien sidosryhmien kannalta merkittäviä.	+
Ongelmat, joiden merkittävyys on vähäinen	0
Ongelmat, joihin ei voi vaikuttaa hankkeen ja järjestöjen voimavaroilla	-

Joskus voidaan käyttää myös ”äänestysmenettelyä”; suunnitteluun osallistuvat henkilöt valitsevat esimerkiksi viisi/kymmenen tärkeintä ongelmaa, joihin heidän mielestään hankkeessa pitäisi pureutua.

3.2.2 Vahvuuksien ja resurssien tunnistaminen

Ennen kuin lähdetään miettimään hankkeen rajausta, kannattaa tarkastella vielä kehittämistilanteeseen liittyviä vahvuustekijöitä, mahdollisuuksia ja käytettävissä olevia resursseja. Ne voidaan listata vapaamuotoisesti omalle paperilleen.

3.2.3 Ratkaisun etsiminen

Kun priorisoituja ongelmia tarkastelee, huomaa yleensä, että eri ongelmat voidaan ryhmittää 4-8:n kehittämisalueen joukoksi. Osa ongelmista voi liittyä esimerkiksi henkilöstön osaamiseen, osa negatiivisiin asenteisiin tai yhteistyön heikkouteen, kun taas eräs merkittävä ongelmajoukko voi liittyä vaikkapa laitteiden ja tilojen käyttöön ja kunnossapitoon. Nämä laajemmat ongelma-alueet voidaan kirjata työpohja 5:n sarakkeeseen ”priorisoidut kehittämisalueet” (esimerkiksi ”yhteistyön kehittäminen” ja ”rahoituspohjan vahvistaminen”). Tämän lisäksi myös jotkin piilevistä mahdollisuuksista ja vahvuustekijöistä voivat olla sellaisia, että niiden vahvistaminen voidaan ottaa hankkeen työn alle ja liittää priorisoituihin kehittämisalueisiin.

Sen jälkeen voidaan valituille kehittämisalueille miettiä mahdollisia ratkaisutapoja esimerkiksi avoimen aivoriihiyöskentelyn kautta. Ratkaisuina voivat tulla kyseeseen mm. erilaisten selvitysten ja suunnitelmien laatiminen, koulutus, organisaatioiden kehittäminen, kriittiset

investoinnit kuten laite- ja tarvikehankinnat sekä tilojen korjaus tai rakentaminen. Myös yhteistyöverkostojen luominen ja materiaalien kehittäminen voivat olla ratkaisuja.

Kaikki esille tulevat ideat kirjataan. Uusia ideoita ei pitäisi tässä vaiheessa tukahduttaa liian itsekriittisyyden alle, sillä mitä luovempia ratkaisumahdollisuuksia pystytään kehittämään, sitä paremmat ovat mahdollisuudet löytää uusia, innovatiivisia ratkaisuja.

Samalla, kun ratkaisumalleja mietitään, voidaan kirjata ylös kommentteja mm. resurssien tarpeesta ja niiden saatavuuteen mahdollisesti liittyvistä ongelmista.

3.2.4 Ratkaisumallin valinta

Silloin, kun hankkeen lopullinen ratkaisumalli joudutaan valitsemaan useasta toteutuskelpoisesta, mutta selvästi erilaisesta ratkaisusta, voidaan ei vaihtoehtoja arvioida työpohja 6:n avulla. Läheskään aina tämä vaihe ei kuitenkaan ole tarpeen, koska edelliset vaiheet ovat voineet jo rajata hanketta tietyn vaihtoehdon suuntaan.

4. SUUNNITELMAN MÄÄRITTÄMINEN

Hankesuunnitelman tavoitteet, mittarit, tulokset ja toimenpiteet hahmotellaan ongelma-analyysin, vaihtoehtoisten ratkaisutapojen arvioinnin ja käytettävissä olevien voimavarojen (resurssien) perusteella.

Työpohjia 7-10 voidaan käyttää projektin sisällön hahmotteluun. Ensimmäisenä vaiheena kannattaa miettiä eri hyödynsaajia ja tavoiteltavia hyötyjä. Se on hyvä välivaihe mietittäessä hankkeen tavoitteita. Muut määrittelyt johdetaan tavoitteenasettelusta, priorisoiduista kehittämisalueista ja alustavasti hahmotelluista ratkaisuista.

Työpohja 1: Taustaselvitysten määrittely

	Selvitettävät asiat	Tietolähteet	Selvitystapa
Yleiset taustaselvitykset	Esim. toimialan kehityssuunnitelmat ja –ohjelmat, valtion rahoitus, kansalliset hankkeet jne.	Sidosryhmien edustajat, viranomaiset, erilaiset raportit ja suunnitelmat jne.	Haastattelut, havainnointi, osallistuvat menetelmät, kirjallisuushaut, internet jne.
Alueelliset taustaselvitykset	Esim. ympäristön tila, paikallishallinto, alueellinen infrastruktuuri jne.	”	”
Projektikohtaiset selvitykset	Esim. sidosryhmät, kulttuuritekijät, nykyinen teknologia, markkinatilanne jne.	”	”
Muut selvitykset	Esim. muut hankkeet, yhteistyömahdollisuudet jne.	”	”

Työpohja 2: Suunnitteluun osallistuvien tahojen määrittäminen

Suunnitteluprosessit (esimerkkejä menetelmistä)	Osallistuvat tahot <ul style="list-style-type: none"> • kuka osallistuu tai kommentoi • keneltä tietoa kerätään • kenelle tiedotetaan 	Edustajat <ul style="list-style-type: none"> • ketkä edustavat ao. ryhmää, miten edustajat valitaan
A. Osallistuva yhteissuunnittelu <ul style="list-style-type: none"> • suunnitteluseminaarit • työryhmien perustaminen • vaihtoehtoisten suunnitelmien pyytäminen eri sidosryhmiltä ja niiden yhteinen arviointi 		
B. Tiedon ja mielipiteiden keruu <ul style="list-style-type: none"> • haastattelut • kirjalliset kyselyt • "avoimet ovet" hankkeen toimistossa • havainnointi 		
C. Suunnitelmista tiedottaminen <ul style="list-style-type: none"> • tiedotteet • lehtiartikkelit, paikallisradio • keskustelu- ja tiedotustilaisuudet • "avoimet ovet" 		
D. Suunnitelmien kommentointi <ul style="list-style-type: none"> • arviointipalaverit • lausuntojen pyytäminen • "avoimet ovet" • haastattelut 		

Työpohja 4: Ongelmamatriisi

	Taloudelliset ongelmat	Institutionaaliset ja organisatoriset ongelmat	Teknologiaan liittyvät ongelmat	Sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät	Ympäristöön liittyvät ongelmat
Loppukäyttäjä (<i>esim. asiakas</i>)					
Tuottajataso (<i>esim. palveluiden tuottaja</i>)					
Aluetaso					
Toimialataso					
Muut tasot					

Työpohja 5: Ratkaisumallien määrittely

Priorisoidut kehittämisalueet	Mahdollisia ratkaisutapoja	Kommentteja
-------------------------------	----------------------------	-------------

(Priorisoiduista ongelmista johdetut kehittämisalueet)	(Vaihtoehtoiset ratkaisutavat)	<i>(Vaikuttavuuteen, riskitasoon, resurssitarpeeseen, yms. liittyviä kommentteja)</i>

Työpohja 8: Tavoitteet ja mittarit

Tavoitteet	Mittarit	Seurantatapa
a) Kehitystavoitteet		
b) Välittömät tavoitteet		

Liite B

PROJEKTINHALLINTAKANSIO

PROJEKTI: _____

A / 1	HUOM! KIIREELLISTÄ!
B / 2	Organisaatio Kontaktit
CD / 3	Kirjeenvaihto
E / 4	Kokoukset / muistiot
FG / 5	<i>Projektisuunnitelma</i> <i>Työsuunnitelmat</i>
H / 6	Muut suunnitelmat
IJ / 7	Seurantaraportit
K / 8	Budjetti Budjetin seuranta
L / 9	Laskut (maksettavat)
M / 10	Laskut (lähetetyt)
N / 11	Saadut maksut
O / 12	Hankinnat
PQ / 13	Matkat
R / 14	Henkilöstö Työsopimukset
S / 15	Projektisopimukset Määrärahapäätökset
TU / 16	Tarjoukset
V / 17	Karttoja, esitteitä, yms.
V / 17	Sekalaista
ZÅ / 19	
ÄÖ / 20	

(kirjaimet/numerot vastaavat 20-jakoisen välilehdistön välilehtiä)