

Paavo Viirkorpi

Onnistunut projekti

– opas kunta-alan projektityöskentelyyn

SUOMEN KUNTALIITTO
HELSINKI
2000

TEKIJÄ

Paavo Viirkorpi

TYÖRYHMÄ

Jarmo Asikainen

Jussi Kauppi

Heikki Lunnas

Matti Nupponen

Tiina Rinne

KANSI JA PIIRROKSET

Jukka Toivonen,

Viestintätoimisto Luova Ratkaisu Oy

ISBN 978-952-213-297-0 (pdf)

ISBN 951-755-454-0 (painettu)

© Suomen Kuntaliitto

Helsinki 2000

Suomen Kuntaliitto

Toinen linja 14

PL 200

00101 Helsinki

Puh. (09) 7711

Faksi (09) 771 2291

www.kuntaliitto.fi

Sisältö

Projektit uudistajina	5
1 Projektityön lähtökohtia	7
Mikä on projekti	8
▪ Projektin tunnuspiirteet	8
▪ Projektilajeja	8
Projektointi vai projekti?	8
Projektin käyttö työvälineenä	8
▪ Projektien käyttötarkoituksia	8
▪ Mihin käyttöön projekti parhaiten sopii?	9
▪ Projektityön erityispiirteitä	9
2 Projekti prosessina	10
Projekti ajallisena prosessina	11
Projekti tuotantoprosessina	11
3 Projektin suunnittelu	13
Projekti rakennetaan suunnittelemalla	14
▪ Suunnittelu työprosessina	14
Projektityypit ja suunniteltavuus	15
▪ Projektityyppejä	15
Projektisuunnitelman runko	15
Projekti kokonaisuuden jäsenitys peruskysymystekniikalla ...	16
Projektin tavoitteiden asettaminen	17
Asiakaslähtöisyyden edistäminen	18
▪ Osallistyypppejä	18
▪ Projektin asiakaslähtöinen suunnittelu prosessina	19
Tuloksellisuuden parantaminen	19
▪ Tuloksetjun jäsentäminen	20
▪ Olettamusten työstäminen	20
Tiedottaminen	20
▪ Projektin ”kansilehti”	22
EU-rahoitteisten projektien erityiskysymyksiä	22
4 Projektin organisointi	24
Projektiorganisaatio	25
Projektin suhde linjaorganisaatioon	26

Toteuttajaverkko työvälineeksi	27
▪ Projektisopimukset	27
5 Projektin johtaminen	28
Projektin ulkoinen johtaminen	29
▪ Projektin asettajan rooli	29
▪ Projektin johtoryhmän työskentely	29
Projektin toiminnan johtaminen	30
▪ Projektipäällikön asema	30
▪ Projektipäällikön tehtävät	31
6 Projektin hallinta	32
Hallinnan idea ja tekniikoita	33
▪ Tehtäväkokonaisuuden osittaminen	34
▪ Työtehtävien toteutuksen hallinta	34
▪ Talousohjaus	35
Riskien hallinta	35
▪ Riskien hallinta prosessina	35
▪ Projektityön riskitilanteita ja hallintakeinoja	36
7 Projektin arviointi	38
Arviointi projektin ohjauksen osana	39
▪ Projektin itsearviointi	39
Arvioinnin kehittäminen	40
▪ Hyvän arvioinnin kriteerit	40
▪ Arvioinnin kehittäminen itsearvioinnin pohjalta	41
▪ Arviointisuunnitelman laatimisen avainkohtia	41
8 Projektin kokemusten ja tulosten hyödyntäminen	43
Miten hyödyntää projektia?	44
▪ Kokemuksia projektien hyödyntämisestä	44
▪ Miten parantaa projektin tulosten hyödyntämistä?	44
Raportoinnin avainkohtia	45
9 Näin varmennat projektin onnistumista	46
10 Käytännön esimerkki projektista	49
Kirjallisuus	54

Projektit uudistajina

Projektitoiminta on yleistynyt yhdeksi keskeiseksi kehittämistyön toimintatavaksi kunnissa. Erityisesti EU-jäsenyyden myötä on projektitoiminta kuntasektorilla lisääntynyt voimakkaasti, koska EU:n rakennerahasto- ym. ohjelmia toteutetaan projektein. Ohjelmien toteuttaminen on kasvattanut projektien määrää ja uudella ohjelma-kaudella 2000–2006 projektien määrä tulee edelleenkin lisääntymään. Projektimuotoinen työskentelytapa tulee yleistymään myös kunnallisan eri organisaatioiden perustoiminnoissa.

Vaikka projektityötä on kunnallisalalla tehty aiemminkin, kuntien ja seutuorganisaatioiden valmiudet eivät ole tulokselliseen projektityöhön riittävät. Kuntiin ja seuduille vuoden 2000 toukokuussa suunnattu projektitoiminnan tilaa koskenut kysely osoitti merkittäviä puutteita kuntien ja seutujen projektitoiminnassa ja toi selkeästi esiin tarpeen kehittää projektiosaamista. Keskeisimmiksi ongelmiksi nousivat resurssipulaan ja hallintobyrokraatiaan liittyvät kysymykset, seurannan ja arvioinnin puutteet sekä tulosten hyödyntämiseen liittyvät vaikeudet. Koulutuksen ja asiantuntemuksen lisäämistä projektityössä pidettiin keskeisimpänä kehittämiskeinona.

Projektitoimintaa ei tule nähdä irrallisena osana organisaation johtamista ja työyhteisön perustoimintoja, vaan projekteja on hyödynnettävä tehokkaasti osana koko organisaation menestykseen tähtäävää kehittämistoimintaa. Projekteja tulisi toteuttaa kuntien ja seutujen strategioiden osoittamilla painopistealueilla, jolloin samalla edistetään entistä tehokkaammin myös strategioiden toteutumista. Näin toimimalla voimavaroja keskitetään kunnan tai seudun menestyksen kannalta olennaisiin asioihin.

Mitä johdolta edellytetään? Projektijohtaminen eroaa yksittäisen projektin johtamisesta siinä, että projektijohtamisella tarkoitetaan johtamista, jota toteutetaan projektein. Äärimmilleen vietyinä koko organisaation työ voidaan tehdä projekteina ja vain välttämätöntä hallintoa pyöritetään rutiinotoimintana. Useimmiten juuri kehittämistoimintaa johdetaan projektein. Kehittämistoiminnan toteuttaminen järjestelmällisesti projekteina ei kuntaorganisaatioissa ole vielä kovin yleistä. Esimerkiksi yrityksille on projektien ja projektisalkun tehokkaasta johtamisesta tullut strategisesti merkittävä osaamisen alue.

Kunnissa ja seuduilla tulisikin panostaa jatkossa voimakkaasti projektitoiminnan johtamiseen. Tällaisen uuden projektikulttuurin kehittämisen aloitteen on lähdettävä kunnan tai seudun ylimmästä johdosta, jonka on nähtävä projektijohtaminen ja projektit strategisena työkaluna toiminnan kehittämisessä ja myös sitouduttava uudenlaisen projektikulttuurin luomiseen.

Projektia työmuotona on käytetty jo pitkään, erityisesti silloin kun on ollut kysymys vaikeasta ja ongelmallisesta tehtävästä, jonka ratkaiseminen on edellyttänyt yhteistyötä ja organisaatorajojen ylittämistä. Usein vaikeat tehtävät liittyvät erilaisiin muutostarpeisiin ja projekteja käytetäänkin monesti muutosten johtamisen välineinä. Uudet työskentelytavat ovat välttämättömiä toimintaympäristön muuttuessa nopeasti. Projekteja voidaan käyttää myös työvälineinä, joiden avulla sopeutetaan toimintaa vastaamaan uusien ympäristöolosuhteiden edellyttämiä vaatimuksia, mutta myös hakemaan uusia tulevaisuuden mahdollisuuksia. Projektimuotoisella toiminnalla pyritään lisäksi vähentämään hierarkkisen organisaation byrokratiaa ja lisäämään vastaavasti uusien, luovien ratkaisujen etsintää. Projektitoiminnalla voidaan rikastuttaa kunnallisten organisaatioiden perustoimintojen uudistamistyötä.

Tulosten aikaansaaminen edellyttää projektin tarkoituksen kirkastamista, projektityöskentelyn vahvojen ja heikkojen puolien tiedostamista, asiantuntemuksen ja pätevyyden organisoimista projektin käyttöön sekä kykyä sitoutua yhteistyöhön. Tämän projektioppaan tarkoituksena on lisätä osaamista menestyksellisen projektin toteuttamiseksi. Osaamista on välttämätöntä täydentää koulutuksen, konsultoinnin ja tekemällä oppimisen avulla.

Laadittu opas on tarkoitettu apuvälineeksi kunnallisissa tai muissakin organisaatioissa toteutettavien projektien ohjaus- tai projektiryhmän jäsenille sekä projekteissa työskenteleville. Myös organisaation johdolle opas on hyödyllinen johdatus tai kertaus projektimuotoisen työskentelytavan perusteisiin.

Matti Nupponen
kehityspäällikkö
Suomen Kuntaliitto
Tuloksellinen projektityö kunnissa -työryhmän puheenjohtaja

1

Projektityön lähtökohtia

Projekti on työväline.

Projekti on myös ohjausväline.

Projekti on erityisellä tavalla ohjattua ja toteutettua toimintaa.

Jos toiminnan projektointi riittää, ei kannata perustaa projektia.

Projekti sopii työvälineeksi etenkin, kun toiminta on uutta, erityisen haasteellista tai yli yksikkö- ja organisaatorajojen ulottuvaa.

Projekti on hyödyllinen työväline vain hyvin käytettynä.

Projektityö on hiostavaa, innostavaa ja haastavaa.



MIKÄ ON PROJEKTI?

Projekti on toiminnan toteuttamisen ja ohjauksen väline. Projekti on hyvin suunniteltua ja organisoitua toimintaa asetettujen erityistavoitteiden saavuttamiseksi, käyttöön osoitettuja voimavaroja tehokkaasti hyödyntäen.

Projektin tunnuspiirteet

- määräaikainen (alku ja loppu)
- kertaluonteinen (ei toistuvaa toimintaa)
- erityinen tarkoitus ja tavoite
- rajattu tehtäväkokonaisuus
- kokonaisuutena hallittu
- erilliset, osoitetut resurssit
- vastuut ja valtuudet määritelty
- oma ohjausrakenne.

Projektilajeja

Projekteja on monenlaisia. Tavallisimpia ovat

- investointiprojektit (esim. rakentaminen, tuotantojärjestelmän uusiminen)
- toimitusprojektit (tietyn tuote- tai palvelukokonaisuuden hoitaminen tilauksesta asiakkaalle)
- tuotekehitysprojektit (uuden tuotteen kehittäminen)
- tietojärjestelmäprojektit (organisaation tietojärjestelmien uudistus)
- toiminnan kehittämisprojektit (esim. työyksikön työkäytäntöjen, ryhmitysten, johtamisen, laadun kehittäminen)
- palveluprojektit (jonkin palvelun tai toimintamuodon järjestäminen asiakkaille, usein asiakkaiden elämäntilanteen muutospyrkimys)
- tapahtumaprojektit (tietyn tapahtuman tai kampanjan järjestäminen)
- tutkimusprojektit (tutkimushankkeen hoitaminen).

PROJEKTOINTI VAI PROJEKTI?

Toimintaan kohdistuvien erityishaasteiden tehokkaaseen hoitamiseen ei välttämättä tarvita erillisen projektin perustamista. Monissa tilanteissa voi

si riittää projektointi. Projektointi tarkoittaa projektimaisen työotteen omaksumista työnteekoon.

Työtä projektoitaessa ei käynnistetä projektia, vaan toimitaan osin projektimaisesti hyödyntäen projektityön hyviä puolia:

- tietoisempi ote työnteekoon
- vahvempi tavoitetietoisuus
- kokonaisuuden hahmottaminen
- tehtäväkokonaisuuden jäsentäminen osiin
- tärkeiden asioiden erottaminen vähemmän tärkeistä
- vaiheistava aikataulukon välietappeineen
- käytettävissä olevien resurssien tiedostaminen
- tehtävän suhteuttaminen resursseihin
- vastuut ja valtuudet selviksi.

Kun harjoitetaan projektointia sen sijaan, että perustetaan liian herkästi varsinainen projekti, saadaan tarkemmin harkittuja sekä paremmin suunniteltuja, toteutettuja ja hyödynnettyjä projekteja. Projektien määrä vähenee, mutta vältytään monelta turhauttavalla projektilla ja ”projekti-inflaation” pahenemiselta. Näin projekti voisi myös säilyttää maineensa hyvänä työvälineenä tietyissä käyttötarkoituksissa.

PROJEKTIN KÄYTTÖ TYÖVÄLINEENÄ

Projektien käyttötarkoituksia

Projektien tavallisimpia käyttötarkoituksia ovat

- uusien ongelmien ja mahdollisuuksien kohtaaminen; uusien asiakastarpeiden tutkiskelu
- uusien toimintatapojen ja toimintamallien kehittäminen, kokeileminen ja käyttöön juurruttaminen toiminnan muuttamiseksi
- uusien tuotanto- tai ohjausjärjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto
- uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen, kokeileminen ja markkinointi
- uusien yhteistyösuhteiden luominen; uusien osaamisyhdistelmien kokoaminen
- voimavarojen käytön tehostaminen; työntekijöiden innostaminen ja hiostaminen; työvoiman

- joustavampi käyttö
- uusien rahoitusmahdollisuuksien hyödyntäminen; lisätyövoiman hankkiminen
- dynaamisen ja kehittämishenkisen imagon tavoittelu
- muutosvaatimusten torjuminen näennäisprojekteilla (piilotarkoitus).

Projekteja voidaan käynnistää monessa tarkoituksessa. Projektin onnistumiselle on eduksi, jos sille on toiminnan sisällöllisistä haasteista juontuva aito tarve. Ulkokohtaisista syistä perustetut projektit saattavat johtaa vain osallisten turhautumiseen ja pilata projektityön mainetta.

Mihin käyttöön projekti parhaiten sopii?

Projekti sopii työvälineeksi erityisesti silloin, kun

- tavoitteena on vastata organisaation perustoituminnan kannalta uuteen haasteeseen
- hoidettavat tehtävät eivät kuulu organisaation normaaliin toimintaan
- resurssointi on poikkeuksellisesti järjestetty, esim. ulkopuolisella erillisrahoituksella
- suoritettava toimintakokonaisuus ulottuu yli organisaatio-, sektori- ja yksikkörajojen ja kun toiminta toteutetaan yhteistyössä ulkopuolisten tahojen kanssa
- toimintaan haetaan tehokkuuden ja joustavuuden yhdistelmää (vakimuotoinen toiminta on tehokasta omalla rutinoitulla tavallaan; projekti toisella tavalla)
- työ koostuu monimutkaisesta toimintakokonaisuudesta, jossa eri osien välillä on vahvat yhteydet ja edellytetään toimintakokonaisuuden eri puolien tiivistä yhteensovittamista (etenkin kun on koottava hyväksi kokonaisuudeksi aiemmin toisilleen vieraita asioita)
- tavoiteltu tulos perustuu pitkähköjen kehitysprosessien hyvään hallintaan.

Projekti on käyttökelpoinen sellaisissa toimintakokonaisuuksissa, joita normaalitoiminnan toteuttamiseen erikoistunut toteutus- ja ohjausorganisaatio ei pysty sujuvasti hoitamaan. Projektit ovat erityisen käyttökelpoisia toiminnoissa, joita on erityispiirteiden tai yllihallinnollisen luonteen takia vai-

kea ohjata perinteisen linjaorganisaation johtamisjärjestelmää käyttäen. Projektille voidaan luoda tilanne- ja tapauskohtaisesti sellaiset hallinnolliset ja sisällölliset ohjausmenettelyt, joilla toiminnan onnistuminen voidaan varmistaa.

Projektityön erityispiirteitä

Projektityö sisältää monenlaista tekemistä, koska projekti on tavallaan oma erillinen työyksikkönsä, jossa on hoidettava sama tehtävien kirjo kuin isommissakin organisaatioissa. Rinnakkain on meilläkin hyvinkin erilaisia töitä. Näiden toteutumisen aikajänne voi vaihdella suuresti. On päälle kaa-tuvia, siinä tilanteessa hoidettavia asioita ja toisaalta on edistettävä koko projektin elinkaaren mittaisia prosesseja.

Projektilla on usein tarkoitus saavuttaa kunnianhimoiset tavoitteet rajatussa ajassa ennalta määritellyin resurssein. Uskotaan, että projekti on sellainen toteutuksen ja sen ohjauksen tapa, että tässä voidaan onnistua. Tästä seuraa näyttöpaineita. Projekti henkilöityy helposti projektipäällikköön. Tällöin on vaarana, että projektivastaavien työn ja muun elämän rajat sekoittuvat liiaksi.

Projekti on itseään ruokkiva työyksikkö siten, että ollessaan aktiivinen suhteessa toimintaympäristöönsä se aiheuttaa itselleen liikaa työtä ikään kuin ympäristön palautteena takaisin projektille. Projektissa ajaututaankin usein ylikiireiseen työtapaan, jossa aikaa ei tunnu riittävän edes projektin onnistumisen kannalta välttämättömiin tehtäviin, saati monien lupaavilta näyttävien toimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen.

Projekti luo yleensä uutta ja hakee muutosta. Toimissaan organisaatiolle vielä uusien asioiden parissa (uudet toimintatavat, uudet asiakkaat/markkinat, uusi teknologia, uudet tuotteet, uudet yhteistyökuviot), se herättää väistämättä epävarmuutta ja uskottavuusongelmia. Lisäksi se kyseenalaistaa organisaatioiden olemassa olevaa toimintaa ja tuottaa lisätehtävillä ylimääräistä työtä. Tämän vuoksi projektiin kohdistuu epäilyjä ja vastustusta, jotka sävyttävät projektin asemaa toimintaympäristössään.

2

Projekti prosessina

Projektilla on prosessimainen elinkaari.

Projektin elinkaarella käydään läpi tietyt vaiheet.

Projekti on myös tuotantoprosessi, jossa tehokkaasti toimien saadaan aikaan tuotoksia, joiden toivotaan johtavan tavoiteltuihin tuloksiin asiakkaiden toiminnassa.



PROJEKTI AJALLISENA PROSESSINA

Projekti on ajassa etenevä prosessi, jonka kuluessa käydään läpi tietyt vaiheet. Vaikka projektien kesken on tietenkin eroja, pääpiirteissään samat vaiheet löytyvät kaikista projekteista. Kussakin vaiheessa on hoidettava sille tyypillisiä tehtäviä projektin etenemisen ja onnistumisen varmistamiseksi.

Ideavaihe

- ideoiden seuraaminen tai tarkoituksellinen tuottaminen
- lupaavaan ideaan tarttuminen
- idean tunnustelu, alustava jatkokehittely
- yhteistyömahdollisuuksien luotaaminen
- projektialoitteen tai -ehdotuksen tekeminen

Esisuunnittelu- tai luonnosvaihe

- projektiaiheen valinta
- esiselvitysten teko (tilanne- ja tarveanalyysit)
- projektikumppanuuksien luominen ja neuvottelut mahdollisten rahoittajien kanssa
- projektiluonnoksen valmistelu
- projektin tarpeellisuuden, aiheen pätevyyden, toteuttavuuden ja ratkaisukeinojen hyödyttävyyden arviointi
- projektin perustaminen (periaatepäätös, karkea määrittely)

Suunnitteluvaihe

- varsinaisen suunnittelun käynnistys
- yhteistyökumppaneiden osallistaminen suunnitteluun
- projektisuunnitelman tekeminen
- suunnitelman arviointi
- osallistuspäätökset yhteistyökumppaneilta
- voimavarapäätökset rahoittajilta

- toteutuspäätös (tarvittaessa suunnitelman tarkennus riippuvarojen saannista)

Toteutus

- suunnitellun toiminnan käynnistys
- projektiorganisaation perustaminen
- toimijoiden kiinnittäminen toteuttajaverkkoon
- asiakaskunnan aktivointi
- toiminnan toteutus (tarkentava suunnittelu ohjauksen osana)
- yhteydenpito sidostahoihin
- seuranta ja arviointi tarpeen mukaan
- kokeiluvaiheen päättäminen

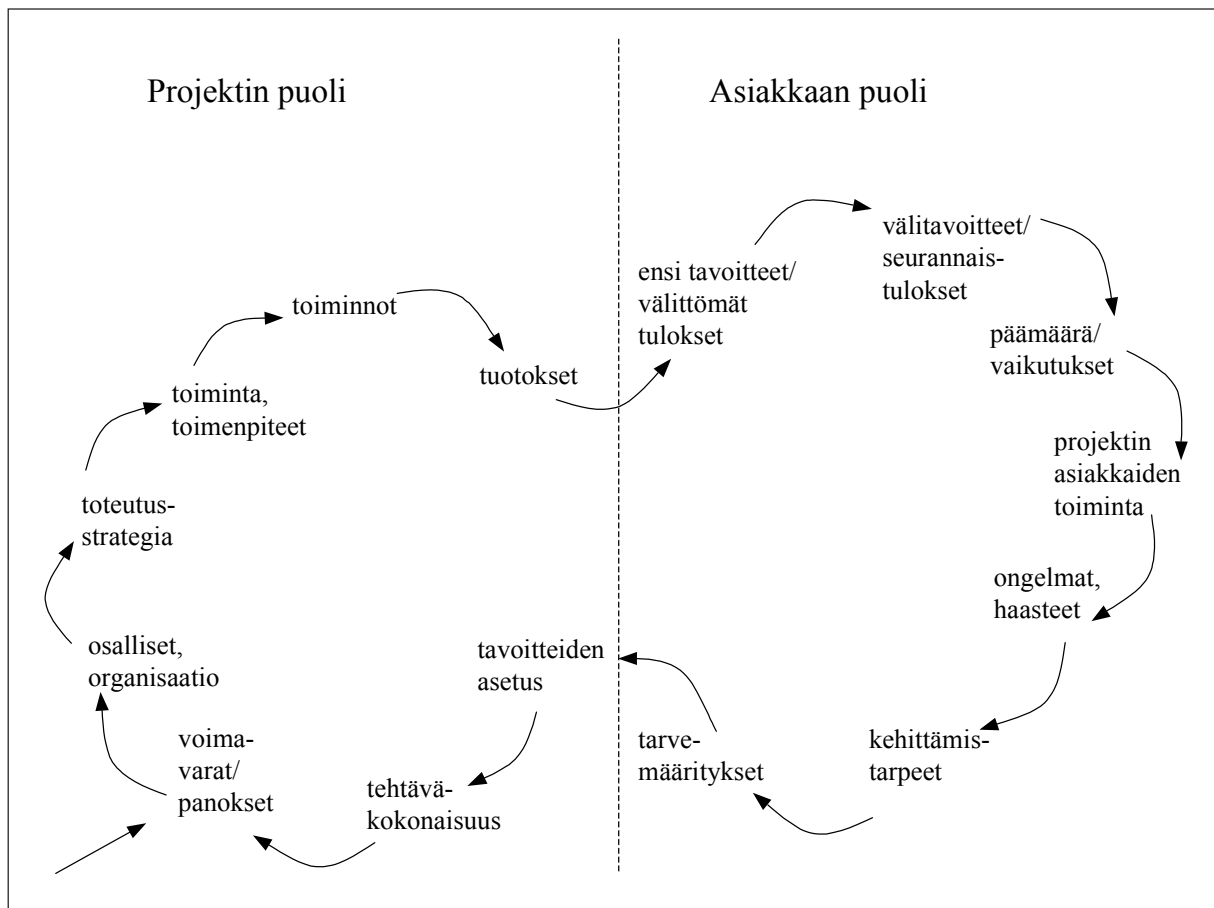
Tulosten hyödyntäminen

- kokemusten koonti, arviointi ja raportointi
- tulosten käsittely asiakasorganisaatioissa
- projektin tuottamien ratkaisumallien käyttöönotto

Projektin päättäminen

PROJEKTI TUOTANTOPROSESSINA

Projektin voi nähdä rakentuvan myös omanlaisekseen tuotantoprosessiksi (arvon- tai hyödyntuotoprosessiksi). Tällöin se pyrkii muiden tuotantoyksikköjen tapaan löytämään itselleen asiakkaita, selvittämään asiakkaidensa tarpeet, perustelevaan niillä olemassaolonsa ja voimavarojen tarpeen, kehittämään saamallaan tuotantopanoksilla tehokasta ja oikeanlaista toimintaa tuottaakseen hyviä tuloksia, joilla saataisiin aikaan toivottuja tuloksia ja vaikutuksia asiakkaiden toiminnassa. Tuotantoprosessin kulku asiakkaan ja projektin puolella voidaan jäsentää seuraaviin osiin (ks. kuva sivulla 12):



Tuotantoprosessin kulku asiakkaan ja projektin puolella

3

Projektin suunnittelu

Projekti rakennetaan suunnittelemalla.

Suunnittelu on ennakoitiin ja kuvitteluun perustuvaa tahtomista.

Suunnittelu toteutuu usein monitoimijaisena kehkeyttämisenä.

Projektit ovat erityyppisiä suunniteltavuudeltaan.

Projektissa on aina tietyt ydinkysymykset, jotka suunnittelulla on ratkaistava.

Projektin suunnittelussa voi käyttää apuna erilaisia ajatustyökaluja.

Projektisuunnitelma kokoaa ja kiteyttää projektin suunnittelussa tehdyt ratkaisut.

Peruskysymystekniikalla rakennetaan projektille johdonmukaista kokonaisuutta.

Yleistavoitteiden jäsentäminen tavoitteistoksi auttaa toiminnan suunnittelussa.

Asiakkaat ja näiden tarpeet ovat toiminnan ja tuotosten suunnittelun kiintopiste.

Projektin tulosketjun jäsentäminen konkretisoi tavoitteistoa, parantaa tuloksellisuutta ja luo pohjaa arvioinnille.

Projekti elää vaihdannasta toimintaympäristönsä kanssa. Siksi tiedonvaihto ja tiedottaminen on osa projektia.

EU-rahoitusta haettaessa projektin suunnittelulle kohdistuu erityisvaatimuksia.



PROJEKTI RAKENNETAAN SUUNNITTELEMALLA

Projekti rakennetaan halutunlaiseksi suunnittele-malla. Projektin suunnittelu tarkoittaa tiettyjen ydinkysymysten ratkaisemista etukäteen, niin että tiedetään, mitä aiotaan tehdä, miksi ja miten. Näin projektille muodostuu oma sisältönsä. Samalla projektin kokonaisuus jäsentyy hallittavammaksi. Vaikka projekti on luonteeltaan kehitysprosessi (tai oikeammin prosessien kimppu), siihen ei kannata vain heittäytyä ratkomaan eteen tulevia haasteita, vaan hyvä suunnittelu on välttämätöntä onnistumiselle.

Suunnittelussa ratkaistavia ydinkysymyksiä ovat mm.

- tarkoituksen tai ydintehtävän kirkastaminen
- asiakkaiden tunnistaminen, asiakkaiden tarpeiden tietäminen
- projektin rakentaminen hyödyttämään asiakkaitaan
- voimavarojen hankinta ja niiden käytön hallinta
- toteuttajaverkon aktivointi, organisointi ja sitouttaminen
- tulosten aikaansaamiseksi toimivien keinojen ja ratkaisumallien kehittäminen
- toiminnan ohjauksen rakentaminen (arviointi mukaan lukien)
- tulosten hyödyntäminen.

Suunnittelu työprosessina

Projektin suunnittelu alkaa alustavasta ideasta, huipentuu projektin ydinasioiden päättämiseen, tiivistyy projektisuunnitelman tekemiseen ja jatkuu projektin toteutuksen ajan suunnitelman raameja tarkentaen ja toiminnaksi muuntaen.

Suunnittelu on ennakointiin ja kuvitteluun perustuvaa tahtomista. Projektille tahdottu tulevaisuus perustuu enemmän tai vähemmän todennettuun tietoon ja kokemuspohjaan. Etukäteen ei voida tie-

tää kovin hyvin, miten prosessi aikanaan tulee etenemään. Projekti on itseään luova kehitysprosessi eli edeltävät tapahtumat ja ratkaisut synnyttävät tulevia. Tässä mielessä kannattaa varoa projektin luovan prosessin jähmettämistä vihkiytymällä liian tiukasti suunnitteluvaiheessa tehtyihin ratkaisuihin. Kun ennakoinnit ja kuvittelut eivät päde, on rohjettava muuttaa suunnitelmia.

Projekteista monet toteutetaan useamman organisaation tai työyksikön yhteistyönä. Tällöin projektin suunnittelu on samalla yhteisemmän toimintatodellisuuden rakentamista projektin ajaksi. Suunnittelulla haetaan riittävän yhteistä tulkintaa projektin lähtökohtana oleville asiakastarpeille, ratkaisuineille, tulostavoitteille ja toteutusstrategialle. Tällöin on kiinnitettävä huomiota siihen, että projektin eri osista vastaaville muodostuu yhteinen näkemys kokonaisuudesta ja kunkin osuudesta siinä ja että suunnittelun yhteydessä rakentuu riittävän yhteinen käsitteistö, jonka varassa keskinäinen viestintä onnistuu.

Suunnittelu on kehkeyttävää eli tavoitteita, ratkaisuja ja toimintatapoja vähä vähältä selkeyttävää. Eteneminen ei kuitenkaan ole suoraviivaista. Monen asian ollessa rinnakkain tarkasteltavana ja ratkaistavana, tulee välillä myös takapakkia eli asiat tuntuvat sumeutuvan. Näin tapahtuu erityisesti silloin, kun suunnittelua tehdään yhteistyössä monen tahon ja toimijan kesken. Tätä ei pidä kuitenkaan pelätä, sillä yhteistyökumppaneiden sitoutuminen kehittyy osaltaan sen myötä, että voidaan osallistua projektin suunnitteluun. Vaarallisempaa on se, että joku taho suunnittelee yhteistyöprojektin yksin antamatta toisille vaikutusmahdollisuutta.

Jos kunnassa tai ko. organisaatiossa käytetään projekteja yleisesti työvälineenä, voi olla tarpeen kehittää projektien valmistelua, suunnittelua ja käynnistystä ohjaava käsittelyputki (vakiokäytäntö), jonka jokainen projektiehdotus läpikäy. Tällä tavoin varmistetaan, että projektit ovat tarpeellisia, toteuttamiskelpoisia, hyvin suunniteltuja, tuloksia aikaansaavia ja niiden tulokset hyödynnettävissä.

PROJEKTITYYPIT JA SUUNNITELTAVUUS

Projektit eroavat toisistaan siinä, miten paljon suunnittelussa voidaan ennakoida ja määrittää asioita etukäteen ja miten vankan tietopohjan varassa toimitaan. Nämä edellytykset vaikuttavat ratkaisevasti projektin suunniteltavuuteen. Voidaan erottaa eri projektityyppejä niiden suunniteltavuuden perusteella.

Varsinaiset projektit

- tavoitteet ja keinot etukäteen hyvin tiedossa
- projektissa toteutetaan tehtäviä, joista jo paljon kokemusta ja tietämystä
- tehtävät, tarvittavat voimavarat ja aikataulut tarkkaan määriteltävissä
 - ⇒ voidaan soveltaa perinteisiä projektisuunnittelun ja -hallinnan menetelmiä
 - ⇒ voidaan laatia yksityiskohtaisia suunnitelmia

Kokeiluprojektit

- tavoitteet tarkoin tiedossa, mutta keinot ja ratkaisut epäselviä
- projektissa testataan ja kokeillaan eri keinojen paremmuutta
 - ⇒ voidaan soveltaa tutkimuksellisia kokeiluasetelmia suunnittelun pohjana
 - ⇒ arvioinnin suunnittelu ratkaisevan tärkeä

Soveltavat projektit

- keinot (toimintamallit) tiedossa, mutta niiden soveltuvuus uusiin tilanteisiin ja käyttötarkoituksiin epäselvää
- toimintamalleja muokataan projektissa sopiviksi omaan käyttöön
 - ⇒ projektin suunnittelussa voidaan ottaa mallia aiemmista esimerkeistä
 - ⇒ suunnittelu on mallien muokkausta ja soveltamista

Kehkeyttävät projektit

- sekä tavoitteet että keinot vielä jokseenkin epäselviä

- kyse usein kehittämisprojektista
- selkeytettävä tarpeita, tavoitteita ja keinoja ennen kuin päästään toteutukseen
 - ⇒ suunnittelu on yhteistä kehkeyttämistä
 - ⇒ suunnittelu kestää pitempään (sitouttava esisuunnitteluvaihe tärkeä)
 - ⇒ suunnittelu ja toteutus limittyvät (raamisuunnitelma + rullaava suunnittelu)

Sumeat projektit

- tavoitteet ja keinot hyvin epäselvät, mahdollisesti tarkoituksella
- kyse esim. etsivästä projektista tai näennäisprojektista
 - ⇒ jos projektilla haetaan ensi tuntumaa asiaan, tehdään luonnosmainen työsuunnitelma
 - ⇒ jos projektilla ei aitoa tarkoitusta ja tehtävää, tehdään näennäissuunnitelma.

PROJEKTISUUNNITELMAN RUNKO

Projektisuunnitelma kokoa suunnittelun kuluessa kehitetyt ratkaisut. Se on projektin keskeisin asiakirja. Se kiteyttää projektia koskevan ajattelun. Projektin johtaminen, toteutus ja sen hallinta sekä arviointi perustuvat lähtökohdiltaan siihen. Projektisuunnitelma tarkentuu yksityiskohtaisemmaksi esim. työkausittain tapahtuvassa tarkentavassa suunnittelussa.

Paul Silfverbergin kirjassa "Ideasta projektiksi" on hyvä malli projektisuunnitelman sisältörungoksi.

Yhteenveto

- tiivis yhteenveto projektista

1. Projektin tausta ja tarve

- lähtökohdat, perustelut

2. Asiakkaat ym. sidostahot

- asiakkaat (projektin kohderyhmä)
- muut hyödynsaajat ja sidostahot

3. Tarkoitus ja tavoitteet
 - tarkoitus (toiminta-ajatus)
 - päämäärä (pitkän ajan tavoitteet)
 - välittömät tavoitteet (lyhyen ajan tulostavoitteet)
4. Tuotokset
 - konkreettiset aikaansaannokset, joita projekti tuottaa (palvelut, toimintamuodot, aineistot, tietämys, tuotteet)
5. Projektin toteutusstrategia
 - kuvaus projektin toteutuksesta, keskeiset toimintatavat
6. Työsuunnitelma
 - tärkeimmät toimenpiteet, karkea työsuunnitelma
7. Rahoitussuunnitelma
 - kustannusarvio tarvittavista resursseista (henkilöt, materiaalit, tilat, työvälineet, muut toimitakulut)
 - rahoitussuunnitelma, muu resurssien hankinta
8. Budjetti
 - resurssitarpeen perusteella laskettu talousarvio
9. Oletukset ja riskit
 - oletukset, joihin projektin onnistuminen perustuu
 - analyysi mahdollisista riskeistä
10. Organisaatio ja johtaminen
 - projektin organisaatio
 - johtamismalli ja vastuuhenkilöt
11. Arviointi ja raportointi
 - arviointisuunnitelma
 - projektin raportointi ja tulosten hyödyntäminen

PROJEKTIN KOKONAISUUDEN JÄSENNYS PERUSKYSYMYSTEKNIIKALLA

Peruskysymystekniikka pakottaa ottamaan kantaa useimpiin projektin ydinkohdista. Vastaamalla yksinkertaisesti kysymyksiin projektin monisyinen kokonaisuus saadaan jäsentymään.

Missä? kenelle?

- projektin asiakkaiden (kohderyhmien) ja muiden hyödynsaajien tunnistaminen
- alueelliset ja organisatoriset rajaukset
- projektilla on yleensä ensisijaiset hyödynsaajatahot eli pääasiakkaat/kohderyhmät, joiden hyödyttämiseen erityisesti keskitytään

Miksi?

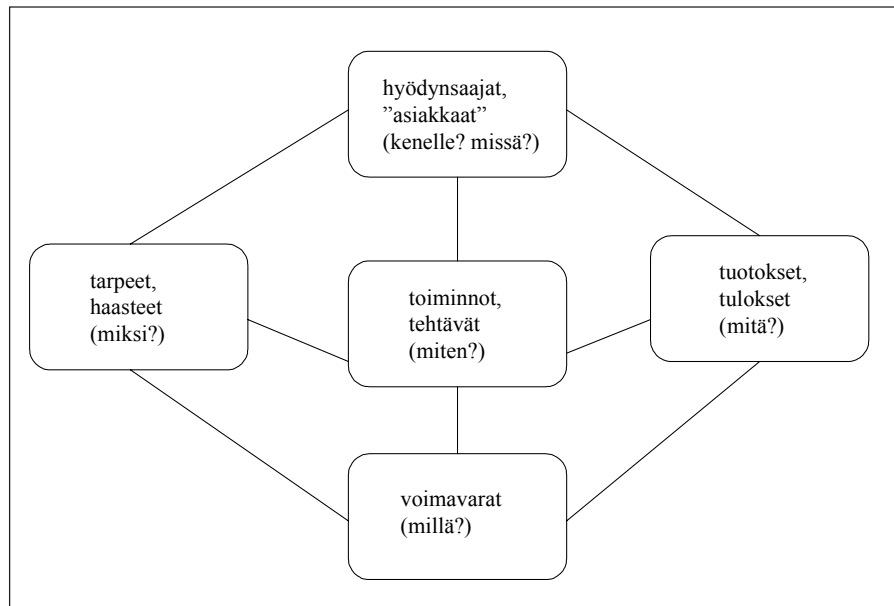
- projektin perusteleminen asiakkaiden ongelmien, tarpeiden, haasteiden olemassaololla ja lupaavilla mahdollisuuksilla löytää ratkaisuja näihin (ratkaisuinnovaatiot)
- perustelut asettajan tavoitteiden ja perustoiminnan kannalta
- eri tahojen odotukset

Mitä?

- projektin tuotosten ja tulosten/vaikutusten ennakoiva määrittäminen asettamalla eriasteisia tavoitteita ja päämääriä
- mitä hyötyjä/lisäarvoja asiakkailta on projektin ansiosta sen aikana ja jälkeen?
- tuotokset ovat projektin tuottamia aikaansaannoksia (esim. palveluja, toimintoja, hyödykkeitä, tuotteita, tietoa, toimintamalleja, ideoita)
- tuotoksilla pyritään saavuttamaan tavoiteltuja hyötyjä, tuloksia ja vaikutuksia asiakkaiden toiminnassa

Millä?

- projektin käytettävissä olevien voimavarojen määrittäminen
- voimavaroja ovat mm. henkilötyöaika, rahoitus, osaaminen, valta, yhteydet, innostus, työvälineet yms.



Sama työväline kuvana

Miten?

- mitä tekemällä tuotokset tuotetaan ja tavoitellut hyödyt, tulokset ja vaikutukset saadaan toteutumaan?
- tehtäväkokonaisuuden hahmottaminen ja jäsentäminen
- toteutusstrategian selkeyttäminen
- ratkaisumallien kehittäminen
- toiminnan ja työprosessin suunnittelu

Vastaamalla suunnittelussa tällaisiin kysymyksiin alkavat projektin ydinasiat tulla näkyviin ja ratkaisun kohteeksi. Sen perusteella miten selkeitä vastauksia kysymyksiin saadaan, tiedetään, miten pitkälle kysytty projekti on ja miten paljon suunnittelussa on työtä vielä tehtävä. Olennaista on lisäksi se, että vastauksista syntyy johdonmukainen ja yhteensopiva kokonaisuus ja että eri kohtien välillä ei ole ristiriitaisuutta.

PROJEKTIN TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN

Projektin tavoitteiden määrittäminen on tärkeä osa suunnittelua. Tavoitteiden asettamisella otetaan kantaa projektin rajauksiin ja painotuksiin. Projektiin ei kannata haalia liikaa haasteita. Keskittyminen olennaisiin asioihin ja rohkea rajaaminen voi tuottaa parempaa tulosta. Jos aihekokonaisuus on hyvin laaja, kannattaa harkita useamman pienemmän projektin ryvähksen kokoamista yhteisen ohjelman alle.

Tavoitteisiin kohdistuu ristiriitaisia vaatimuksia. Niiden tulisi olla merkittävät mutta selkeät, innostavat mutta realistiset (uskottavat), joustavat ja samalla mitattavat. Tavoitteiden asettamisessa auttaa, kun kokoaa projektille tavoitteistoa, jossa määritellään tietyt päätavoitteet ja jäsennetään näitä useampiin alatavoitteisiin. Tällöin on helpompi hakea sopiva yleisyyden tai tarkkuuden taso kulloisessakin käyttötarkoituksessa. Suunnitteluvai-

heessa ei ole tarpeen tai hyödyllistä asettaa hyvin yksityiskohtaisia alavoitteita. Nämä ovat kuitenkin näennäisiä, ellei projekti ole tyypiltään hyvin ennakoitavissa olevaa toimintaa. Tavoitteisto tarkentuu ja konkretisoituu toiminnan myöhemmässä ohjauksessa.

Tavoitteita asetettaessa on hyvä tarkastella asioita eri osallistajien näkökulmasta. Tavoitteiden käsittely yhdessä näiden kanssa vie suunnittelussa aikaa, mutta on hyödyllistä tavoitteisiin sitoutumisen kannalta.

Usein tavoitteet jäävät projektisuunnitelmassa liian yleiselle tasolle. Tällöin ei saada riittävän selvää kuvaa, mitä projektissa oikein aiotaan tehdä. Lisäksi on vaikea tietää, miten arvioinnissa todennetaan se, ollaanko onnistuttu tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteiden mitattavuus on arvioinnin kannalta välttämätön lähtökohta. Suunnittelussa on syytä erottaa tavoitteet ja niiden saavuttamista mittaavat indikaattorit (ilmaisimet) toisistaan. Yhtä tavoitetta tulisi mitata useammalla indikaattorilla.

Yksi apukeino tavoitteiden tarkentamisessa on määrittää tavoitteet kullekin projektin tuotantoprosessin osalle erikseen. Tavoitteet kuvaavat, mihin pyritään asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa, voimavarojen hankinnassa, toimintaprosesseissa jne.

Projektin tuotantoprosessi	Tavoitteet
■ asiakkaiden tarpeiden tunnistus	...
■ voimavarojen hankinta	...
■ toimintaprosessi ja toiminnot	...
■ tuotokset	...
■ tuotosten kohdentuminen ja vastaanotto	...
■ välittömät tulokset	...
■ vaikutukset	...

Vaikka projektin toiminnan tulisi ohjautua johdonmukaisesti tavoitteiden mukaisesti, kannattaa olla tavoitekriittinen ja tarvittaessa jopa luopua huonosti asetetuista tavoitteista. Itsepintainen kiinnittyminen usein puutteellisen tiedon varassa asetet-

tuihin tavoitteisiin ei ole hyödyllistä, joskin rahoitussitoumusten ja tavoitelähtöisen arvioinnin kannalta niistä irtautuminen voi olla kiusallista. Jos projektin päätavoite osoittautuu ”vääräksi”, voi olla perusteltua lopettaa projekti ja aloittaa uusi paremman tiedon pohjalta.

ASIAKASLÄHTÖISYYDEN EDISTÄMINEN

Projektissa tavalla tai toisella mukana olevia tahoja tai toimijoita voidaan yleisesti nimittää osallisiksi. Osalliset ovat toimijoita (yksilöitä tai yhteisöjä), joilla on perusteltu oikeus odottaa (tai pelätä) saavansa jotakin projektilta. Asiakkaat ovat yksi osallisryhmä. Jokin taho voi olla useammasakin osallisroolissa samaan aikaan.

Osallistyyppejä

- projektin asettaja
 - projektin isäntä, omistaja joka kantaa kokonaisvastuun projektista (yhteistyöprojektissa voi olla useitakin asettajia)
- tilaaja
 - projektin ulkopuolinen toimeksiantaja jonka tilauksesta tai velvoituksesta projekti on perustettu
- rahoittaja
 - rahoittaa osaltaan projektia
- asiakas
 - projektin tuottamien tuotosten varsinainen käyttäjä
 - palvelu- ja tapahtumaprojektissa asiakkaista käytetään usein nimitystä kohderyhmä
- kumppani
 - suunnitteluun ja toteutukseen osallistuva yhteistyötaho, alihankkija, sopimustoimittaja jne.
- avaintoimija
 - ratkaisevassa asemassa oleva intressitaho, jonka toiminnasta riippuu projektin eteneminen ja tulosten toteutuminen (esim. linjaorganisaation resurssijohtajat)

- välittäjä
 - kumppani jonka toiminnan tulisi muuttua, jotta projektin tavoitteet toteutuisivat asiakkaiden toiminnassa (esim. päälliköt, joiden alaisten tulisi ottaa käyttöönsä projektissa kehitettyjä toimintamalleja tai palvelutyöntekijät, joiden toimintatapojen muutoksesta riippuu projektin hyötyjen välittyminen asiakkaille) (usein välittäjä on samalla avain toimija)
- johto
 - toimii ohjausroolissa esim. johto- tai ohjausryhmässä
- työntekijä
 - projektiin työsuhteeseen palkattu henkilö.

Projektin asiakaslähtöinen suunnittelu prosessina

Asiakaslähtöisyyden edistäminen tapahtuu projektissa periaatteessa samoin kuin missä tahansa palveluyksikössä. Suunnittelun yhteydessä edetään esim. seuraavanlaisen prosessin kautta.

Lähtökohtana on projektin osallisten kartoitus. Tämä voidaan tehdä kokoamalla ns. osalliskartta, jossa keskeisimmät osalliset on nimetty. Osallisten joukosta tunnistetaan varsinainen asiakaskunta. Asiakaskuntaan voi kuulua useitakin eri tahoja. Tässä vaiheessa on tarpeen määrittellä tarkemmin se, mitä projekti haluaa palvella asiakkainaan eli keille projektin tuotokset varsinaisesti kohdennetaan. Tämä on erityisen tärkeää, kun kyseessä on jollekin väestöosalle suunnattu palvelu- tai tapahtumaprojekti.

Jos asiakaskunta tai jokin asiakastaho (esim. kohderyhmä) on huomattavan laaja ja moniaineksinen, on hyödyllistä käyttää apuna segmentointia. Tämä tarkoittaa koko joukon jakamista jollain projektin tavoitteiden kannalta merkittävällä perusteella segmentteihin eli osaryhmiin, joita voidaan tarkastella erikseen.

Tärkeä valintatilanne on asiakaskunnan eri tahojen tai osien priorisointi eli sen päättäminen, kei-

den asiakkaiden palvelemista pidetään ensisijaisena, keiden toissijaisena jne. Priorisointi ei ole helppoa, mutta voimavarojen ollessa niukat se on välttämätöntä. Priorisoinnin ansiosta projekti rajautuu ja pystyy keskittämään voimiaan paremmin.

Perehtyminen asiakkaiksi valittujen tilanteeseen, tarpeisiin ja odotuksiin on seuraava askel. Asiakaita koskevan tiedon hankinnassa voidaan käyttää eri menetelmiä. Ei kannata unohtaa mahdollisesti jo työkokemuksena kertynyttä valmiina olevaa tietämystä. Yleensä hedelmällisintä on suora vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Saatua tietämystä on hyvä jäsentää käyttökelpoiseen muotoon. On mahdollista laatia esim. tyyppikuvauksia tai kohderyhmäprofiileja avainpiirteiden perusteella. Asiakkaiden tarpeisiin perehtyminen jatkuu koko projektin ajan. Siinä voidaan käyttää apuna mm. asiakaspalautetta.

Projektin tuloksellisuuden kannalta ratkaiseva vaihe on projektin toiminnan kohteiden määrittäminen asiakkaiden toiminnassa. Mihin suunnattu tuki auttaisi asiakasta? Missä piilevät ratkaisun mahdollisuudet? Mihin muutosyritykset kannattaa kohdistaa? Tämä kannattaa tietenkin tehdä yhteistyössä asiakkaiden kanssa, jos se vain suinkin on mahdollista. Tämän perusteella projekti voi yrittää räätälöidä toimintaa, tapahtumia, palveluja ja tuotteita muokkaamalla niitä sellaisiksi, että ne vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita ja tilannetta. Usein on hyödyllistä eriyttää projektin toimintoja ja tuotoksia eri asiakastahoille ja -ryhmille. Tästä voi seurata projektin jakautuminen osaprojekteihin, joita toteutetaan suhteellisen itsenäisesti omille asiakkailleen.

TULOKESELLISUUDEN PARANTAMINEN

Keskeinen suunnitteluhaaste on projektin tuloksellisuuden edistäminen. Tavoiteltujen tulosten ja vaikutusten saavuttaminen asiakkaiden toiminnassa antaa projektille oikeutuksen. Vaikka projektin kulessa saataisiin paljonkin muuta hyödyllistä ko-

kemusta, sitä on vaikea pitää onnistuneena ilman hyödyttävien tulosten aikaansaamista asiakkaille.

Projektin suunnittelu pelkästään toteutettaviksi aiottuina toimenpiteinä ilman niiden tuloksellisuuden ennakoivaa tarkastelua ei riitä. Omat tekemiset/tuotokset ja tavoitellut tulokset/vaikutukset on otettava rinnakkain pohdittaviksi pyrkien löytämään vaikutusyhteyksiä, jotka olisivat myös tiedollisesti perusteltavissa.

Yksi mahdollisuus edistää tuloksellisuutta on pohdita kunnolla projektin tuotantoprosessia ja jäsentää tarkemmin askeltaen tulosketju tuotoksista vaikutuksiin.

Tulosketjun jäsentäminen

(esimerkkinä terveyden edistäminen valistusaineistolla)

Toiminta

- aineistojen suunnittelu ja tuottaminen
- aineistojen jakelu

Tuotokset

- aineistot (mitä, miten paljon)
- aineiston laatu

Käyttö, vastaanotto

- aineiston käyttöönotto (ketkä, mitä)
- aineiston lukeminen
- käyttäjien arviot, reaktiot
- osuvuus esim. tiedon tarpeisiin

Tulokset (välittömät)

- aineiston faktojen omaksuminen
- mielipidemuutokset
- asennemuutokset
- käyttäytymismuutokset

Vaikutukset

- muutokset terveydentilassa, sairastavuudessa
- muutokset hyvinvoinnissa, elämän laadussa.

Olettamusten työstäminen

Sen jälkeen voidaan ottaa tarkempaan käsittelyyn olettamukset siitä, millaisten vaikutusyhteyksien välityksellä projektin tuotoksista ennakoidaan seuraavan mitäkin tuloksia ja vaikutuksia. Jos tavoitteena on tietty tulos, millä tuotoksilla se saadaan aikaan? Jos tehdään tietyllä tavalla, mitä uskotaan siitä seuraavan? Ainakin kannattaa läpikäydä interventio prosessi tai tulosketju tarkemmin askeltaen. Tämä on erityisen tärkeää muutos- ja kehittämissuunnitelmissa. Tällaisella tarkentavalla suunnittelulla parannetaan samalla mitattavuuden ja todennettavuuden mahdollisuutta projektin arvioinnissa. Myös projektin ohjaukselle saadaan näin paremmat perusteet.

Projektitoiminnan tuloksellisuuden parantamisessa kiinnostavaa on se, minkä tietopohjan varassa interventioita tai tulosketjuja suunnitellaan. Mihin tietoon ja mihin kokemuksiin perustuvat ajatukset siitä, että tietystä tekemisestä seuraa tietty tulos? Projektin suunnittelussa tehdään paljon toiveikkaita olettamuksia. Näiden olettamusten avaaminen näkyviksi on jo sinällään hyvä alku. Projektityön kehittämisessä tavoitteena voitaisiin pitää sitä, että olettamukset vaikutusyhteyksistä olisivat mahdollisimman paljon tiedollisesti perusteltuja (evidence-based).

TIEDOTTAMINEN

Projektin elinehto on hyvä vuorovaikutus eri tahojen ja toimijoiden kanssa. Kiinnostuksen herättäminen, kannatuksen saavuttaminen, voimavarojen hankkiminen, hyödyllisten osallistujien mukaan saaminen, tulosten levittäminen jne. edellyttävät aktiivista tiedonvaihtoa koko projektin elinkaaren ajan. Tiedonvaihto on tietenkin vastavuoroista, mutta tässä sitä käsitellään markkinoinnin ja tiedottamisen näkökulmasta.

Vastuu tarkoituksenmukaisesta tiedottamisesta on projektipäälliköllä johtoryhmän ohjauksessa. Joh-

toryhmän jäsenten ym. avainhenkilöiden sopiva osallistuminen tiedottamiseen on yleensä hyväksy. Joukkotiedotusvälineiden kautta tapahtuvassa tiedottamisessa ja julkisuutta haettaessa on johtoryhmällä näkyvämpi rooli. Jos projekti on laaja kokonaisuus tai on ennakoitavissa sen herättävän yleistä mielenkiintoa, on hyvä laatia erityinen tiedostussuunnitelma.

Projektin markkinointi ei ole niinkään palvelujen tai asiantuntemuksen ”myymistä” kuin hyväksynnän hankkimista projektin ideoille ja osallisten aktivoimista mukaan projektin toimintaan esim. yhteistyökumppaniksi tai asiakkaaksi. Projekti herättää ideoillaan ja muutospyrkimyksillään paljon kysymyksiä. Mihin projekti oikein tähtää? Toimivatko ideat? Mitä mukaanmenosta seuraa? Tiedotuksen tehtävänä on vastata tiedon tarpeisiin, luoda uskottavuutta ja rakentaa projektille imagoa. Tiedottaminen käsittää myös viestinnän, jolla yhteensovitaan ja johdetaan toteuttajaverkon toimintaa ja edistetään sen kiinnittymistä projektiin.

Markkinoinnin ja tiedottamisen pääasiallisia alueita ovat:

Tiedotus osallisille

- tapahtuu projektin suunnitteluun ja toteutukseen liittyen ns. suhdetoimintana
- tavoitteena ideoiden edistäminen, kannatuksen hankkiminen, osallisten ajan tasalla pitäminen
- tärkeää on myös tulosten tiedotus ja markkinointi
- välineenä henkilökohtainen yhteydenpito, projektin esittelyt, tietoisuuskäyt, tiedotteet, esitteet, neuvottelut, kirjeet ym. viestit,

Raportointi johtoryhmälle ym. ohjaustahoille

- osana ohjausprosessia tavoitteena palvella projektin seurantaa ja tulevaa toimintaa koskevaa päätöksentekoa
- sisältää toteutumatietaa keskeisistä asioista
- välineenä seurantaraportit, muistiot, väliraportit

Sisäinen tiedonvaihto

- projektiryhmässä ja toteuttajaverkossa
- toiminnan yhteydessä, osana yhteistyötä suunnittelussa ja toteutuksessa
- tavoitteena mm. sujuva yhteistoiminta ja toteuttajaverkon kiinteyden ja sitoutumisen lisääminen
- välttämätön projektikokonaisuuden toiminnan hallinnalle
- välineenä suhdeverkko, henkilökohtainen yhteydenpito, palaverit, sähköposti yms.

Tiedotus projektin asiakkaille

- tavoitteena asiakkaiden hankkiminen ja osallistaminen toimintaan sekä asiakasyhteistyön tukeminen
- tarvittaessa tiedotuksen eriyttäminen jakamalla laaja asiakaskunta osaryhmiin
- välineenä tiedotteet, esittelyt, yhteistilaisuudet, henkilökohtainen vuorovaikutus

Tiedotus suurelle yleisölle

- tavoitteena julkisuus, myönteinen imago, yleisen mielipiteen tuki, päättäjien ”pehmittäminen”, tulosten markkinointi
- harkittava, millainen julkisuus on tarpeen ja hyödyksi
- projektille tärkeintä on usein paikallinen julkisuus
- mikä on pääsanoma tai uutinen, joka halutaan julkisuuteen?
- välineenä tiedotteet, omat kirjoitukset lehdisissä, projektin oma tiedotuslehti, internet-kotisivu, tiedotustilaisuudet, yhteistyö toimittajien kanssa

Tiedonvälitys alan ammattilaisille

- tavoitteena kokemusten välitys ja ammatillinen keskustelu
- välineenä tutustumiskäynnit, koulutus, artikkelit/kirjoitukset ammattilehdissä, projektiraportit

Projektin “kansilehti”

Suunnittelulla selkeytetään projektin perusasiat. Projektin tiedottaminen vaatii lisäksi, että asiat pystytään ilmaisemaan muille lyhyesti ja ymmärrettävästi. Tätä kannattaa harjoitella. Apuna viestittävyyden parantamisessa voi käyttää ns. projektikansion kansilehteä, joka on tiivistys projektin keskeisistä asioista.

Tällainen tiivistelmä on monikäyttöinen. Sen avulla voi nopeasti palauttaa avainkohtia mieleensä, mistä on hyötyä etenkin työskennellessä osa-aikaisena tai useammassa projektissa yhtä aikaa. Tiivistelmä auttaa myös ulkoista johtoa muistamaan projektin ydinkohdat asioita käsitellessä. Sen avulla voi perehdyttää uusia työntekijöitä ja hätätilanteissa sijaiset pääsevät nopeasti perille tärkeimmistä tiedoista. Olennaiset asiat kokoavan ja tarpeen mukaan päivitetyn tiivistyksen pohjalta voi myös laatia esitteitä tiedotuksen ja markkinoinnin tarpeisiin.

Kansilehden sisällön voi muokata projektiin sopivaksi. Seuraavassa on yksi ehdotus sisältörungoksi:

- projektin nimi (iskevä versio + perusteellisempi versio)
- tarkoitus yhdellä lauseella
- aikataulu
- projektin asettaja, rahoittaja ym. keskeiset osallistajat
- keille asiakkaille ja mihin tarpeisiin?
- mitä asiakkailta on projektin ansiosta projektin aikana ja projektin jälkeen? (tulostavoitteet)
- millaisin tuotoksin kyseiset tulokset saavutetaan?
- keskeiset toimintamuodot
- avainhenkilöt yhteysverkossa
- käytössä olevat resurssit
- arviointi
- raportointi

EU-RAHOITTEISTEN PROJEKTIEEN ERITYISKYSYMYKSIÄ

Tavoiteltaessa projektiin EU-rahoitusta kohdataan monia erityisvaatimuksia. Nämä täytyy ottaa huomioon suunnittelussa. On hyvä tietää kansalliset ohjelmakoordinaattorit ministerioissa. EU-rahoitustukea välittävillä ja sen käyttöä valvovilla viranomaisista on omat henkilönsä, joilta voi saada asiantuntevaa opastusta. Organisaatioilla, kuten isommilla kunnilla on myös omia EU-hankekoordinaattoreita, joille asiantuntemusta on keskitetty. Monissa kunnissa on jo omia ohjeita EU-projektien varalle.

EU-rahoitustuen saaminen teettää lisätyötä projektin suunnittelussa, markkinoinnissa ja myöhemmin taloushallinnossa. Lisävaatimukset ovat toisaalta terävöittäneet projektityötä, kun on jouduttu kiinnittämään enemmän huomiota esim. yhteistyöhön ja arviointiin. Tuki on mahdollistanut lukuisten projektien toteutuksen ja on siten vilkastuttanut projektitoimintaa. Jos vireillä on perusteltu projekti, joka sopii ohjelmatavoitteisiin ja strategioihin, on sillä kunnolla suunniteltuna ja markkinoituna hyvät mahdollisuudet EU-rahoitukseen.

Seuraavassa on joitain keskeisimpiä kohtia EU-rahoitteisten projektien suunnittelun erityiskysymyksistä.

- Haettaessa EU-rahoitusta projektin on oltava vähintään yhtä vankasti perusteltu kuin muulloin. EU-rahoitustuen saaminen teettää melkoisesti lisätyötä. Kannattaa myös varautua siihen, että tukea ei tule.
- Projektin sisällöllinen kytkeytyminen kunkin ohjelmakauden ja haettavan ohjelman tavoitteeseen on ratkaiseva edellytys. Tähän asiaan on syytä paneutua hyvin. Samoin projektin on sovittava kansallisiin ja seudullisiin kehittämissstrategioihin. Näistä raameista juontuvat perusteet ja avainkäsitteet on huomioitava projektin suunnittelussa. Erityisvaatimukset ovat ohjelmakohtaisia. Kannattaa perehtyä tarkoin niihin.

Eri ohjelmat poikkeavat toisistaan paljon ja erityisvaatimuksissa on ohjelmien välillä suuria eroja.

- EU-rahoitustuki on vain osittaista, joten tarvitaan myös muuta rahoitusta eri rahoituslähteistä. Useimmiten vaaditaan omaa rahoitusta muodossa tai toisessa. Omarahoitukseen varautuminen voi tuottaa hankaluuksia, koska EU-ohjelmien sisältöjen määrittäminen ja kunnan oman talousarvion suunnittelu eivät useinkaan käy aikatauluiltaan yksiin. Joudutaan lähtemään liikkeelle omin varoin ilman varmuutta tuesta tai tekemään rahoituspäätöksiä, joihin talousarviossa ei ole varauduttu.
- Tuki maksetaan toteutuneiden kustannusten mukaan eli vasta jälkikäteen. Takaperoinen tuki vaatii projektin toiminnan rahoittamista väliaikaisesti muulla tavoin ennen tuen maksuunpanoa.
- EU-ohjelmat suosivat tai jopa edellyttävät yhteistyöprojekteja. Hyvät kansalliset ja kansainvälisetkin kumppanuudet voivat olla ensiarvoisen tärkeitä rahoituksen saannille. Kumppaneiden hakeminen vie aikaa. Yhteisprojekti edellyttää suunnittelulta enemmän ja tuo joitain lisäriskejä toteutukseen. Kumppaneiden sitoutuminen on virallistettava sopimuksin. Verkostomaisen työskentelyn osaaminen korostuu.
- Projektisuunnitelmassa on esitettävä arvioinnin toteutus ja tulosten hyödyntämisen keinot. Arvioinnin hoitamiseen saattaa kohdistua erityisvaatimuksia. Projektin kokemusten välittämistä laajempaan käyttöön ja tulosten yleisempää hyödyntämistä korostetaan.
- Kustannusarvio on syytä laatia huolellisesti. Kustannusarvion pettäessä esim. ennakoimattomien kulujen takia tulee vaikeuksia, koska tuen määrä ei yleensä muutu eikä sisäisiä siirtoja menokohtien välillä hevin hyväksytä.
- Rahoitushakemus on täytettävä huolella. Käsitteiden käytössä ja sanavalinnoissa on hyvä olla tarkka. Asiantuntevaa apua kannattaa etsiä.
- Täsmällinen raportointi on tärkeää. Tuki maksetaan asianmukaisen raportoinnin perusteella. Kielenkäyttö on syytä mukauttaa tarkasti ohjelma-asiakirjoihin, joissa tietyt sanat merkitsevät juuri tiettyjä asioita. Projektia valvovat yhdyshenkilöt päättelevät sanankäytön perusteella, mitä projektissa on tehty ja vastaako se sovittua ja ohjelmassa edellytettyä.
- Yleensä EU-rahoitteisissa projekteissa on monia intressitahoja osallisina. Sen vuoksi projektin tekemisen raportointia, ”selittelyä” joudutaan tekemään paljon. Samat asiat joudutaan esittämään kullekin taholle omalla tavallaan. Tämä on hyvä huomioida ajankäytön suunnitelmissa.
- Eri ohjelmat noudattavat erilaisia taloushallinnon käytäntöjä. Kannattaa perehtyä hyvin siihen, millaista kirjanpitoa ja talousseurantaa juuri kyseinen ohjelma edellyttää projektilta.

4

Projektin organisointi

Projektiorganisaatiolla täsmennetään valtuuksien siirto ja vastuiden kanto.

Organisaatio osoittaa avaintoimijat, näiden roolit ja keskinäiset suhteet.

Projektin ja linjaorganisaation suhteessa piilee jännitteitä.

Projektin ja linjaorganisaation vastuista, työnjaosta ja voimavarojen käytöstä on hyvä sopia mahdollisimman selkeästi.

Linjaorganisaation johdon osallisuus projektissa on hyödyksi.

Linjaorganisaation ylimmän johdon aktiivinen tuki projektille ja projektipäällikölle on välttämätön.

Projektin toiminnassa avainasemassa on toteuttajaverkko.

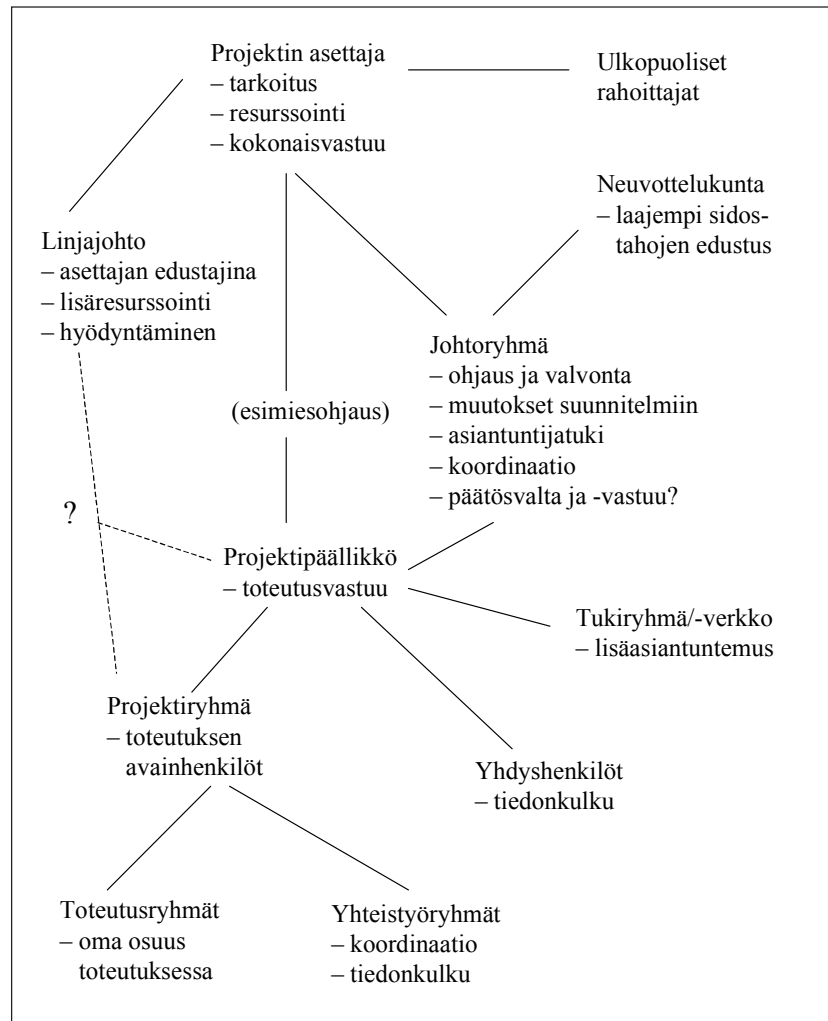
Toteuttajaverkko rakennetaan tarkoituksenmukaiseksi työvälineeksi.

Projektipäällikkö on toteuttajaverkon työskentelyn ”johtaja”.

Toteuttajaverkon sitoutumista projektiin voidaan parantaa.

Osallisten yhteistyötä voidaan varmentaa projektisopimuksin.





PROJEKTIORGANISAATIO

Projektin perustamisessa on usein kyse vallan delegoinnista linjaorganisaatiolta projektiorganisaatiolle. Organisoinnilla huolehditaan siitä, että osallisilla on selvästi tiedossa, kenellä on valtaa, missä kohdin ja miten paljon projektin asioista päätettäessä.

Projektin organisaatiolla määritellään ensinnäkin avaintoimijat ja näiden roolit, tehtävät ja vastuut. Projektin avaintoimijoita ja toimielimiä ovat asettaja (isäntä, omistaja), johtoryhmä (ohjausryhmä, valvontaryhmä), projektipäällikkö (projektivastaa-

va) ja projektiryhmä (toteutuksen avainhenkilöt). Lisäksi on muita ryhmittymiä ja toimijoita, jotka organisoinnissa on huomioitava. Samalla määritetään sidos- tai osallistahojen edustukset tai paikat projektin hallinnossa. Kuntaorganisaatioissa ja seudullisessa yhteistyössä voi olla tarpeen perustaa projektille seurantaryhmä tai neuvottelukunta esim. poliittisten sidostahojen osallisuuden edistämiseksi.

Toiseksi organisaatiolla kuvataan päätöksenteon käytännöt ja kunkin toimijan/toimielimen rooli ja valtuudet päätöksenteossa. Tässä yhteydessä määrittyvät myös avaintoimijoiden keskinäiset ohjaus-

(esimies)- ja raportointisuhteet. Tarvittaessa näistä voidaan laatia erillinen ohje.

PROJEKTIN SUHDE LINJAORGANISAATIOON

Projekti sijoittuu hallinnollisesti yleensä linjaorganisaation ulkopuolelle kylkiäiseksi tai sisälle osasto- ja yksikkörajojen poikki ulottuvaksi toiminnoksi. Projektin suhde perustoimintaa ohjaavaan linjaorganisaatioon on usein herkkä kohta projektityössä.

Projektit saavat yleensä paljon huomiota ja julkiisuutta. Projektin ja linjaorganisaation kesken voivat vastuut ja valtuudet jäädä epäselviksi. Projekteista kohdistuu linjatoiminnoille muutosvaatimuksia. Linjaorganisaation ajatellaan antavan lisäresursseja ja työntekijöiden odotetaan osallistuvan projektin tehtävien hoitamiseen oman työnsä ohessa. Jos perustoiminnan sujuvuudesta vastuussa olevat esimiehet kokevat projektin ulkoa tulleena ja tavoitteiltaan vieraana, saattaa voimavarojen myöntäminen siihen olla vastahakoista. Kun projekti on useamman sektorin tai organisaation yhteinen, se jää helposti vielä etäisemmäksi. Tällöin on vaarana näennäinen osallistuminen projektiin, mikä turhauttaa puolin ja toisin. Kriittisin vaihe on projektin tulosten käyttöönotto perustoimintaan.

Projektin ja linjaorganisaation suhdetta voidaan yrittää parantaa useammalla tavalla. Ensinnäkin on hyvä selkeyttää, mitä projekti odottaa linjaorganisaatiolta ja sen työntekijöiltä johtonsa alaisuudessa. Tarvitaanko esim. tietoja, asiantuntemuksen antamista, työpanosta projektin tehtävissä, toiminnan muutosten kokeiluja tai kehiteltyjen toimintamallien käyttöönottoa? Samoin kannattaa selvittää, mitä odotuksia perustoiminnasta kohdistuu projektiin. Yhteistyötä tehtäessä kannattaa sopia selkeästi työnjaosta ja yhteistyön pelisäännöistä. Tällaiset asiat on hyödyllistä käsitellä riittävän

usein tapahtuvissa keskusteluissa ja mieluiten toiminnan yhteissuunnittelulla.

Linjaorganisaation työntekijöiden halutulle osallistumiselle projektiin olisi luotava tarvittavat edellytykset. Kun osallistumiselle on kohtuulliset voimavarat, asenne projektiin on yleensä myönteisempi.

Projektiin kohdistuvia epäilyjä voidaan hälventää projektin asioiden tiedottamisella ja kokemusten yhteisellä käsittelyllä linjaorganisaation työyksiköissä. Vaikka tähän tarvitaan aikaa, se säästyy projektin paremmassa edistymisessä ja tulosten hyödyntämisessä. Linjan työntekijöiden luottamusta vahvistaa myös se, jos projektin vetäjäksi on mahdollista ottaa kokenut linjan työntekijä. Tämä pystyy katsomaan asioita myös perustoiminnan näkökulmasta ja pystyy ehkä muutenkin paremmin junailemaan projektin asioita työyksiköissä.

Projektiin on mahdollista saada todellista valtaa nimittämällä linjajohtajia johtoryhmään. Projektille voidaan asettaa myös sponsori keskeisestä linjan johtajasta. Virallistamalla projekti linjaorganisaation päätöselimissä saadaan taustatukea ja velvoittavuutta.

Organisaation ylimmän johdon (esim. kunnanjohtaja) oma toiminta ja itsensä likoon laittaminen projektin asioissa on vahva viesti projektin arvosta linjaan päin. Johdon aktiivinen osallistuminen ja huomion osoittaminen projektille on hyvä alkua. Käytännössä tärkeämpää on projektin tarvitsemien asioiden läpivienti linjaorganisaatiossa toimintatesteiden raivaamiseksi. Näissä on kyse esim. työajan käytöstä, voimavarojen irrottamisesta, uusien toimintatapojen kokeilemisesta ja projektin tulosten soveltamisesta. Projektipäällikön työlle merkittävää on toimiva yhteistyösuhde, näkyvä tuki tarvittaessa ja tämän valtuuksien todistaminen käytännön päätöstilanteissa.

TOTEUTTAJAVERKKO TYÖVÄLINEEKSI

Projekti elää aktiivisessa vaihdannassa ympäristössään toimivien tahojen ja toimijoiden kanssa. Projektin kokonaisuus on usein niin laaja, että edellytetään useiden toimijoiden osallisuutta. Tämän vuoksi projekti kutoo työvälineekseen yhteysverkkoa, jonka varassa se edistää ideoitaan, kehittää toimintojaan ja hankkii tehtäviin toteuttajia. Yhteysverkkoon etsitään avainhenkilöitä, joilla on hallussaan projektin etenemisen kannalta hyödyllisiä voimavaroja. Tavoitteena on löytää ja ”kasvattaa” projektille eräänlaisia agenteja, jotka ottavat vastuuta projektin toiminnoista ja edistävät omissa organisaatioissaan projektin toimintaa. Näin projektille rakentuu toteuttajaverkko. Parhaimmillaan verkkoon kehittyä toteutumisesta huolehtivia sitoutuneita vastuuryhmiä.

Projektin on suhteellisen helppo herättää tilapäistä myötämieltä ja satunnaista osallistumishalua toimintoihin. Sen sijaan pitkäjänteisempää kiinnittymistä projektin työhön ja vastuunottoa toiminnoissa on vaikeampi saada aikaan. Miten edistää sitoutumista toteuttajaverkossa?

- Tiedon jakaminen on lähtökohta. Kumppanien on ymmärrettävä, mistä projektissa on kyse.
- Yhteistyön siltaa on rakennettava molemmista päistä. Projektin on palveltava myös kumppanien tarpeita ja intressejä. Kuuntelemalla löytyy tarttumakohtia.
- Tarvitaan osallisuutta tärkeissä asioissa. Tämän vuoksi on annettava kumppaneille mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja ottaa vastuuta haluamistaan osatehtävistä.
- Hyvä henkilökohtainen suhdetyö auttaa. Henkilöiden välinen lojaalisuus on vahva sidos myös työssä.
- Toisinaan kumppani voi tarvita enemmän tukea ja ohjausta uskaltaakseen ottaa vastuuta.
- Kiitos, tunnustus ja palkitseminen osallistumisesta tuo hyvää mieltä ja vahvistaa kiinnitty-

mistä. Lisäpalkkiot ylimääräisestä työstä ovat yksi keino kannustaa.

- Osallistuminen ja sitoutuminen projektiin ei ole vain kumppanin henkilökohtainen työasia. Edellytyksiä sille syntyy resurssoinnilla, työyhteisön tuella, johdon vastuutuksella jne.
- Henkilöiden lisäksi on hyvä saada työyhteisöt ja organisaatiot sitoutumaan. Siksi myös virallistaminen on tarpeen. Hallinnolliset päätökset ja kaupalliset sopimukset varmentavat sitoumuksia.

Projektisopimukset

Yhteistyön sisältöjen selkeyttämisessä käyttökelpoisia välineitä ovat projektisopimukset. Projektin toimialasta riippuen niiden merkitys vaihtelee. Esim. investointi- ja toimitusprojekteissa joudutaan tekemään monia hyvinkin tarkkoja sopimuksia. Toiminnan kehittämissopimuksissa ja palveluprojekteissa voidaan selvittää pelkillä rahoitussopimuksilla. Toteuttajaverkon yhteistyössä tehdään harvemmin hallinnollisia sopimuksia. Sen sijaan solmitaan epävirallisia ammatillisia sopimuksia yhteistyösuunnitelmina.

Juridista merkitystä omaavia sopimuksia tehtäessä on syytä tarkistaa yksityiskohdat asiantuntijoiden kanssa. Sopimuksen sisältö riippuu käyttötarkoituksesta, mutta yleensä projektisopimuksissa keskeisiä kohtia ovat

- osapuolten resurssointivastuut (tarvittaessa kustannus- ja hintaerittelyt)
- osapuolten työnjako
- tehtäväkuvaukset (tarvittaessa tuote- tai palvelumäärytykset ja tekniset erittelyt materiaaleista ja valmistustavoista)
- aikataulut
- suoritusten valvonta
- osapuolten mahdollinen edustus projektiorganisaatiossa
- sopimusriitojen käsittely ja seuraamukset.

5

Projektin johtaminen

Asettajan rooli projektissa on tärkeä ja vastuullinen.

Johtoryhmä on keskeisin ohjauselin.

Johtoryhmän kokoonpano kannattaa harkita hyvin.

Johtoryhmän tärkein tehtävä on projektin edistäminen hallittuna kokonaisuutena.

Projektipäällikkö tekee työtään hankalassa paikassa, linjan ja projektin kitkakohdassa.

Projektipäällikkö johtaa lainavaltuuksin, vaikutusvallallaan.

Projektipäällikön tehtäväkenttä on laaja ja vaatii monipuolista osaamista.



PROJEKTIN ULKOINEN JOHTAMINEN

Projektin asettajan rooli

Projektin asettajalla/omistajalla on tärkeä, joskin usein näkymättömäksi jäävä rooli projektin taustalla. Projektin asettajan on tarpeen tiedostaa asemansa projekteja perustaessaan. Asettajan vastuu on hyvä henkilöidä asettajaorganisaation johtohierarkiassa, määräämällä projektille linjajohdosta vastuuhenkilö, joka käytännössä hoitaa projektin omistajaohjausta. Vastuuhenkilön tulisi olla riittävän ylhäältä johdosta. Pienemmissä organisaatioissa on yleensä hyödyllistä, että ylin johto toimii projektin omistajana.

Projektin asettaja tekee päätökset projektin perustamisesta ja lopettamisesta. Asettajan tulisi kehittää projektille aito tarkoitus kiinnittämällä huomiota projektin kannalta olennaisiin asioihin esim. strategisten kehittämistarpeiden pohjalta. Tällöin projektille on määritelty aihe, annettu toimeksianto ja tehty tilaus tuloksille. Tämän pohjalta voidaan projektia lähteä kunnolla suunnittelemaan.

Asettaja luo projektille tarkoituksenmukaisen organisaation ohjausrakenteeksi. Se nimittää ohjaus- tai johtoryhmän, määrittää tämän tehtävät ja päätösvaltuudet. Asettaja nimittää myös projektipäällikön vastaamaan projektin toiminnasta, delegoi tälle tietyt valtuudet tehtäviensä hoitamiseen ja määrää, miten toiminnasta raportoidaan ohjauselimille. Asettajan on syytä selkeyttää myös päätösten teon prosessi. Näiden ratkaisujen perusteella projektissa tiedetään, keillä on oikeus puuttua projektin asioihin ja päättää niistä sekä kenen puoleen projektipäällikkö voi kääntyä pulmissa.

Asettaja huolehtii projektille voimavarat järjestämällä rahoituksen itse tai hankkimalla sitä ulkopuolelta. Yleensä asettaja luovuttaa myös henkilö- ym. resursseja projektin käyttöön. Asettajalle koituu projektistaan usein monia ”näkymättömiä” lisäkuluja mm. työaika-, tila- ja laitekustannuksina. Projektin käytettävissä olevat voimavarat oli-

si hyvä osoittaa selkeästi, jotta projekti voisi tehdä realistisempia toteutussuunnitelmia.

Asettajalla on kokonaisvastuu projektin onnistumisesta mukaan lukien tulosten hyödyntämisen. Se kantaa viime kädessä riskit mahdollisista virheinvestoinneista projektiin. Sillä on myös juridinen vastuu ja tilivelvollisuus ulkopuolisten rahoittajien myöntämien varojen käytöstä. Asettaja vastaa lisäksi siitä, että projektin tulokset ja kokemukset julkaistaan rahoittajien vaatimusten mukaisesti.

Projektin johtoryhmän työskentely

Johto- tai ohjausryhmä on tärkein projektin ohjauselin. Sen kokoonpano ja työskentelytavat vaikuttavat paljon projektin toimintaan. Hyvä johtoryhmä ymmärtää olevansa edistämässä projektin tarkoituksen ja tavoitteiden toteutumista eikä niinkään oman taustaorganisaationsa asialla sen etua ajamassa.

Johtoryhmä

- seuraa ja arvioi projektin kokonaisuuden toteutumista
- käsittelee ja hyväksyy projektin suunnitelmat
- päättää budjetista ja varojen käytöstä valtuutuksensa mukaan
- hyväksyy muutokset projektin tavoitteisiin, aikatauluihin ja toteutusstrategioihin
- valvoo, ohjaa ja tukee projektipäällikön työtä
- hoitaa yhteydet ja tiedotuksen omiin taustatahoihin
- edistää osaltaan projektin suhteita toimintaympäristössä.

Johtoryhmä kannattaa koota ottaen huomioon projektin tarkoitus ja toiminnan luonne. Rahoittajilla voi olla asiasta omia vaatimuksia. Yleensä johtoryhmässä on hyvä olla sisältöasiantuntemusta projektin aiheesta, kokemusta projekteista työvälineenä ja tietämystä asioiden junailusta eri organisaatioiden hallinnossa ja yhteistyöverkoissa. Johtoryhmässä tulisi olla myös asettaja- ja sidosorganisaatioiden linjajohtoa. Tällöin projektin ja organisaatioiden perustoiminnan yhteensovittamisesta

voidaan neuvotella ja sopia suoraan johtoryhmässä. Kunnissa voi projektin luonteesta riippuen olla hyödyllistä nimittää johtoryhmään luottamushenkilöitäkin.

Hyvä johtoryhmä tiedostaa missä asioissa sillä on päätösvaltaa ja missä ei. Johtoryhmän vastuu päätöksistään on juridisesti hankala kysymys. Tehtyjen ratkaisujen vaikutuksista projektin onnistumiseen vastuun kantaa viime kädessä johtoryhmän nimittänyt projektin asettaja. Johtoryhmä toimii siten asettajan luottamuksen varassa.

Johtoryhmän ja projektipäällikön hyvä yhteistyö on tärkeää. Johtoryhmän tulee tukea ja kannustaa projektipäällikköä työssään. Johtoryhmä auttaa projektin kokonaisuuden hallinnassa eikä puutu epäolennaisiin yksityiskohtiin. Projektipäälliköltä on vaadittava kokonaisuuden kannalta olennaisten asioiden tuomista käsittelyyn. Rakentava kritiikki on hyödyksi asioiden niin vaatiessa, mutta projektipäällikön selän takana toimiminen vahingoittaa varmasti projektia. Projektipäällikön työnantajana toimii projektin asettaja, ei johtoryhmä.

Johtoryhmän kokouskäytännöt on syytä sopia sellaisiksi, että hyvä paneutuminen asioihin on mahdollista. Johtoryhmälle tarkoitettussa raportoinnissa tulisi käsitellä kustannukset (toteutuneet ja ennakoidut), toiminta ja tulokset. On hyödyllistä sopia tarkistuspisteet, jolloin johtoryhmä ottaa perusteellistemmin kantaa projektin edistymiseen.

PROJEKTIN TOIMINNAN JOHTAMINEN

Projektipäällikön asema

Projektin toiminnan johtaminen on projektipäällikön työtä. Hänen asemansa projektin johtajana on kuitenkin ristiriitainen johtuen projektin paikasta asettaja- ja osallisorganisaatioiden toiminnassa. Projektipäälliköllä ei yleensä ole johtohierarkian suomaa valta-asemaa, jonka turvin voisi edistää projektia. Tulosten saavuttamisen kannalta tärkeistä tehtävistä vastaavat työntekijät ovat oman

linjajohtonsa alaisia. Projektipäällikkö toimii ns. lainavaltuuksin eli linjaorganisaation ylemmän johdon projektille suomien ja aktiivisella jatkuvalla tuellaan takaamien valtuuksien turvin. Valtuudet suhteessa linjatoimintoihin jäävät epämääräisiksi.

Projektipäällikkö joutuu helposti hankalaan asemaan projektin tulostavoitteiden ja osallisena olevien organisaatioiden toimintaperinteiden välissä. Riippuvuus toteuttajaverkkoon kuuluvista ihmisistä ja näiden sitoutumisesta heille ”ylimääräiseen” työhön voi olla koettelevaa.

Päällikön onnistuminen työssään riippuu paljon organisaatioiden valtakuvioden tuntemuksesta, toimivasta yhteistyöstä linjajohdon kanssa ja henkilökohtaisesta vaikutusvallasta, jonka hän onnistuu toiminnallaan hankkimaan.

Projektipäälliköllä on yleisvastuu projektin toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Projekteilta odotetaan usein paljon, jopa ihmeitä. Suorituspainet saattavat kohota suuriksi. Projektissa ei ole selvää mitta sille, milloin vetäjän suoritus on riittävää. Epäselvyyttä syntyy erityisesti hoidettaessa projektin vetämistä oman työn ohessa. Projektipäällikön työmäärä ja ajankäyttö saattaa tulla tolkkottomaksi. Ulkoisen johdon onkin syytä auttaa vetäjää pysymään kohtuudessa.

Projektin toimintojen moninaisuudessa päällikkö saattaa tempautua puuhakkaaseen oravanpyöräahkerointiin ja sokeutua päälle kaatuvien tehtävien tulvasta niin, että projektin kokonaisuuden kannalta olennaiset asiat alkavat peittyä pikkuasioihin. Vetäjä tarvitsee hyvää keskustelukumppania (esim. projektikollega, ohjausryhmä, työnohjaaja, mentori), jonka avulla pystyy pitämään ajatuksensa selkeinä.

Projektipäälliköltä edellytetään laaja-alaista osaamista, koska henkilöiden vähyden takia hänen on yleensä hoidettava moninaiset tehtävät itse ilman mahdollisuutta työnjakoon. Vetäjältä vaaditaan tietenkin projektin asiasisällön hyvää osaamista. Alan asiantuntemus ei kuitenkaan vielä riitä, vaan tarvitaan ns. prosessitaitoja. Asioiden edistäminen organisaatioiden hallinnossa vaatii taitavuutta. Hy-

vät verkottumis- ja viestintätaidot ovat myös tarpeen. Myös valmiudet yhteistyöhön ihmisten kanssa ja toimintaan ryhmätilanteissa ovat välttämättömiä. Avuksi projektipäällikölle ovat ajattelutaidotkin kuten asioiden erittely ja kokonaisuuksien hahmottaminen.

Projektipäälliköksi kannattaisi valita kokenut ja projektin toimintaympäristön tunteva työntekijä. Projektipäällikönkin saattaa olla vaikea vastata moniin osaamisvaatimuksiin. Tällöin kannattaa muistaa, että projektityö on yhä uusi toimintatapa ja että projektipäällikölläkin on oikeus vielä opetella.

Projektipäällikön tehtävät

Projektipäällikön tehtäväkenttä on laaja ja tehtäväkuvauksista tulee helposti pitkä luettelo. Toisaalta mikään lista ei ole riittävä, koska projektissa on paljon näkymätöntä työtä, jota on vaikea eritellä. Keskeisimmät tehtäväalueet ovat seuraavat:

Projektin sisällön kehittäminen, jäsentäminen ja muuntaminen käytännön toiminnaksi

- tavoitteiden selkeytys ja konkretisointi
- asiakkaiden tarpeiden ja odotusten selvittäminen
- projektisuunnitelman laadinta ja suunnitelmien tarkennus
- arvioinnin suunnittelu
- käytännön toiminnan organisointi ja päivittäissuunnittelu
- tarvittavan lisäasiantuntemuksen hankkiminen

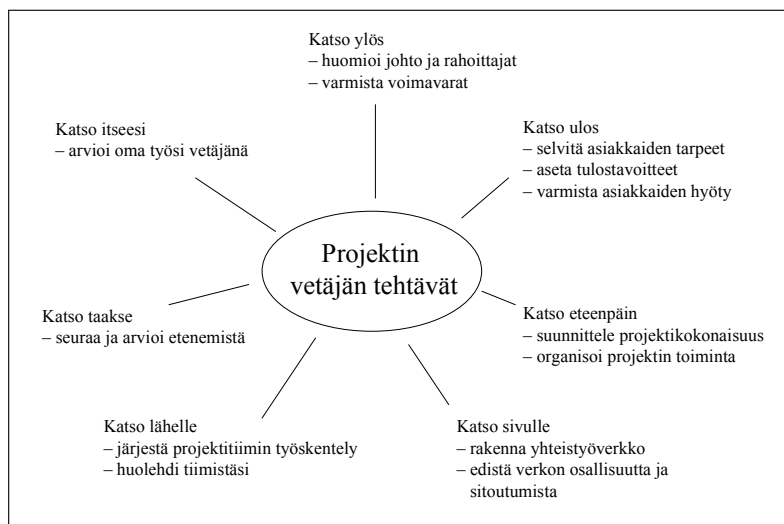
Asioiden edistäminen sidosorganisaatioissa ja yhteistyötahojen kanssa

- sidostahojen tunnistus ja yhteyksien luominen näihin; suhteiden hoito

- kannatuksen hankkiminen, markkinointi, tiedotus
- eri tahojen intressien ja vaatimusten yhteensovittaminen
- toteuttaja- ja yhteistyöverkon luominen ja ylläpito
- verkon voimavarojen aktivointi tehtävien toteuttamiseen
- asioiden junailu sidosorganisaatioiden hallinnossa ja työyhteisöissä
- yhteistyö asiakkaiden kanssa asiakkaille tarkoitettujen tuotosten (tuotteet, hyödykkeet, palvelut, toiminnot) kehittämisessä
- palautteen hankkiminen asiakkailta

Toiminnan toteutuksen johtaminen

- työtehtävien toteuttamisen organisointi ja osallistuminen toteuttamiseen
- mahdollisen projektiryhmän työskentelyn johtaminen
- projektin hallinnointi (päätokeksen valmistelu, raportointi johtoryhmälle)
- projektin ”toimiston” hoitaminen
- dokumentointi ja arkistointi
- arvioinnissa tarpeellisten aineistojen tuottaminen
- toiminnan seuranta ja arviointi
- projektin tulosten koonti ja raportointi



Tiivistys tehtäväkentästä kuvana

6

Projektin hallinta

Projektin hallinta varmistaa projektin toteutuksen suunnitellusti.

Hallintatekniikkojen avulla tarkastellaan tehtävien toteutuksen, voimavarojen kulutuksen ja tulosten aikaansaamisen keskinäistä etenemistä suhteessa suunnitelmiin.

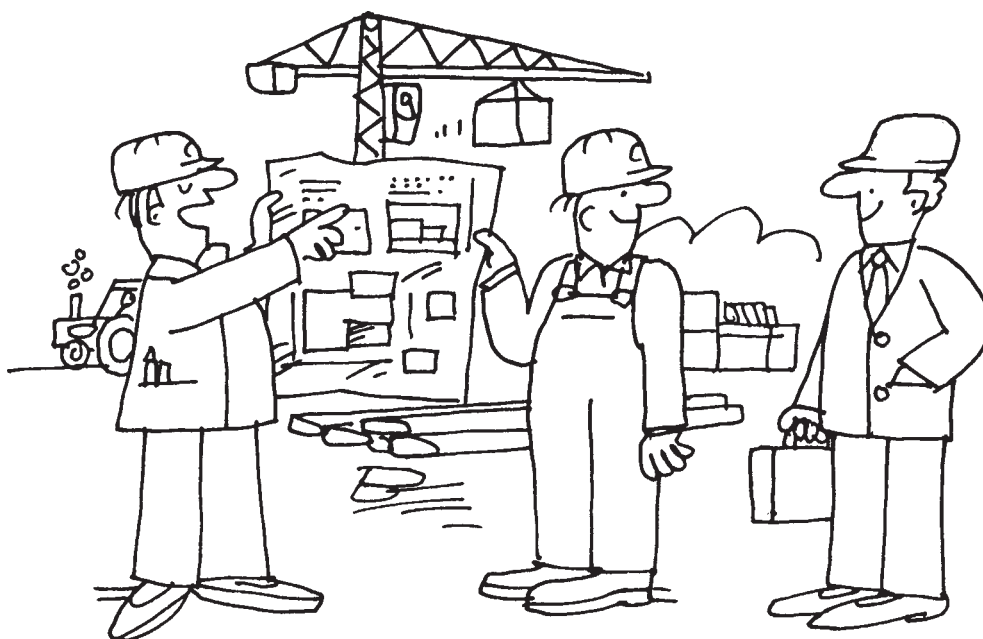
Hallinta edellyttää hyviä suunnitelmia ja seurantatietojen saamista.

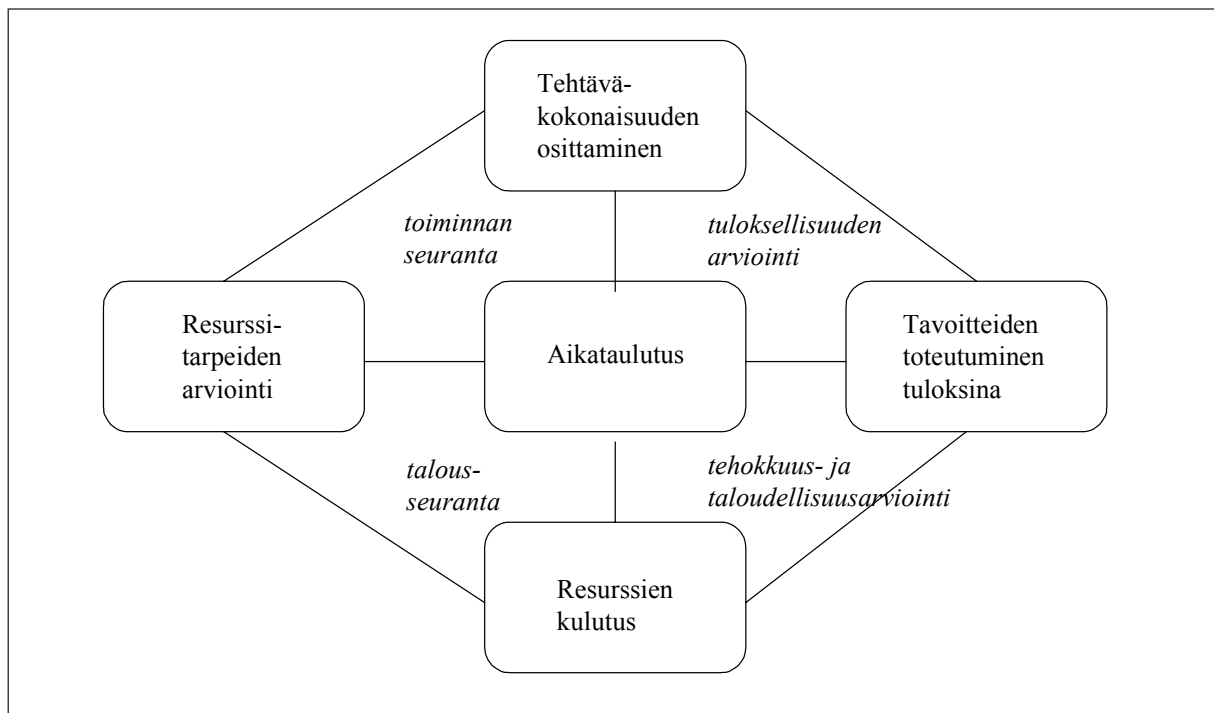
Projektin ositus on hallintatekniikoista tärkein.

Riskien hallinnalla pyritään ehkäisemään ei-toivottuja yllätyksiä.

Projektityön riskit ovat yleensä sisäsyntyisiä eli johtuvat siitä, millaiseksi projekti on suunnittelemalla rakennettu.

Riskitilanteiden ennakointi antaa mahdollisuuden varautumiseen.





HALLINNAN IDEA JA TEKNIKOITA

Projektin hallinta tarkoittaa sen varmistamista, että projektin toteutus tapahtuu suunnitellusti. Hallinnan lähtökohtana ovat erilaiset toiminta- ja taloussuunnitelmat. Toteutunutta toimintaa ja resurssien kulutusta verrataan tehtyihin suunnitelmiin. Keskeisimpiä tehtäviä on toteutuksen etenemisen seuranta suhteessa aikatauluihin ja talouden seuranta budjetin toteutumana. Laajemmin nähtynä hallinnassa seurataan, miten projektin tehtäväkokonaisuuden toteuttaminen, varattujen voimavarojen kulutus ja tulosten syntyminen etenevät aikataulussa ja suhteessa toisiinsa.

Projektin sisällöllinen jäsenyys ja toteutuksen ennakoitavuus parantaa hallinnan mahdollisuuksia. Jos suunnittelu on ollut puutteellista, niin että suunnitelmat ovat ylimalkaisia eivätkä päde toiminnan ohjaamisessa, ei hallinnalle ole kunnan edellytyksiä. Myös seurantatietojen saaminen on

välttämätöntä. Hallinnan keskeinen haaste on se, että tehtävien suunniteltukaan toteutus ei kerro siitä, missä määrin tuloksia on saavutettu. Tässä tarvitaan välttämättä arviointia, joka perustuu tulosten saavuttamista todentaviin aineistoihin.

Hallintaa tuetaan perussuunnitelmia tarkentavilla tarkasteluilla. Apuna niihin on käytettävissä lukuisia tekniikoita ja työkaluja. Näitä on esitelty projektikirjallisuudessa ja useimmat ovat saatavissa myös atk-sovelluksina. Omat työvälineet kannattaa valita sen mukaan, millaisia hallinnan haasteita pitää keskeisinä projektissaan. Seuraavassa on lueteltu joitakin tavallisimpia hallinnan tehtäviä ja tekniikoita:

- projektikokonaisuuden jäsentäminen (välineenä esim. sisällöllinen tai vaiheittainen ositus)
- osakokonaisuuksien toteutuksen aikataulus (esim. janakaaviolla)
- osakokonaisuuksien toteutuksen rytmitys (esim. toimintojen verkkoa kuvaavalla kaaviolla)

- työprosessien suunnittelu (esim. työmäärien arvioinnilla, kuormitussuunnitelmalla)
- osatehtävien työnjaollinen vastuutus (esim. työsuunnitelmakaaviolla)
- dokumentointi (välineenä esim. projektipäiväkirja, projektikansio)
- useiden projektien ryvästys (välineenä esim. projektisalkku, johon organisaatiossa meneillään olevista projekteista on koottu perustiedot vakiosapluunaa käyttäen).

Hallinnan tekniikoiden merkitystä projektin onnistumiselle ei pidä ylikorostaa. Projektien vaikeudet eivät yleensä aiheudu huonosta talouden hoidosta tai toimintasuunnitelmien noudattamasta jättämisestä. Pulmat johtuvat useimmin perustavista vaikeuksista täyttää asiakastarpeita, rakentaa toimivia yhteistyösuhteita ja aikaansaada haluttuja muutoksia organisaatioiden toiminnassa.

Tehtäväkokonaisuuden osittaminen

Hallinnan parantamisessa perustavin tehtävä on projektin osittaminen. Tämä tarkoittaa tehtäväkokonaisuuden jäsentämistä osakokonaisuuksiin ja näiden jakamista puolestaan pienempiin osiin niin pitkälle kuin on tarkoituksenmukaista. Osittaminen voidaan tehdä mm. etenemisvaiheiden, toimintojen/tehtävälajien, asiakastahojen tai työsisältöjen mukaan.

Osittamisen avulla ehkä vaikeastikin jäsenyvä projektin kokonaisuus saadaan paremmin otteen. Osittaminen mahdollistaa useiden muiden hallintaa lisäävien työmenetelmien käytön. Esim. projektin osakokonaisuuksia voidaan suunnitella tarkemmin, jakaa vastuita, laatia täsmällisempiä aikatauluja toteutukselle, asettaa seurannalle tarkistuskohtia ja tarkkailla voimavarojen käyttöä.

Osittaminen edellyttää hyvää ennakoitavuutta. Monissa projekteissa tämä ei ole mahdollista. Turhan yksityiskohtaisiin tehtäväjaotuksiin ei myöskään kannata ryhtyä, koska useimmissa projekteissa tiettyjen tehtävien toteuttamisesta ei sinällään seuraa tulosten saavuttamista. Tällöin on projek-

tin onnistumisen kannalta hyödyllisempää käyttää aikaa esim. tulosten aikaansaamisen miettimiseen ja toiminnan arviointiin ja siitä opiksi ottamiseen.

Työtehtävien toteutuksen hallinta

Projektissa on tärkeää hallita työtehtävien toteutusta, jotta tarvittavat työt tulisivat tehdyiksi ajoissa ja sovitusti ja toisaalta vältettäisiin liian kiireiset työruuhkat. Myös työnjaon ja tiedonkulun varmistaminen tehtävien suorituksen yhteydessä on tärkeää sujuvalle yhteistyölle.

Useinkaan ei ole helppo ennakoida, miten paljon mihinkin työhön on varattava työaika ja työvoimaa. On kuitenkin välttämätöntä tehdä edes karkeita arvioita eri tehtävien vaatimasta työmäärästä ja ajasta. Ilman tätä on hyvin vaikea laatia realistisia aikatauluja. Yleensä tehdään liian toiveikkaita suunnitelmia erityisesti projektin loppupäähän. Mieluummin kannattaisi tiivistää alkuvaiheita ja jättää loppupään aikatauluihin väljyyttä.

Kun tehtävien toteutukselle on asetettu määräaikoja, niiden pitävyyttä seuraamalla saadaan käsitys projektin etenemisestä. Monissa projekteissa aikataulut ovat kireät ja niissä pysyminen on tärkeä kilpailuetu. Aikatauluissa pysyminen on myös kustannustekijä. Projektin ulkoiselle ohjaukselle aikataulujen toteutuma on tärkeä tietolähde.

Tehtävien toteutusjärjestyksen suunnittelu ja aikatauluttaminen antaa mahdollisuuden ennakoida henkilövoimavarojen tarpeita. Syntyykö ylikuormitusta vai onko vajaakäyttöä? Missä määrin työt voidaan hoitaa projektin omin voimin ja miltä osin on hankittava avuksi esim. linjaorganisaation työntekijöitä tai ulkopuolisia? Työmäärien voimakkaat vaihtelut ovat projektityölle luonteenomaisia ja on hyvä, jos voi varautua etukäteen ainakin pahimpiin ruuhkavaiheisiin lisävoimia hankkimalla.

Työtehtävien toteutuksen suunnitteluun on tarjolla monia työvälineitä. Niistä voi muokata omiin käyttötarkoituksiin soveltuvia versioita. Yksinkertaiset työkalut ovat yleensä käyttökelpoisempia. Toimivampia ja projektin hallintatekniikoita. Pro-

Yhteistyösuunnitelma

Toiminto X

Osatehtävät alakohtineen	aika- taulu	kuka vastaa	ketkä auttaa	keille tiedoksi	voima- varat	seuranta, arviointi
Osatehtävä A
- a1						
- a2						
- ...						
Osatehtävä B
- b1						
- b2						
- ...						
Osatehtävä C
- c1						
- c2						
- ...						

jektiryhmän tai toteuttajaverkon yhteistyötilanteissa voi koota esim. yhteistyötyösuunnitelman, jolla voi jäsentää tehtäviä, vastuuta ja aikatauluja.

Talousohjaus

Projektin taloussunnittelu on yksi tärkeä hallintakeino. Sen ensimmäinen vaihe on kustannusten arviointi. Siinä eritellään resurssitarpeet lajeittain esim. henkilöstökulut, tilakustannukset, laite- ja tarvikkehankinnat, projektin toimintoihin ja toiminnan pyörittämiseen tarvittavat rahat, mahdolliset investoinnit, ulkopuolisten työsuorittajien palkkiot jne.

Kustannusarvioinnin suorittaminen edellyttää, että projektin tuleva toiminta tehtävineen on jo pitkälle jäsentynyt. Kustannusten tarkka ennakointi voi olla vaikeaa ja on hyvä varata ylimääräistä liikkumavaraa, jos se suinkin on mahdollista. Ainakin olisi hyvä perehtyä vastaavien projektien kokemuksiin resurssitarpeista. Suunnittelun edessä alustavat resurssiarviot tarkentuvat.

Kustannusohjauksen toinen tehtävä on resurssien käytön kohdentaminen ja sitominen aikaan. Tämä tehdään budjetoinnilla. Eri resurssilajien käyttö määritetään budjetissa ainakin vuositasolla, mahdollisesti lyhyemmissä kausissa riippuen projek-

tista ja sen talouden hoidolle asetetuista velvoitteista.

Resurssien kulutuksen seuranta on talousohjauksen varmistava vaihe. Kustannusten toteutumaa verrataan kustannusarvioissa ja budjetissa ilmaistuihin suunnitelmiin. On paikallaan tehdä myös ennakoitua vertaamalla nähtävissä olevia kustannuksia suunnitelmiin. Kustannusseurannan ja siihen liittyvän raportoinnin järjestäminen toimivaksi rutiiniksi esim. kuukausittain on tärkeää.

RISKIEN HALLINTA

Riskien hallinta prosessina

Riski tarkoittaa yleiskielessä haitallisen tapahtuman mahdollisuutta. Täsmällisemmin ilmaistuna riski on tulevaisuutta koskeva epätietoisuus, johon liittyy tietyllä todennäköisyydellä ei-toivottu asiointi esim. onnettomuus, tappio ja epäonnistuminen. Riskien hallinnan tarkoitus on ehkäistä ei-toivottuja yllätyksiä. Projektityössä riskien hallintaa voidaan toteuttaa eri vaatimustasolla riippuen siitä, miten suuria riskejä toimintaan liittyy.

Riskien hallinnassa edetään vaiheittain:

Riskien tunnistaminen

- tieto projektien tavallisista riskitilanteista
- ennakointi (esim. SWOT, skenaariot, kriittinen polku)
- riskien nimeäminen ja kuvaaminen

Riskien analyysi ja arviointi

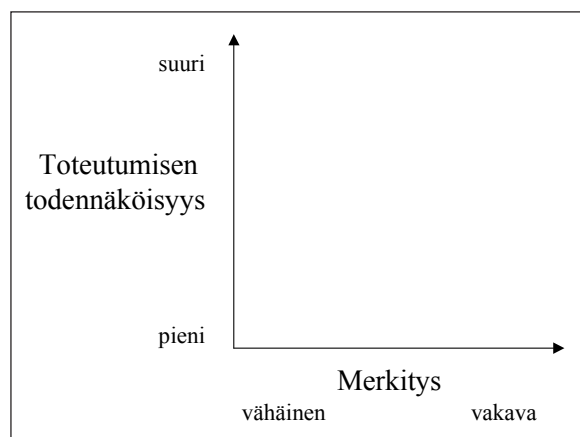
- seurausvaikutusten tunnistaminen
- seurausten merkittävyyden arviointi (esim. vakavuus, laajuus, kesto)
- seurausten toteutumisen todennäköisyys
- johtopäätökset (mitkä riskit vakavimpia? mihin tarvetta kiinnittää huomiota?)

Riskien hallintakeinojen valinta

- siedettävän riskitason hyväksyntä (miten vakavia riskejä voidaan kestää ja ollaan valmiit ottamaan?)
- hallittavien riskien priorisointi
- varautumissuunnitelmat (entä jos ...)
- torjunta, ehkäisy (pienennetään todennäköisyyttä)
- ennakoiva seuranta (seurataan hälytysmerkkejä)
- välttäminen (muutetaan suunnitelmaa)
- rajaaminen (varasuunnitelma)
- siirto, jakaminen (vakuutukset, sopimukset, kumppanuudet)

Projektissa toteutuneista riskeistä opiksi ottaminen seuraavaa projektia varten

Riskien arvioinnin työkalu



Projektityön riskitilanteita ja hallintakeinoja

Projektitoimintaan kuuluu lähtökohtaisesti liiketoimintariskin kaltainen investointiriski eli käytettyjen resurssien menettäminen saamatta vastineeksi tavoiteltuja tuloksia. Toimittaessa suomalaisessa toimintaympäristössä riskit harvoin johtuvat ulkoisista uhkista kuten luonnonmullistuksista tai yhteiskunnallisesta turvattomuudesta. Syyt ovat lähinnä sisäsyntyisiä eli tehdyistä suunnitelmista, puutteellisesta tietopohjasta, valitusta toteutusstrategiasta tai omista toimintatavoista aiheutuvia. Mahdollisten riskien luettelemisen ja tarkistuslistojen laatimisen sijasta on hyödyllisempää tunnistaa projekteille tyypillisiä riskitilanteita.

Yleiset riskit

- sairastuminen, tapaturma
- vesivahinko, konevahinko
- murto, ilkivalta
- hallintakeinoja
 - normaalit työnantaja- ym. vakuutukset
 - toimiston varotoimet

Sisällöllinen selkeytymättömyys

- tarkoitus epäselvä
- asiakkaan tarpeita ja käyttötilanteita ei tunneta
- tavoitteiden ja tehtävämääritysten epäselvyys
- epäselvyydet sopimuksissa
- hallintakeinoja
 - paremmat lähtöselvitykset ja analyysit
 - suunnittelussa kunnollinen paneutuminen ydinasioihin
 - suunnitelman ulkopuolinen arviointi
 - sopimusten juridinen pätevyys

Toteutusasetelman vaikeus

- laajuudesta johtuva työmäärä
- riippuvuus linjaorganisaation resursseista
- monien tahojen osallisuudesta syntyvät työnjako- ja yhteistyöongelmat
- välittyneet asiakkuusketjut
- kansainväliset yhteistyöongelmat

- hallintakeinoja
 - toimintakokonaisuuden parempi analyysi
 - kokonaisuuden osittaminen, priorisointi,
 - projektin pilkkominen osaprojekteihin
 - prosessiosaajia tueksi

Suunnitelmien pettäminen

- aikataulumuutokset
- yllätykset rahoituksessa
- virhearviot työmäärissä, resurssitarpeissa ja töiden kestossa
- muutokset asiakastarpeissa
- tuen puute linjaorganisaatiolta
- avainhenkilövaihdokset
- hallintakeinoja
 - useampia rahoituslähteitä

- ehdolliset projektisopimukset
- hallintatekniikkojen huolellisempi käyttö
- ydinasioiden puskurointi
- aktiivisempi yhteydenpito ja seuranta toteuttajaverkossa

Epätarkoituksenmukaiset työkäytännöt

- krooninen voimavaravajaus
- puutteellinen dokumentointi
- itsearvioivan työotteen puuttuminen
- epäselvät vastuut ja valtuudet
- hallintakeinoja
 - resurssien ja tavoitteiden tasapainotus
 - voimavarareservien varaaminen
 - toimivat rutiinit käyttöön jo alusta alkaen
 - kokenut työnohjaaja

7

Projektin arviointi

Arviointi on osa projektin ohjausta ja sitä tehdään koko projektin ajan.

Itsearviointi on useimmiten riittävä lähtökohta projektin arvioinnille.

Ulkopuolista arviointipanosta kannattaa käyttää harkiten ja kohdentaa se hyvin.

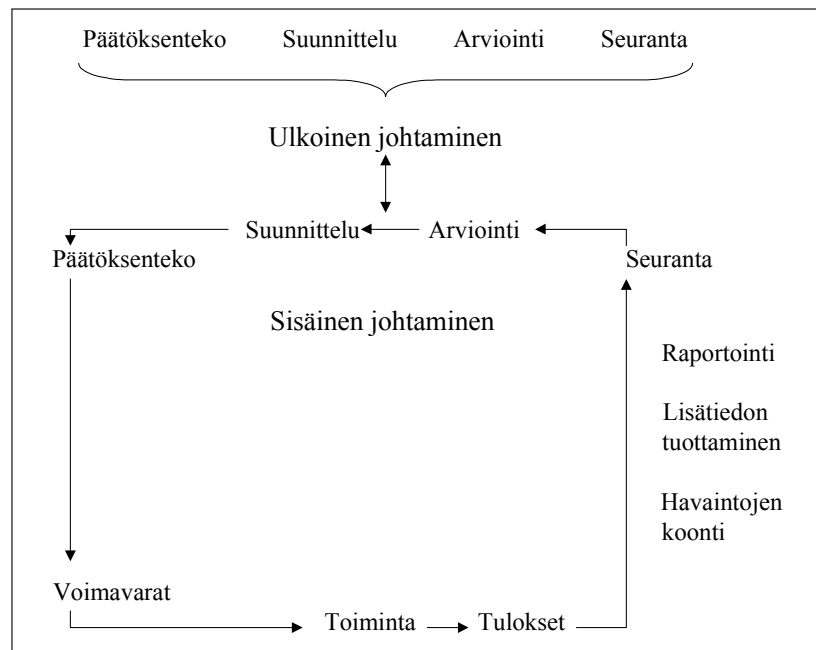
Arvioinnin kehittämiseen on monia hyviä keinoja.

Arviointisuunnitelman laatiminen parantaa arvioinnin tasoa.

Arviointisuunnitelmassa selvitetään ensin reunaehdot arvioinnille. Sen jälkeen tehdään varsinainen toteutussuunnitelma.

Arviointikohteiden valinta on ratkaiseva vaihe arvioinnissa.





ARVIOINTI PROJEKTIN OHJAUKSEN OSANA

Arviointi on prosessi, jossa tehdään todistusaineistoon tukeutuen ja tiettyjä perusteita käyttäen päätelmiä projektin (sen eri puolien) arvosta. Prosessi merkitsee sitä, että arviointia tehdään koko projektin ajan eikä vain sen lopussa. Todistusaineisto tarkoittaa toimintaa ja tuloksia koskevia tietoja. Perusteet ovat kriteerejä, joihin suhteuttamalla voidaan todeta jonkin asian olevan hyvin tai huonosti projektissa.

Arviointi tähtää oppimiseen. Projektin aikana sen avulla kehitetään omaa toimintaa. Projektin jälkeen se auttaa hyödyntämään saatuja kokemuksia ja tuloksia muussa toiminnassa.

Arviointia toteutetaan aina projektin toiminnan yhteydessä. Usein se toteutuu sattumanvaraisesti ja ei-tietoisesti. Tällöin se on näkymättömäksi jäävä osa ohjausta, niin että tehtyjen johtopäätösten ja ratkaisujen perusteet jäävät epäselviksi.

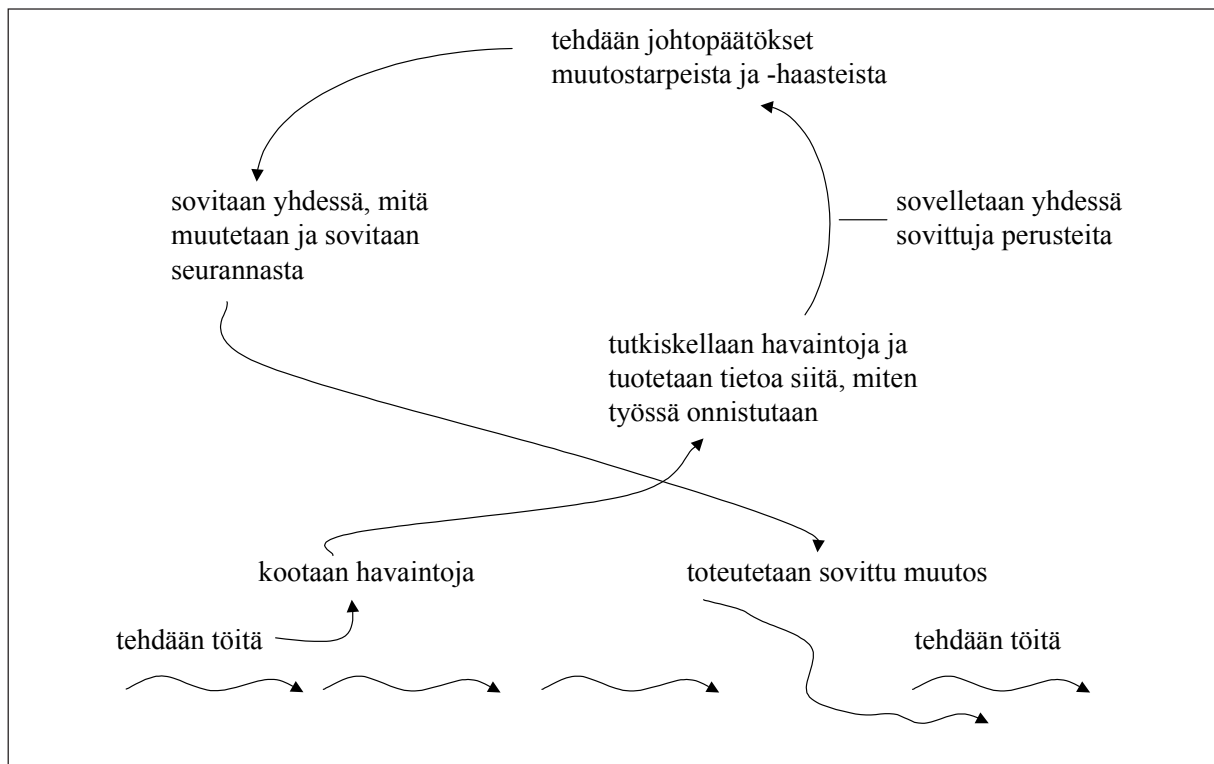
Arviointi kuuluu olennaisena osana projektin sisäiseen ja ulkoiseen ohjaukseen. Arvioinnissa tehdään toimintaa koskevista seurantatiedoista johtopäätökset, joiden pohjalta tulevaa toimintaa suunnitellaan ja tehdään tarvittavia ohjauspäätöksiä.

Arviointi toteutuu eri tavoin riippuen aikajänteestä jolla ohjausta toteutetaan:

- etukäteisarviointi (= suunnitelman, tarpeiden tulkinnan ja lähtöselvitysten pätevyuden arviointi)
- päivittäisarviointi (= osana projektin jokapäiväistä ohjausta ja toteutusta)
- kausiarviointi (= tiettyjen työvaiheiden kokoa-va arviointi esim. kausisuunnittelun yhteydessä)
- kokonais- tai loppuarviointi (= projektin kokonaisuuden arviointi)
- ohjelma-arviointi (= projektiryvästen ja ohjelmakokonaisuuksien arviointi).

Projektin itsearviointi

Itsearviointi tarkoittaa sitä, että arvioitavan toiminnan toteuttajat itse suorittavat arvioinnin. Projek-



tissa on tärkeää oman toiminnan kehittäminen tarpeen mukaan. Siksi itsearvioiva ja -korjaava työote on tarpeen. Omaa toimintaa on kuitenkin vaikea saada tavoitteellisen oppimisen ja muutoksen kohteeksi. Itsearvioinnin onnistuminen perustuu siihen, että on ”peilejä”, joista voi tarkastella toimintaansa. Siihen tarvitaan projektin toimintaa koskevien havaintojen dokumentointia, palautetiedon hankkimista ym. aineistojen tuottamista.

ARVIOINNIN KEHITTÄMINEN

Arviointia arvostetaan projekteissa, mutta käytännössä se hoidetaan heikosti. Syynä on useimmin liika kiire, puutteelliset taidot tai se, että arvioinnista ei koeta olevan hyötyä. Arviointia ei tällöin rakenneta tavoitteellisesti osaksi projektin toimintaa. Hyvistä aikomuksista huolimatta havaintojen ja tapahtumien dokumentointi on riittämätöntä. Arviointivelvoitteet yritetään sitten täyttää teke-

mällä loppuraportissa ns. yleisarviointia hatarien muistiinpanojen tai sekalaisen työpapereiden varassa.

Arviointia on välttämättä parannettava osana projektien toimintaa. Mutta millainen arviointi on tarkoituksenmukainen projekteissa? Kyse on lähinnä siitä, miten kattavaa ja voimavaroja vaativaa arviointia halutaan kehittää.

Hyvän arvioinnin kriteerit

(pohjana EU-arviointiraporttien laatuksiteerit)

Käyttötarpeisiin vastaaminen

- arvioinnin tarkoitus, tavoitteet ja tulosten käyttö on selvitetty
- arviointi kohdistuu arviointitiedon käyttäjien kannalta keskeisiin kysymyksiin
- käyttäjät osallistuvat arvioinnin suunnitteluun
- arviointi hyödyttää projektin toiminnan kehittämistä

Tarkoituksenmukaiset painotukset

- arvioinnin kohteet priorisoidaan
- arvioinnissa on mukana olennaiset puolet projektista
- arvioidaan sekä ongelmia että onnistumisia
- arvioidaan myös tuloksia ja vaikutuksia

Aineistojen pätevyys

- otetaan huomioon osallisten näkökulmien, intressien ja arvojen moninaisuus
- aineistot koskevat niitä ilmiöitä, joita on tarkoitus arvioida
- aineistot ovat monipuolisia käsittäen sekä laadullista että määrällistä tietoa projektin toiminnasta
- on huomioitu arvioinnin rajoitteet (mistä voidaan ja mistä ei voida tuottaa empiiristä tietoa)

Johtopäätösten luotettavuus

- analyysimenetelmät ovat luotettavia ja päätteilyketjut seurattavissa
- johtopäätösten perusteet on esitetty
- tehdyt yleistyksiset ovat perusteltuja
- myös ristiriitaisia arviointituloksia nostetaan esille

Tarkoituksenmukainen raportointi

- raportointi tehdään rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja osallisia kunnioittaen
- arvioinnin rajaukset, käsitteet, aineistot ja menetelmät esitellään
- arviointituloksista tehdään selkeitä johtopäätöksiä ja suosituksia

Arvioinnin kehittäminen itsearvioinnin pohjalta

Systemaattinen ja kattava arviointi vaatii vahvaa ulkopuolista arviointipanoa ja kunnon rahoituksen. Tällainen arviointi kannattaa tehdä vain valikoiduissa projekteissa, jotka ovat tärkeitä esim. toimintamallien kehittämisen, ratkaisujen kokeilemisen ja vaikuttavuuden testaamisen kannalta.

”Tavallisissa” projekteissa arviointi on hyödyllistä kohdistaa kysymyksiin, jotka ovat olleet erityisen kehittämisen kohteena ja joista siten halutaan tarkempaa tietoa opiksi.

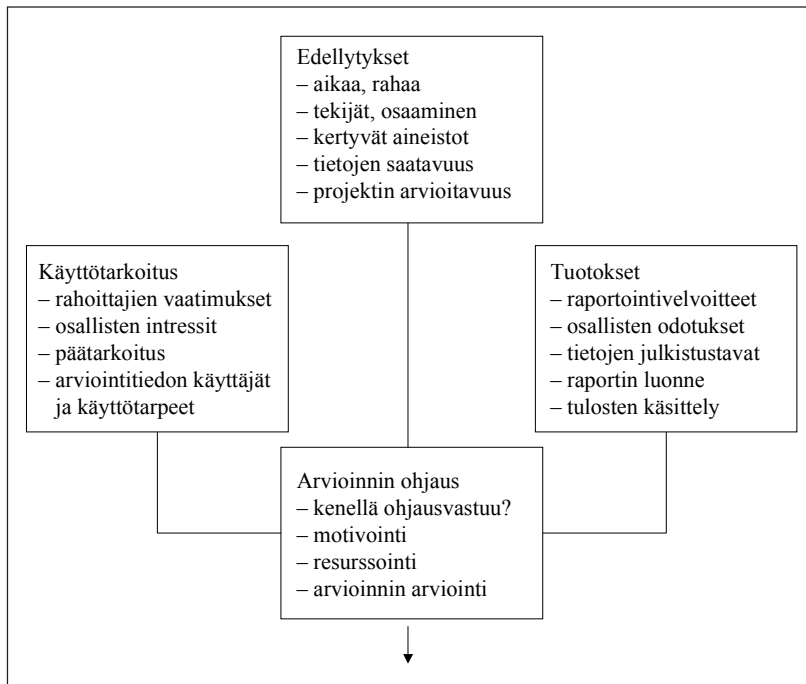
Useimmissa projekteissa selvittää arvioinnista hyvin toteutetulla itsearvioinnilla. Sen hyviä puolia ovat mm. edullisuus, osuvuus, hyödynnettävyys ja välittömät oppimisvaikutukset. Itsearvioinnin pulmia ovat mm. osaamisen puute, näkökulmien kapeus ja subjektiiviset sidokset. Itsearviointia voidaan täydentää hyvin kohdennetulla ulkopuolisella avulla. Sitä on hyvä käyttää esim. projektisuunnitelman arvioinnissa, arviointisuunnitelman laadinnassa, arviointiaineistojen laadun varmistuksessa ja tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten koetteluksa.

Projektin arvioinnin kehittäminen itsearvioinnin pohjalta tarkoittaa esim. seuraavanlaisia asioita:

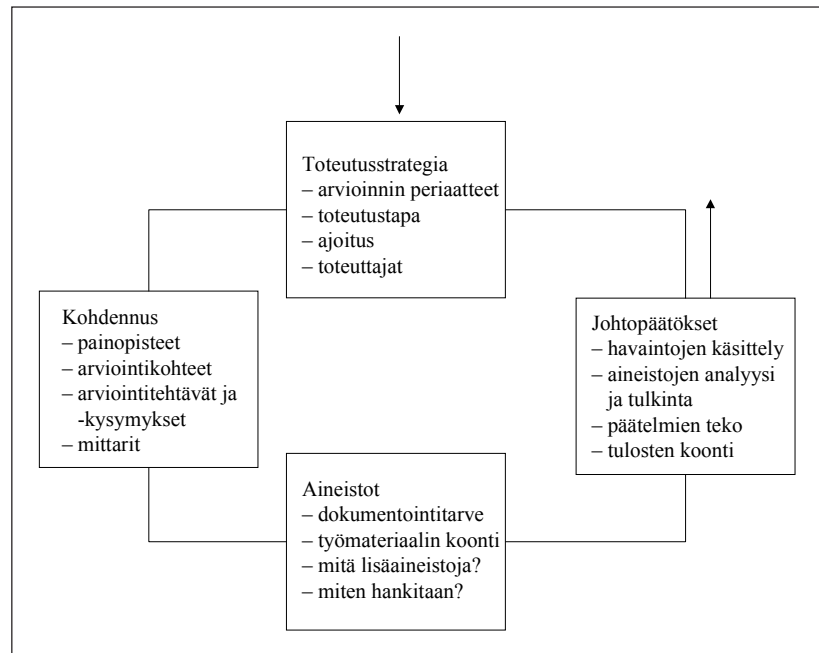
- parannetaan osaamista
- selkeytetään arvioinnin käyttötarkoitus
- varataan aikaa arviointia varten
- tehdään arviointi näkyväksi (aineistot ja perusteet sovitaan)
- huolehditaan tarvittava dokumentointi ja aineistojen hankkiminen
- parannetaan luotettavuutta (todennettavuus, moninäkökulmaisuus)
- lisätään hyödynnettävyyttä (arviointitietoa tärkeistä asioista projektissa)
- opetellaan itsearvioiva ja -korjaava työote yhteiseksi toimintatavaksi.

Arviointisuunnitelman laatimisen avainkohtia

Arvioinnin kehittämisessä hyvä keino on arviointisuunnitelman laatiminen. Sen tekeminen voi edetä kaksivaiheisena. Ensin selkeytetään arvioinnin käyttötarkoitus, arvioinnilta odotetut tuotokset, resurssit ym. edellytykset sekä arvioinnin ohjauksen järjestäminen.



Kun arvioinnin reunaehdot ovat selvillä, voidaan laatia varsinainen toteutus suunnitelma. Siinä käsitellään arvioinnin toteutusstrategia, arviointikohteet, tarvittavien aineistojen hankkiminen sekä tietojen analysointi ja johtopäätösten teko. Keskeinen asia on arvioinnin kohdennus, sillä kaikkea ei voi eikä kannata arvioida. Kohdennus edellyttää, että projekti on ajatuksellisesti hallinnassa. Kun projektin kokonaisuus, tuotantoprosessi ja erityisesti tulosketju on hyvin jäsennetty, on arviointikohteiden valinnalle ja mm. tavoitteiden saavuttamista kuvaavien mittareiden kehittelylle paremmat edellytykset.



8

Projektin kokemusten ja tulosten hyödyntäminen

Projekteissa on helppo hyödyntää panoksia ja toimintaa.

Tulosten hyödyntäminen on vaativaa ja jää helposti tekemättä.

Tulosten käyttöönottoa voidaan edistää monin tavoin.

Tulosten hyödyntäminen on suunniteltava osaksi projektia.

Raportoinnin tarkoitus on kokemusten välittäminen ja tulosten käyttöönoton edistäminen.

Raportoinnissa on rohjettava esittää johtopäätöksiä ja suosituksia, mutta niiden pitää olla perusteltuja.

Projektiraportin kokoaminen on vain yksi raportointikeino.

Hyvä projektiraportti on selkeä, napakka ja kiinnostavan näköinen.



MITEN HYÖDYNTÄÄ PROJEKTIA?

Esimerkkejä hyödyntämiskohteista projektissa

PANOKSET

- rahoitus
- lisätyövoima
- yhteistyötahojen voimavarat
- projektityöntekijöiden into
- vapaaehtoistyövoima



TOIMINTA

- julkisuusarvo
- uudet yhteistyösuhteet
- asiakasyhteydet ja asiakastuntemus
- lisätoiminnot
- palvelutäydennykset



TULOKSET

- hyödykkeet, tuotteet
- uusi tieto, asiantuntemus
- ideat, ongelmat
- uudet toimintamallit, työkäytännöt
- kokemukset, opit

Kokemuksia projektien hyödyntämisestä

Projekteja on mahdollista hyödyntää eri tavoin. Käynnistäjien kiinnostus saattaa kohdistua lähinnä projektin avulla saataviin voimavaroihin välittämättä paljonkaan toiminnasta tai tuloksista. Ehkä tarkoitus ei ole toimia näin lyhytnäköisesti, mutta näyttää olevan tavallista rynnätä projektista toiseen yrittäen haalia niiden avulla lisäresursseja paikakkunnalle. Tällöin projekteihin saatavien panosten hyödyntämiseen on niin kiire, että aiempien projektien kokemukset ja tulokset jäävät hyödyntämättä.

Toinen tapa on hyödyntää projektin toimintaa suoraan. Voidaan käyttää hyväksi projektin herättämää julkisuutta tai toiminnan yhteydessä solmittuja asiakas- ja yhteistyösuhteita. Kunnissa yleinen tapa on käyttää projektin toimintoja perustoiminnan tukena. Esim. talousvaikeuksien takia karistuja palveluja saatetaan paikata tuottamalla projekteilla korvaavia palveluja. Tämä on jopa edullista, kun saadaan erillistä projektirahoitusta. Kun yksi projekti loppuu, pyritään seuraavalla jatkamaan toimintaa. Projektitoiminnasta tulee näin pysyvä osa palveluverkkoa.

Tulosten hyödyntäminen on vaativinta ja siksi se jää helposti tekemättä. Toisten kokemuksista ei ole helppo ottaa opiksi. Uuden tiedon omaksuminen onnistuu paremmin, mutta esim. uusien toiminta-

ideoiden ja toimintamallien käyttöönotto vaatii pitkäjänteistä muutostyötä.

Miten parantaa projektin tulosten hyödyntämistä?

- Hyödyntäminen suunnitellaan osaksi projektia, niin että tulosten käyttöönotto rakennetaan sisälle projektin toteutusasetelmaan.
- Projekti virallistetaan ja tehdään organisaatiossa ja ao. työyksiköissä yhteiseksi hankkeeksi, jotta sitä ei nähdä vain innostuneiden projekti-ihmisten henkilökohtaisena asiana.
- Projektin tuloksia koskevissa tavoitteissa huomioidaan paremmin käyttäjien tarpeet. Tähdätään tulosten parempaan sovellettavuuteen.
- Uusien toimintamallien tai työkäytäntöjen tulevat käyttäjät otetaan mukaan kehitystyöhön projektissa. Järjestetään jo projektin aikana tilaisuuksia käsitellä saatuja kokemuksia ja tustumismahdollisuuksia tuleville käyttäjille.
- Projektin tulokset raportoidaan siten, että se tukee hyödyntämistä. Pidetään mielessä raportin kiinnostavuus ja käytännönläheisyys. Tuetaan omaksumista ja käyttöä selkeillä toimintakuvausilla ja ohjeilla.
- Projektin tulokset myydään sekä ylöspäin (joh-to, päättäjät) että alaspäin (toteuttajayksiköt ja -yksilöt). Projektin kokemuksille ja tuloksille taataan perusteellinen käsittely työyksiköissä,

jotta perehtyminen ja sisäistäminen olisi mahdollista. Ennakkopelkoja ja epäilyjä käsitellään yhdessä.

- Projektien kokemusten arviointi ja opiksi ottaminen omaksutaan arkiseksi työtavaksi työyksikössä. Lykätään seuraavan projektin aloittamista, jotta edellisen opit ja kokemukset ehditään sulatella ja saada käyttöön.
- Käyttöönottoa varmistavia tuki- ja tehostustoimia käynnistetään tarvittaessa. Soveltamiseen järjestetään tukea ja koulutusta. Ongelmakohdissa järjestetään erityisohjausta. Linjaorganisaation valta ja johtaminen valjastetaan tukemaan aktiivisesti käyttöönottoa. Pyritään projektissa kertyvän asiantuntemuksen säilyttämiseen organisaatiossa henkilöstövalinnoilla. Valmennetaan ns. luottokäyttäjiä tukihenkilöiksi toisille.
- Projekteista kertyvä tietämys ja kokemus kootaan yhteiseksi ja helpommin hyödynnettäväksi tietovarannoksi.

RAPORTOINNIN AVAINKOHTIA

Raportoinnissa on kysymys projektissa kertyneen kokemuksen ja opin koonnista ja välittämisestä toisten käyttöön. Varsinainen raportti on vain yksi keino tähän. Vaikutukset ovat usein parempia, kun asioita käsitellään yhdessä keskustellen. Myös yleinen tiedotus, markkinointi ja näkyvyys julkisuudessa voi olla tärkeä osa raportointia.

Riippumatta raportoinnin tavasta on siinä hyvä huomioida tiettyjä asioita.

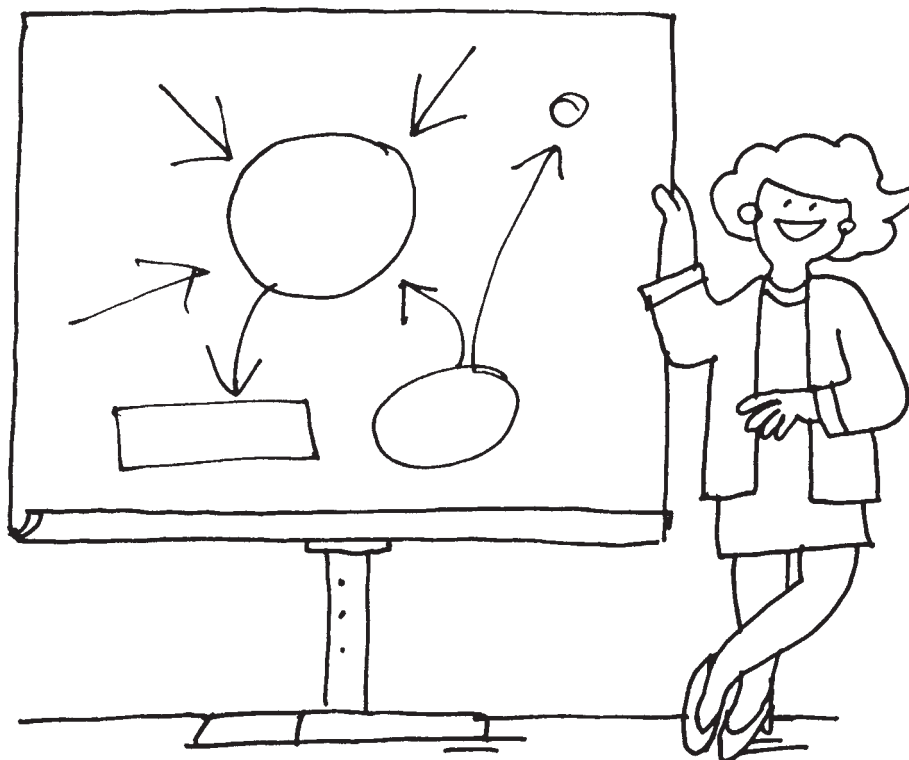
- Rahoittaja saattaa asettaa raportoinnille omia vaatimuksiaan. Myös muilla keskeisillä sidos-

tahoilla voi olla odotuksia ja käyttötarpeita, jotka kannattaa pitää mielessä.

- Johtopäätösten ja oppien ”irti saaminen” projektin toiminnan moninaisuudesta ja kokemusten runsaudesta tapahtuu arvioinnilla. Ilman hyvää arviointia ei raportointikaan onnistu.
- Raportointitavat on hyödyllistä valita kulloisenkin kohderyhmän mukaan. Sisällöissä kannattaa käsitellä kohdentaa asioihin, jotka kyseisen kohderyhmän vastuun ja toiminnan piirissä.
- Tulokset, johtopäätökset ja suositukset on syytä tuoda selkeästi esille. Niiden tulee kuitenkin olla perusteltuja. Suosituksia voi eriyttää, jotta tärkeät, kiireelliset ja vahvemmin perustellut korostuvat.
- Yhteenvetojen, tiivistysten ja kuvien käyttö helpottaa tiedon omaksumista. Havainnollistavat käytännön esimerkit ovat myös hyödyksi.
- Myös epäonnistumiset ja kritiikin aiheet on rohjettava tuoda esille. Rakentava ote myös negatiivisissa kokemuksissa ja tuloksissa edistää sanoman perillemeno. On hyödyksi esittää vaihtoehtoisia ratkaisutapoja asioissa, joissa ei onnistuttu.
- Osallisten osuutta koskevissa johtopäätöksissä on hyvä muistaa hienovaraisuus ja tilanneherkkyys. Projektin tulosten hyödyntäminen tapahtuu yhteistyösuhteiden varassa.
- Kun kootaan varsinainen projektiraportti, siinä on tarpeen noudattaa tiettyjä hyveitä. Näitä ovat mm. rakenteen selkeys, johdonmukaisuus ajatuksenjuoksussa, napakka teksti, tarkoituksenmukainen tyyli, luettavuutta edistävä taitto ja kiinnostusta herättävä painoasu.

9

Näin varmennat projektin onnistumista



Tilaaaja/asettaja vastaa

- Ko. projektin aiheeseen liittyvät aiemmat projektikokemukset analysoidaan ja huomioidaan ennen projektin perustamista. Tehdään tarpeellisia esiselvityksiä.
- Projektin tilaaaja ja asettaja selvittävät itselleen, mihin projektia tarvitsevat ja mitä siltä haluavat. Projektin tarkoitus ja tavoitteet kytetään asettajan ja avaintahojen strategioihin ja kehittämissuunnitelmiin. EU-rahoitusta haettaessa otetaan tarkoin huomioon ohjelmakohtaiset tavoitteet.
- Asettaja tiedostaa asemansa projektin päävastuullisena tahona.
- Asettajaorganisaation johto ottaa projektin työvälineekseen ja käyttää sitä aktiivisesti toiminnan kehittämiseen. Johto hankkii linjaorganisaation hyväksynnän ja tuen projektille.
- Järjestetään projektille rahoitus. Täsmennetään, mitä voimavaroja ja millaista apua voidaan odottaa linjaorganisaatiolta.
- Luodaan projektille selkeä organisaatio (valtuudet, vastuut, roolit, päätöksenteon menettelytavat). Projektionnisaatiolle (johtoryhmä ja projektipäällikkö) delegoidaan riittävästi valtaa toiminnan sujuvaan pyörittämiseen.
- Asettaja nimittää tarkoituksenmukaisesti kootun johtoryhmän. Asettaja valitsee projektin aiheen ja tulevan toimintaympäristön hyvin tuntevan vetäjän suunnittelemaan ja toteuttamaan projektia. Vetäjälle taataan riittävästi aikaa työhön projektissa.

Asettaja, johtoryhmä ja projektipäällikkö yhdessä vastaavat

- Varmistetaan, että tavoitteet ovat selkeät ja kohtuulliset suhteessa voimavaroihin. Etenemislle laaditaan realistinen aikataulu ottaen huomioon työmäärät ja lisäresurssien aktiivoinnin vaikeudet.
- Rajataan tarvittaessa rohkeasti projektia ja keskitetään voimavarat olennaisiin tehtäviin.
- Projektin kokonaisuus jäsennetään osiin ja tarvittaessa muodostetaan näistä itsenäisiä alaprojekteja.

- Järjestetään asianmukainen toteutuksen seuranta ja arviointi erityisesti resurssien käytön tehokkuudesta ja tulosten aikaansaamisesta. Etenemiseen sovitaan tarkistuskohtia, joissa arviointiin perustuen voidaan tehdä päätöksiä uudelleen suuntaamisesta.
- Suunnitellaan tulosten hyödyntäminen osaksi projektia.
- Kootaan toimiva projektiryhmä projektipäällikön avuksi.
- Muutetaan projektin suunnitelmia toteutuksen aikana, kun se on perusteltua.
- Projekti päätetään kunnolla. Juhlitaan yhdessä onnistumisia. Palkitaan projektin hyväksi työtä tehneitä tärkeästä panoksestaan.

Projektipäällikkö vastaa

- Projekti toiminta suunnitellaan kunnolla keskeisiin kysymyksiin riittävästi paneutuen. Suunnitelmaa tarkennetaan joustavasti muutosvalmius säilyttäen.
- Täsmennetään projektin asiakkaat. Selvitetään asiakkaiden tarpeet ja odotukset ja otetaan ne huomioon projektin tavoitteissa ja toiminnassa.
- Kehittämisen- ja muutosprojektien interventio-prosessi/tulosketju harkitaan huolellisesti nojaten mahdollisimman paljon tiedollisesti perusteltuihin ratkaisuihin. Mikäli kokeillaan erilaisia ratkaisuja, arvioidaan näiden toimivuutta kunnolla.
- Aktivoidaan tarkoituksenmukainen toteuttajaverkko. Huolehditaan verkon motivaatiosta ja sitoutumisesta. Varataan toteutukseen osallistuville kohtuudella aikaa projektityöhön. Sovitaan työnjaot, vastuut ja yhteistyön pelisäännöt etukäteen. Yhteistyötaahojen kanssa tehdään tarvittaessa selvät sopimukset näiden osuudesta.
- Järjestetään riittävä koulutus toteutuksen avainhenkilöille.
- Projektin hallinnan turvaamiseksi tehdään riittävä ositus kokonaisuudesta aikatauluttamisen, kustannus seurannan, työsuunnittelun yms. tarpeisiin.

- Tunnistetaan projektin riskitilanteita ja varaudutaan niistä pahimpiin.
- Taloushallinto hoidetaan riittävän huolellisesti sovituin menettelyin rahoittajien edellyttämällä tavalla. Luodaan asioiden hoitoon sujuvat rutiinit. EU-rahoitteisissa projekteissa noudatetaan tarkoin ohjelmakohtaisia vaatimuksia.
- Hoidetaan arviointi tarkoituksenmukaisella tavalla. Omaksutaan itsearviointi osaksi projektin toimintaa. Arvioidaan erityisesti tulosten ja vaikutusten aikaansaamista. Varaudutaan arviointiin tuottamalla tarpeellista arviointiaineistoa. Järjestetään dokumentointi tarpeen mukaan.
- Varataan aikaa projektin kokemusten ja johtopäätösten koontiin. Hoidetaan tietojen ja tulosten välittäminen toisten käyttöön monipuolisella raportoinnilla. Käytetään keinoina mm. julkaisuja, tiedotusta, markkinointia ja koulutusta.

10

Käytännön esimerkki projektista

KOILLISMAAN TIETOVERKKO

Projekti ja sen tausta

Koillismaalle (Pudasjärvi, Taivalkoski, Kuusamo) v. 1994 laaditun kehittämisohjelman mukaan hyvät tietoliikenneyhteydet ja informaatiotekniikan hyväksikäyttö edesauttavat uusien yritysten syntymistä ja jo olevien toimintojen laajentumista, kilpailukyvyn parantamista sekä luo lisää työpaikkoja. Tietotekniikan ja telematiikan nopea kehitys on avannut mahdollisuuksia myös syrjäisten alueiden selviytymiselle.

Tämän strategian tavoitteiden toteuttamiseksi käynnistettiin vuonna 1995 seutukunnan kärkihankkeena Koillismaan tietoverkkohanke, jonka katsottiin toteuttavan sekä Suomen että Pohjois-Pohjanmaan tavoite 6 -ohjelmien toimintalinjoja ja tavoitteita.

Alueen asukkaita, matkailijoita, yrityksiä, julkishallintoa ja oppilaitoksia palvelevan tietoverkon aikaansaamiseksi Koillismaalla käynnistettiin 1995 alkaen kolme erillistä, vuoden 1998 loppuun saakka ulottuvaa osaprojektia:

- Koillismaan fyysisen tietoverkon kehittämis- ja rakentamisprojekti
- Koillismaan palveluverkko, seuraavat osavaiheet:
 - palveluverkon suunnittelu ja toteutus, I-vaihe
 - yritysverkostoprojekti, II-vaihe
 - Koillismaan Palvelukeskus
- Koillismaan oppimisverkostoprojekti

Projektin suunnitteluvaiheet

Vuonna 1995 käynnistettiin Koillismaan seutukunnan kehittämisohjelman mukainen 'Koillismaan tietoverkon esisuunnitteluhanke', jonka tavoitteena oli selvittää Koillismaan yhdistävän ns. tiedon valtatie käyttö- ja hyödyntämismahdollisuudet. Jo esisuunnitteluvaiheessa tavoiteltiin koillismaalaisia organisaatioita yhdistävää tehokasta tietoverkkoa. Esisuunnitteluvaiheen lopputuloksena syntyi suunnitelma Koillismaan tietoverkon kehittämis- ja toteuttamisprojektien käynnistämiseksi.

Esisuunnitteluhanke rahoitettiin maakunnan ja kuntien rahoituksella. Myöhemmin käynnistyneiden hankkeiden (yritysverkostoprojekti, palvelukeskus) suunnittelutyö tehtiin kehittämishankkeiden aikana.

Fyysisen tiedonsiirtoverkon tavoitteena olivat

- tietoverkkojen ja tietoliikennepalveluiden tarjoaminen joustavasti ja kohtuuhintaan alueella
- teknisesti varman ja riittävän kapasiteetin omaavan verkon saaminen
- verkon perus-, varus- ja tukipalvelujen järjestäminen
- yleisen toimintamallin rakentaminen alueverkkojen toteutukseen.

Palveluverkon päätavoitteena oli luoda Koillismaalle kattava palveluiden joukko, joka on kansalaisten, yritysten, julkisen sektorin ja muiden käyttäjäryhmien käytettävissä.

Oppimisverkon tavoitteet olivat

- oppilaitosten ja asiakasorganisaatioiden välisen yhteistyön toimintamallin kehittäminen
- alueellisten oppimiskeskusten teknisten valmiuksien kehittäminen etä- ja monimuoto-opetuksen tueksi
- koulutusteknologisen tietämyksen ja ammattitaidon lisääminen
- koulutustarjonnan lisääminen
- opetusmateriaalin tuottaminen verkkoon
- tutkintopainotteisen aikuiskoulutuksen lisääminen

- tukipalvelujen kehittäminen
- yhteisen koulutussuunnittelun ja -markkinoinnin kehittäminen.

Projektiorganisaation rakenne

Koillismaan fyysisen tietoverkon kehittämis- ja rakentamisprojekti

- isäntäorganisaatio Kuusamon kunta /tekninen toimi
- kuntapartnerit: Taivalkosken ja Pudasjärven kunnat
- yritykset: Telecom Finland Oy (Sonera) ja Nordic Lan & Wan Oy

Koillismaan palveluverkko, seuraavat toimijat

- Palveluverkon suunnittelu ja toteutus, I-vaihe
 - isäntäorganisaatio Kuusamon kunta/tekninen toimi
 - kuntapartnerit: Taivalkosken ja Pudasjärven kunnat
 - yrityspartneri: KT-Tietokeskus
- Yritysverkostoprojekti, II-vaihe
 - isäntäorganisaatio Kuusamon kunta/elinkeinoitoimi
 - kuntapartnerit: Taivalkosken ja Pudasjärven kunnat
- Koillismaan Palvelukeskus
 - isäntäorganisaatio ICL Data Oy
 - kuntapartnerit: Kuusamon, Taivalkosken ja Pudasjärven kunnat
 - yrityspartnerit: Tele, Koillissanomat Oy

Koillismaan oppimisverkostoprojekti

- toteutettiin erillisinä koulutusprojekteina ja normaalina kuntien hankintatoimenpiteinä (OPM:n koulujen verkottamis- ja PC-hankintarahoitukset)

Projektin henkilökunta koostui projektipäällikön lisäksi erilaisista sektoriasiantuntijoista ja teknisistä tukihenkilöistä. Kokonaisuudessaan projektien vaatima työpanos oli 12,8 henkilötyövuotta.

Projektin johto-/ohjausryhmä koostui seutukunnan kuntien edustajista. Osahankkeilla oli kullakin omat projektiryhmänsä.

Projektin johtaminen

Strategisen tason sopimuksen tekivät kunnat keskenään, jossa sovittiin hankkeen työnjakoon, päätöksen tekoon ja kustannusten jakoon liittyvät menettelytavat ja periaatteet. Samoin kuntien ja Telecom Finland Oy:n kesken solmittiin strateginen yhteistyösopimus, jonka tavoitteena oli alueverkon kehittäminen.

Hankkeen ohjaus oli jaettu strategisen tason ja operatiivisen tason näkökulmiin. Strategisella tasolla ylimmän johdon toimesta valvottiin hankkeen kokonaistavoitteiden toteutumista. Operatiivisella tasolla paneuduttiin enemmän yksityiskohtaisempaan sekä sisällölliseen ja tekniseen johtamiseen että projektihallinnolliseen ohjaukseen. Hankkeen suunnittelu ja toteutustehtäviä varten oli projektin vaiheesta riippuen, eri osapuolien asiantuntijoista muodostettuja valmistelu- ja toteutustyöryhmiä.

Projektin koordinointi tapahtui lähinnä projektipäällikön johtoryhmälle tekemän säännöllisen raportoinnin välityksellä.

Hankkeen päätöksenteko tapahtui kunnan hallintosäännössä määritellyn päätöksentekojärjestelmän ja julkisia hankintoja koskevien säännösten mukaisesti. Käytännössä ”isäntäkunta” toimi kuntien keskinäisen sopimuksen mukaisesti yhteishankintayksikkönä, joka suoritti projektin edellyttämät hankinta- ja päätösprosessit. Valmistelujen kannalta keskeinen projektipäällikkö oli isäntäkunnan palveluksessa. Toteutukseen liittyvissä sopimuksissa sopijaosapuolina olivat kaikki kunnat.

Luonteeltaan osaprojektit erosivat toisistaan melkoisesti. Ohjelmistokehityksessä oli mukana laatu- ja siihen liittyvä normaali hyväksymismenettely. Fyysisen verkon rakentaminen puo-

lestaan eteni noudattaen tavanomaista rakentamishankkeen menettelyä. Toiminnan kehittämistä koskeissa osioissa edettiin yleisten kehitysprojektien kaavan mukaisesti.

Sekä maantieteellisesti laajan että sisällöllisesti moniulotteisen, eri toteuttajaosapuolilla olevan asiantuntemuksen turvaamiseksi hankkeessa oli välttämätöntä ratkaista etäisyyden tuoma ”kitka”. Tämän vuoksi projektissa otettiin heti alusta pitäen käyttöön videoneuvottelukokoukset ja määrätietoinen sähköpostiviestintä. Hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa tiiviisti mukana olevat henkilöt sijaitsivat ensinnäkin Koillismaalla toisistaan n. 150 km etäisyydellä, muualla Suomessa Oulussa, Jyväskylässä ja Helsingissä. Videoneuvottelun avulla voitiin taata työryhmien päivittäinen ja viikoittainen sekä ohjausryhmän tarvittaessa kuukausittainen tapaaminen.

Projektissa arvioitiin säännöllisesti myös raportoinnin yms. perusteella sen uudelleensuuntaamisen tarvetta ja muutamia tällaisia päätöksiä tehtiinkin. Yleensä perusteena oli ulkopuolisen maailman, esimerkiksi tietotekniikan ennakoimattomat muutokset tai sellaiset projektin aikana kertyneet käytännön kokemukset, jotka eivät voineet olla tiedossa hanketta suunniteltaessa.

Markkinointi ja tiedottaminen

Markkinointia sekä toimijoiden ja kohderyhmien sitouttamista varten hankkeelle laadittiin kokonais-suunnitelma. Yksi merkittävimmistä markkinoinnin keinoista oli erilaisten julkistamis- ja käynnistämistapahtumien järjestäminen, jotka myös media huomioi tavanomaisia tiedotteita paremmin. Projektissa järjestettiin myös erilaisia seminaareja niin kohdealueella kuin muuallakin Suomessa. Varsin paljon käytettiin esim. lehdistötilaisuuksissa hyväksi yrityskumppaneiden kanavia.

Luonnollisesti mukana olivat myös esitteet ja informaatio Internetissä.

Projektin hallinta

- Talousohjaus
 - Rahoittajan ohjeet, isäntäorganisaatioiden hallintosäännöt ja päätöksentekomenetelmät
 - raportointi kuntaorganisaatiolle, rahoittajalle, ohjausryhmälle ja strategiaryhmälle
 - EU toi erityispiirteitä lähinnä seurantaan ja raportointiin
- Riskien hallintaa
 - Kiinnitettiin huomiota projektin tulosten toteutumisen seurantaan suhteessa isoihin panostuksiin, sopimusriskeihin ja toteuttamisen avainhenkilöriskeihin (jatkuvuus, riittävä asiantuntemus)
 - Sisältömielessä riskienhallinnan kannalta keskeisiä olivat teknologian uusiutumismuutos, teknologian yhteensovittaminen ja palvelujen käytettävyys
 - Sovelluskehitystyössä yrityskumppanin riskien hallinnan menetelmät (laatukäsikirja)

Projektin arviointi

Itsearviointi

- projektiaikainen toteutuman arviointi suhteessa suunnitelmiin sekä strategia- ja ohjausryhmän toimesta että osana kunnan seuranta- ja raportointikäytäntöä.

Ulkopuolinen arviointi

- projektiaikainen arviointi Locregis-projektin yhteydessä
- projektin päättymisen jälkeen Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastus ja siihen liittynyt tuloksellisuuden arviointi

Itsearvioinnissa hankkeen tuloksiin oltiin tyytyväisiä, etenkin sen työllisyys- ja palvelutasovaikutuksiin. Projektia pidettiin myös sopivan kokoisena: Vaikuttavuuden kannalta projekti oli riittävän suuri, mutta vielä hallittavissa oleva.

Opiksi otettavaksi kertyi mm. seuraavaa:

- sekä alueelliseen kehitykseen liittyvien vaikutusten että myös yhteistyöverkoston kehittymisen osalta tavoitteet olisi voinut asettaa vielä selkeämmin, jolloin tulosten arviointi ja seuranta olisi ollut helpompaa
- suurempaa huomiota olisi pitänyt kiinnittää avainhenkilöstön tarpeen arviointiin ja rekrytointiin ennen projektia
- nopeammin muutoksia olisi saanut aikaan sitouttamalla yhteisöt ja muut toimijat paremmin jo ennen projektia.

Projekti oli mukana eräänä esimerkkihankkeista komission rahoittamassa LOCREGIS I -projektissa, missä hanketta arvioitiin tietoyhteiskuntaprojektien aluekehitysvaikutuksia selvittäville kriteereillä. **Yhteenvetona tämän laajahkon arvioinnin tuloksista mainittakoon:**

1. Projektin todettiin merkittävästi lisänneen alueen houkuttelevuutta sekä uusilla palveluilla, työpaikoilla että yrityksillä ja tämän ilmenneen mm. koulutetun työvoiman muuttona alueelle
2. Projekti herätti eräänä kerrannaisvaikutuksistaan uusien ulkopuolisten etupäässä yksityisten rahoittajien kiinnostuksen jatkohankkeiden tukemiseen.
3. Projekti oli alusta alkaen suunniteltu monistamiskelpoiseksi ja myös suurta osaa sen tuloksista voidaan hyödyntää uusissa hankkeissa niin Koillismaalla kuin muuallakin.
4. Projektin lähtökohdat olivat seutukunnalliset, mutta sillä ratkaistavaksi pyrittävät ongelmat hyvin yleisiä myös tiheimmin asutuilla alueilla.
5. Projektia voidaan pitää myös omana aikanaan innovatiivisena esimerkiksi perusrakenteiden luomisessa sekä toimintaprosessien uudistamisessa. Erityisesti uutena asiana oli yksityisen organisaation kanssa toteutettu kansalaisten ja yritysten palvelukeskus.

6. Projektissa oli runsaasti yksityisen ja julkisuu- den sektorin kumppanuutta sekä myös yhteyk- siä kansallisiin verkostoihin, mutta laajempi yh- teistyö muiden vastaavien hankkeiden kanssa kansainvälisesti olisi saattanut tuottaa vielä pa- remmat tulokset aluekehityksen kannalta. Myös yhden kunnan muita suurempi näkyvyys pro- jektissa saattoi olla sekä etu että haitta.
7. Tulosten levittäminen ja käyttöön saattaminen oli tehty suunnitelmallisesti.
8. Projektissa olivat välineet itsearviointiin ja muutostentarpeisiin reagointiin.

Valtiontalouden tarkastusvirasto piti Euroopan aluekehitysrahastohankkeiden tarkastusta koske- vassa raportissaan Koillismaan tietoverkkona hy- vänä esimerkkinä työpaikkoja merkittävästi luo- vista suurista hankkeista.

Tuloksien hyödyntäminen

Projektin tuloksia on hyödynnetty mm. seuraavas- ti:

- Rakennettu tietoverkko palveluineen otettiin tuotantokäyttöön ja sitä hyödynnetään alueen yrityksissä, kotitalouksissa, oppilaitoksissa, yh-

teisöissä ja julkisissa palveluvirastoissa. Pro- jektin aikana kehitetyillä tietoverkon palvelu- toiminnan toimintamalleilla on ollut jatkuvuutta myös yritystoimijoiden näkökulmasta. Sekä infrastruktuuria, tietoverkon palvelusisältöjä ja hyödyntämistä on projektin päättymisen jälkeen edelleen viety eteenpäin erillisissä kehittämis- ja käyttöönottohankkeissa. Koillismaan tieto- verkkohankkeen tuloksena syntyi yhtenäinen alusta, joka on hyvä pohja uusille tietoyhteis- kuntapalvelujen käyttöönotolle.

- Kokemuksia julkisen ja yksityisen sektorin yh- teishankkeiden toteutuksesta on hyödynnetty uusien hankkeiden suunnittelussa. Pitkäaikais- ten sekä kuntien että yritystoimijoiden yhteis- työkumppanuuksien hallinta ja ylläpitäminen on haasteellista, koska kuntademokratiassa vaa- likaudet vaihtuvat, yritysten strategiat, liiketoi- minnat ja keskinäiset kilpailuasetelmat muut- tuvat ja yleinen toimintaympäristö kehittyy var- sinkin teknologiapainotteisissa kysymyksissä. Tällöin keskeisen perustan jatkuvuudelle luo- vat hankkeita toteuttavien kuntien aidot, stra- tegiset pitkäjähtäimen linjaukset niistä perus- valinnoista, joiden varaan pitkäaikaista yhteis- työtä voidaan toteuttaa.

Kirjallisuutta

Lanning H. & Roiha M. & Salminen A.: Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Kauppakaari. Helsinki 1999.

Mäkelä P. & Stenlund H.: Projektijohtaminen. Toiminnanohjaus verkostotaloudessa. Hakapaino. Helsinki 1995.

Pelin R.: Projektin suunnittelun ja valvonnan menetelmät. Gummerus. Jyväskylä 1990.

Salonen L.: Teemme projektin. Posiplan. Helsinki 1992.

Silfverberg P.: Ideasta projektiksi. Projektisuunnittelun käsikirja. Edita. Helsinki 1998.

Stenlund H.: Projektin ohjaus. Valtion painatuskeskus. Helsinki 1988.

Virkki P. & Somermeri A.: Projektityö. Kehittämisen moottori. Edita. Helsinki 1993.