

**Risto Puskala**

**VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI CENTRIAN HANKETOIMINNASSA**

**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**  
**Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto**  
**Teknologiaosaamisen johtaminen –koulutusohjelma**  
**Kesäkuu 2016**

<b>Yksikkö</b> Kokkola Kampus	<b>Aika</b> Kesäkuu 2016	<b>Tekijä/tekijät</b> Risto Puskala
<b>Koulutusohjelma</b> Teknologiaosaamisen johtaminen		
<b>Työn nimi</b> VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI CENTRIAN HANKETOIMINNASSA		
<b>Työn ohjaaja</b> KTT Pekka Nokso-Koivisto ja KTL Arto Karjalainen		<b>Sivumäärä</b> 61 + 13
<b>Työelämäohjaaja</b> DI Lasse Jansson ja DI Vesa Martinkauppi		
<p>Kehittämistehtävä on tehty CENTRIA-ammattikorkeakoulun Oy:n TKI organisaatiolle. Kehittämistehtävässä arvioidaan Centria-ammattikorkeakoulun TKI-hanketoiminnan vaikuttavuutta alueella. Tutkimusmenetelmänä on käytetty kyselytutkimusta.</p> <p>Alueen yritykset arvostavat hankkeiden selkeitä tavoitteita sekä tuloksellisuutta ja syntyviä pysyviä vaikutuksia. Yritysten mielestä hankkeen tavoiteasettelu tulee tiedostaa alueen tarpeet. Yritykset toivovat lisäksi selkeitä tavoitteita ja sitä, että hankkeen tulee antaa lisähyötyä yrityksen toimintaan ja kehittää henkilöstön osaamista.</p> <p>Centrian TKI-toimijat toivovat yritysten aktiivista osallistumista ja sitoutumista niin hankesuunnitteluun kuin kehittämishankkeen toteutukseenkin sekä sen taloudelliseen panostamiseen. Centrian toimijoiden mielestä vaikuttavuuden arvioinnissa tulee tarkastella koko hanketoimintaa ja kaikkia sen osa-alueita. Sen tulee lisäksi kohdistua hankkeen valmisteluun, kuin myös hankkeen jälkeiseen tarkasteluun. Mikäli vaikuttavuus jää arvioimatta tai sitä ei ole tiedossa, ei myöskään osata aidosti arvioida, oliko tehty hanke hyödyllinen.</p> <p>Koulutushankkeiden toivottiin kohdistuvat yritystarpeisiin ja kehittävän osaamista alueen yrityksissä.</p>		

**Asiasanat**

Arviointi, hanketoiminta, kyselytutkimus, vaikuttavuus

<b>Unit</b> Centria University of Applied Sciences	<b>Date</b> June 2016	<b>Author/s</b> Risto Puskala
<b>Degree programme</b> Master Degree for Technology Competence Management		
<b>Name of thesis</b> EVALUATION OF EFFECTIVENESS IN CENTRIA PROJECTS		
<b>Instructor</b> Pekka Nokso-Koivisto, Arto Karjalainen		<b>Pages</b> 61 + 13
<b>Supervisor</b> Lasse Jansson, Vesa Martinkauppi		
<p>The developing task was conducted for the research and development organisation Centria University of Applied Sciences. In the developing task the effectiveness of the project activity of research and development area Centria University of Applied Sciences is estimated. A questionnaire survey was used as a research method.</p> <p>The companies of the area appreciate the clear objectives of the projects, the profitability and created permanent effects. In the opinion of companies, the setting of objectives of the project has to realize, the needs for the area. Furthermore, the companies hope for the clear objectives and fact that the project has to include additional value to the operation of the company and to develop the know-how of the staff.</p> <p>The actors of the research and development of Centria University of Applied Sciences hope for active participation of companies and for commitment to the project planning, realisation of the development project and also to the economic investing. According to Centria's actors, the evaluation of the effectiveness has to examine the whole project activity and all of it's sectors. Furthermore, it has to be directed to the preparation of the project as well as to the evaluation after the project. If effectiveness will not be estimated or it is not it cannot be genuinely estimated if the project was useful.</p> <p>It was hoped that the education projects would be directed to the company's needs and to develop know-how in the companies of the area.</p>		

**Asiasanat**

Effectiveness, evaluation, project activity, research

TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU OY JA SEN TKI –TOIMINTA .....	4
2.1	Centria-ammattikorkeakoulu Oy .....	4
2.2	Centrian TKI strateginen toimintaohjelma vuodelle 2016 .....	6
2.3	Centrian TKI organisaatio ja hanketoiminnan tilannekatsaus v. 2014 ...	8
3	TULEVAISUUDEN INNOVAATIOJÄRJESTELMÄN TASOT TUTKIMUS- JA KEHITYSTOIMINNASSA .....	11
4	KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI .....	13
4.1	Arvioinnin määritelmä .....	13
4.2	Hankkeen ohjelmaperusteisen arvioinnin viitekehys .....	13
5	VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI .....	16
5.1	Vaikuttavuuden käsite ja arviointi .....	16
5.2	Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden peruskriteerit .....	17
5.3	Vaikuttavuuden mittaaminen ja vaikuttavuusinvestointi .....	20
5.4	Kehittävän vaikuttavuuden oppimissykli tutkimus- ja kehitystoimin- nassa .....	23
5.5	Kehittämisen osa-alueet vaikuttavuuden tarkastelussa .....	25
6	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	26
6.1	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus .....	26
6.2	Aineiston hankintamenetelmät .....	27
6.3	Kyselytutkimus .....	28
6.4	Tutkimusmenetelmän valinta .....	29
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	30
7.1	Tutkimuskyselyn tulokset (Centrian TKI-henkilöstökysely) .....	30
7.2	Tutkimuskyselyn tulokset (alueen elinkeinoelämän työelämäkysely) ..	43

7.3 Tutkimustulosten yhteenveto .....	50
7.4 Tulosten luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi .....	53
8 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	55

**LÄHTEET**

**LIITTEET**

## KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys .....	2
KUVIO 2. Centria-ammattikorkeakoulun toiminta-alue (mukaillen Centria 2013) .....	4
KUVIO 3. Centria-ammattikorkeakoulun strateginen ydin. (mukaillen Centria 2015a) .....	5
KUVIO 4. Centrian ammattikorkeakoulun organisaation ja TKI –toiminnan vastuualueet .....	8
KUVIO 5. Centrian TKI:n hanketoiminnan organisointi .....	9
KUVIO 6. Kehityshankkeen tai ohjelman arvioinnin avainkäsitteet ja teoreettinen viitekehys (mukaillen European Commision 1997) .....	14
KUVIO 7. Vaikuttavuuden ketju .....	17
KUVIO 8. Hankkeen tuloksellisuuskäsitteet panos-tuotosmallina. (mukaillen VM 2015) .....	18
KUVIO 9. Hankkeen tuloksellisuuskäsitteistö nelikenttänä (mukaillen VM 2015) .....	18
KUVIO 10. Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden peruskriteerit. (mukaillen VM 2015) .....	20
KUVIO 11. Vaikuttavuuden logiikkaketju (mukaillen Aistrich 2014) .....	21
KUVIO 12. Kehittävä vaikuttavuusarviointi oppimissyklinä (mukaillen Saari ym. 2008) .....	24
KUVIO 13 Kehittämisen osa-alueetvaikuttavuuden tarkastelussa (mukaillen Hyytinen 2006b) .....	25
KUVIO 14. Tutkimusstrategiat (mukaillen Anttila 2015) .....	26
KUVIO 15. Aineiston hankintamenetelmät (mukaillen Anttila 2015) .....	27

KUVIO 16. Vastaajan rooli hankkeessa (n=32) .....	30
KUVIO 17. Hankkeen nykytila (n=30) .....	31
KUVIO 18. Hankkeen tyyppi (n=32) .....	32
KUVIO 19. Hankkeen hallinnollinen yksikkö (n=32) .....	32
KUVIO 20. Hankkeen koulutusvastuualue (n=32) .....	33
KUVIO 21. Hankkeen toteutusvastuu (n=32) .....	33
KUVIO 22. Hankkeen päärahoittaja (n=32) .....	34
KUVIO 23. Kyselyyn vastanneiden yritysten koko (n=27) .....	43
KUVIO 24. Kyselyyn vastanneiden toimiala (n=27) .....	44
KUVIO 25. Kolme tärkeintä asiaa, joita hankkeissa tulisi tutkia ja kehittää (n=27) .....	45
KUVIO 26. Hankkeen arviointisuunnitelma (mukaillen Anttila 2007) .....	52

## TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. Centria ammattikorkeakoulun strategiset toimintasuunnitelman tavoitteet vuoteen 2020 (mukaillen Centria 2015b) .....	5
TAULUKKO 2. TKI-toiminnan tavoitemittaristo (mukaillen Centria 2000) .....	7
TAULUKKO 3. Käynnissä olevien hankkeiden lukumäärät yksiköittäin 1.1 – 31.12.2014, vertailuna Q4/2013. (mukaillen Centria 2014) ...	9
TAULUKKO 4. Tutkimus- ja kehitystoimintaan liittyvien innovaatiojärjestelmän tasoja (mukaillen Salo 2003) .....	12
TAULUKKO 5. Hankkeen ohjelmaperusteisen arvioinnin viitekehyksessä esitettyjä kysymyksiä. (European Commission 1997) .....	14
TAULUKKO 6. Hankkeen vaikuttavuuden tärkeys projektisuunnitelmassa (n=32) .....	34
TAULUKKO 7. Hankkeen vaikuttavuuden tärkeys hankkeen eri toiminnoissa (n=32) .....	35
TAULUKKO 8. Hankkeen toteutusaikaisen toiminnan tärkeys .....	36
TAULUKKO 9. Hankkeelle tärkeää (n=27) .....	47



## 1 JOHDANTO

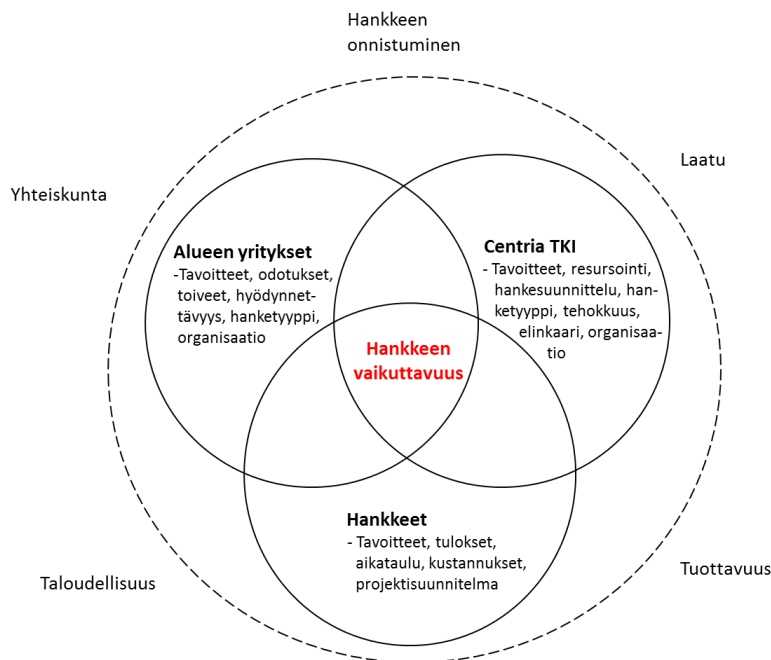
Ammattikorkeakouluillamme on merkittävä aluekehittäjän rooli, ja niiden tulee tuottaa alueelle osaavaa työvoimaa ja toimia sekä edistää aluekehitystä. Opetuksen lisäksi ammattikorkeakoulujen toteuttama hanke- ja palvelutoiminnan sekä TKI-toiminnan merkitys on ammattikorkeakoulun toiminnan kannalta selvästi kasvanut. Muuttuneessa tilanteessa ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan volyymin ja sen sisällön tärkeys edelleen korostuu, kun tarkastellaan ammattikorkeakoulujen tulorahoitusperusteisuutta ja pohditaan sitä, kuinka ammattikorkeakoulu pärjää nyt ja tulevaisuudessa.

TKI-toimintaa kehittämällä Centria-ammattikorkeakoulu Oy pyrkii vastaamaan ja saavuttamaan organisaation strategiaansa aluevaikuttavuudelle ja aluekehitykselle asettamia tavoitteita. Hanketoiminnan kautta Centrian on mahdollista kehittää ja monipuolistaa omaa toimintaansa ja tarjota osaamistaan niin valtakunnallisesti kuin alueelliseskin. Innovatiiviset ja laadukkaat sekä haastavat hankkeet kehittävät myös ammattikorkeakoulua asiantuntijaorganisaationa ja sen asiantuntijaosaamista sekä lisäävät kiinnostusta ja tunnettavuutta Centria-ammattikorkeakoulua kohtaan.

Hankkeet mahdollistavat myös uusien haasteellisten oppimisympäristöjen hyödyntämisen opetuksessa sekä opetusmenetelmien ja toimintatapojen kehittämisen. Yhdessä hanketoimijoiden sekä hankkeessa mukana olevien yrityspartnereiden verkostojen kautta on Centria-ammattikorkeakoulu osallisena alueen yritysten välisessä yhteistyössä. Hankkeiden kautta Centria-

ammattikorkeakoulun TKI-toiminnalla on mahdollista vaikuttaa ja olla mukana aluekehityksessä myös tulevaisuudessa. Hankkeita ja niiden vaikuttavuutta tulisi kehittää, jotta ne hyödyntäisivät yhä enemmän mukana olevia yrityksiä, ja vaikutukset olisivat havaittavissa sekä todennettavissa.

Centria-ammattikorkeakoulun hanketoiminnan kannalta on tärkeää, että TKI-hankkeisiin löytyy innovatiivisia ja aluetta hyödyttäviä ja kehittäviä ideoita. Tämä sitouttaa niistä kiinnostuneita toimijoita ja edistää hankkeen aktiivista sekä tavoitteellista toimintaa. Tällä ei yksinomaan vaikuteta hankeaikaiseen sisältötoimintaan, vaan sillä on mitä ilmeisin vaikutusta hankkeen jälkeiseen toimintaan sekä osittain myös uusiin kehitys- ja hankeideointiin. Näin ollen olisi kiinnostavaa, mikäli Centria-ammattikorkeakoulun TKI-hanketoiminnan vaikuttavuutta voitaisiin arvioida.



KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys

Olen toiminut ammattikorkeakoulussamme muutamissa tekniikan alan tutkimus- ja kehittämishankkeissa niin toteuttajan kuin asiantuntijankin rooleissa. Minulla on ollut mahdollisuus osallistua hanketoimintaan sekä -suunnitteluun Centrian tutkimus- ja kehitystoiminnassa. Näissä tilanteissa olen havainnut millä tavoin hankkeen vaikuttavuus näyttäytyy niin elinkaarensa aikana, kuin myös hankkeen päättymisen jälkeen. Näiden innoittamana heräsi kiinnostus tutkia hieman tarkemmin hanketoiminnan vaikuttavuuteen liittyvää ongelmakenttää. Kun vielä sain organisaation sisältä tälle tutkimisaihealueelle tukea ja kannatusta, päätin ottaa haasteen vastaan.

Työn tavoitteena on tarkastella sekä arvioida Centria-ammattikorkeakoulun TKI -hanketoiminnan vaikuttavuutta alueellamme kuviossa 1 esitetyn teoreettisen viitekehyksen mukaan niin, että saadaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä hyötyä yritykset saavat hankkeesta?
- Miten ja missä hyöty näyttäytyy yrityksen toiminnoissa?
- Millä odotuksilla ja tavoitteilla yritykset lähtevät mukaan hankkeisiin?
- Kuinka Centria-ammattikorkeakoulun TKI hanketoiminnan tulisi huomioida yritysten asettamia tavoitteita?
- Kuinka hankkeiden syntyvä verkostotoiminta olisi hyödynnettävissä?

## 2 CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU OY JA SEN TKI-TOIMINTA

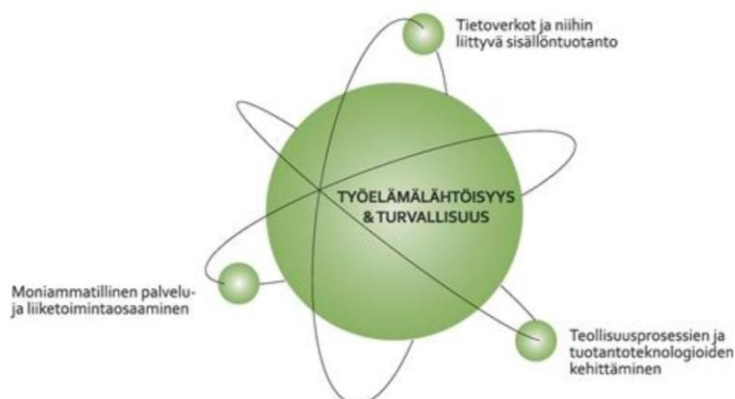
### 2.1 Centria-ammattikorkeakoulu Oy

Centria-ammattikorkeakoulu on yksi Suomen 28 ammattikorkeakouluista. Centria-ammattikorkeakoulun omistaa Centria-ammattikorkeakoulu Oy, jonka osakkaita ovat Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä, Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä, Pietarsaaren kaupunki, Raudaskylän Kristillinen Opisto ry ja Keski-Pohjanmaan konservatorion kannatusyhdistys ry. Centria ammattikorkeakoulu on asiantuntijaorganisaatio, jossa henkilöstön osaaminen, sitoutuminen ja motivaatio ovat yhtenä kriittisenä menestystekijänä onnistuneelle strategian toteuttamiselle. (Centria 2012)



KUVIO 2. Centria-ammattikorkeakoulun toiminta-alue (Centria 2013)

Voimassa oleva ammattikorkeakoulun Strategia 2020 linjaa ammattikorkeakoulun toimintaa vuoteen 2020. Strategiaa täydentävät toimintokohtaiset strategiset toimintaohjelmat, jotka ohjaavat toimintaa lyhyellä, kolmivuotisella aikajänteellä. Strategia 2020 ohjaa vuotuisen ammattikorkeakoulun toiminta- ja taloussuunnitelman laadintaa, jossa linjataan vuositasolla yhteiset tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet sekä tulosvastuullisten yksiköiden tavoitteet. (Centria 2015a)



KUVIO 3. Centria-ammattikorkeakoulun strateginen ydin. (Centria 2015a)

Centria-ammattikorkeakoulu on profiloitunut työelämälähtöisyyteen ja turvallisuuteen. Centriassa kaiken tekemisen ytimessä on alueen elinkeino- ja työelämän kehittämisen tukeminen sen omista tarpeista lähtien. Pyrkimyksenä on jatkuvasti luoda uutta tietoa, osaamista ja teknologioita. Centrian profiloituminen turvallisuuteen tuo alueelle uutta osaamista, jolla vahvistetaan elinkeino- ja työelämän laatua, tuottavuutta ja kilpailukykyä. Turvallisuusosaaminen antaa jokaiselle Centriasta valmistuneelle kilpailuedun rekrytointitilanteessa.

TAULUKKO 1. Centria ammattikorkeakoulun strategiset toimintasuunnitelman tavoitteet vuoteen 2020 (Centria 2015b)

Vahvistetaan työelämäyhteistyötä ja tuodaan esiin toiminta-alueen elinkeino- ja työelämän menestystä
Nostetaan turvallisuus kilpailutekijäksi.
Luodaan innovatiivisia oppimisympäristöjä.
Kehitetään innovaatioita eri alojen rajapinnoille.
Kehitetään osaamista koulutusvastuualueilla opetuksen ja TKI-toiminnan yhteistyössä.
Parannetaan tuloksellisuutta ja kannattavuutta.

Toimintasuunnitelman yhteisissä tavoitteissa tulee huomioida myös strategiaa täydentävät strategiset toimintaohjelmat, toimilupahakemuksessa esitetyt keskeisimmät rakenteiden sekä toiminnan kehittämislinjaukset vuoteen 2018, lisäksi on otettava huomioon opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa sovittu sopimus vuosille 2013-2016, Botnia-strategia ja sen toimintasuunnitelma vuoteen 2016 sekä vuoden 2015 talousarvion rakenne. (Centria 2015b)

## **2.2 Centrian TKI strateginen toimintaohjelma vuodelle 2016**

Centrian tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan Strategiassa 2016 on määritetty tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan painoalat. Tässä Strategiassa 2016 keskeisimmiksi tavoitteiksi nousee alueellisen vaikuttavuuden ja työelämäläheisyyden vahvistaminen. Centria tutkimus ja kehitys on merkittävä toiminta-alueen elinkeino- ja työelämän kehittäjä, jonka toiminta perustuu teknologian ja osaamisen nopeaan soveltamiseen käytäntöön. TKI-toiminta edistää, tukee ja vahvistaa toiminnallaan toiminta-alueen elinkeinoja työelämän kilpailukykyä, yrittäjyyttä, uusien yritysten perustamista sekä yritysten liiketoimintaosaamista ja kansainvälistymistä. (Centria 2000)

Painoalavalinnat pohjautuvat koulutustehtävään tekniikassa, liiketoimintaosaamisessa sekä hyvinvoinnissa ja kulttuurissa, joilla toiminta kanavoidaan tietoverkkoihin ja niihin liittyvään sisällöntuotantoon, teollisuusprosessien ja tuotantoteknologioiden kehittämiseen sekä moniammatilliseen palvelu- ja liiketoimintaosaamiseen. Jokaisella painoalalla on tutkintoon johtavaa ammattikorkeakoulu- ja ylempää ammattikorkeakouluopetusta,

täydennyskoulutusta sekä TKI-toimintaa sisältäen hankkeet ja maksullisen palvelutoiminnan. (Centria 2000)

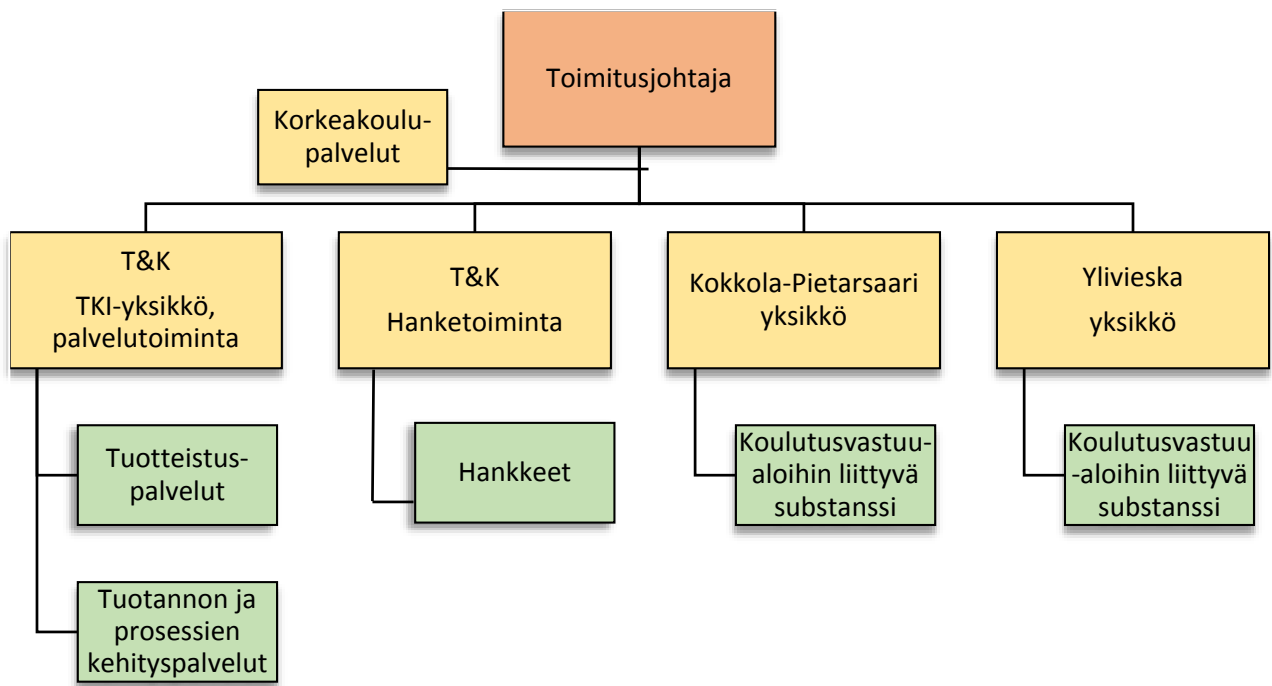
TAULUKKO 2. TKI-toiminnan tavoitemittaristo (mukaihen Centria 2000)

<b>TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA</b>		
<i>Strategiset päämäärät</i> TKI-prosessien tuottavuuden, tehokkuuden, tuloksellisuuden, laadun ja taloudellisuuden parantaminen	<i>Kriittiset menestystekijät</i> Kannattavuuden ja vakavaraisuuden parantaminen sekä organisaatorakenteen ja prosessien kustannustehokkaan toiminnan varmistaminen	<i>Mittarit (tavoite 2016)</i> Ulkopuolisen ja palvelutoiminnan tavoitteiden saavuttaminen sekä omarahoitossuuden varmistaminen hankkeissa
<b>OPISKELIJA- SEKÄ ELINKEINO- JA TYÖELÄMÄ NÄKÖKULMA</b>		
<i>Strategiset päämäärät</i> Alueellinen vaikuttavuus ja työelämäläheisyyden vahvistaminen	<i>Kriittiset menestystekijät</i> Tyytyväiset asiakkaat ja toimivat verkostot	<i>Mittarit (tavoite 2016)</i> Asiakasrahoitustavoitteiden saavuttaminen ja asiakastyytyväisyyden sekä sidosryhmätyytyväisyyden mittaaminen
<b>PROSESSIT- JA RAKENTEET NÄKÖKULMA</b>		
<i>Strategiset päämäärät</i> Johtamis- ja laatujärjestelmän sekä sisäisten voimavarojen kehittäminen	<i>Kriittiset menestystekijät</i> Organisaation kehittäminen sekä järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen osana päätöksentekoa	<i>Mittarit (tavoite 2016)</i> Henkilöstön määrä hankkeissa sekä käynnissä olevien hankkeiden mittaaminen
<b>HENKILÖSTÖ- JA UUDISTAMISNÄKÖKULMA</b>		
<i>Strategiset päämäärät</i> Henkilöstön osaamisen ja johtamisen kehittäminen sekä toimintakulttuurin edistäminen	<i>Kriittiset menestystekijät</i> Henkilöstön osaamisen ja johtamisen kehittäminen sekä asiantuntijuuden jakaminen ja sisäinen yhteistyö	<i>Mittarit (tavoite 2016)</i> Investointien määrä sekä uusien hankehakemusten ja käynnissä olevien hankkeiden määrä

Centrian TKI-toiminnan strategiatyö on jatkuvaa suunnittelua ja asetettujen tavoitteiden osuvuuden tarkastelua. TKI-toiminnan onnistumisen arvioinnissa ja strategisten tavoitteiden tarkastelun tukena käytetään taulukossa 2 esitettyä tavoitemittaristoa. (Centria 2000)

### 2.3 Centrian TKI-organisaatio ja hanketoiminnan tilannekatsaus v. 2014

Kuviossa 4 on esitetty vuoden 2015 alussa uudistuneen Centria-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan organisaation vastualueet. Lisäksi kuviossa on Centrian opetusyksiköiden ja korkeakoulupalveluiden vastualueet ja niiden asemat Centria-ammattikorkeakoulun organisaatiossa.

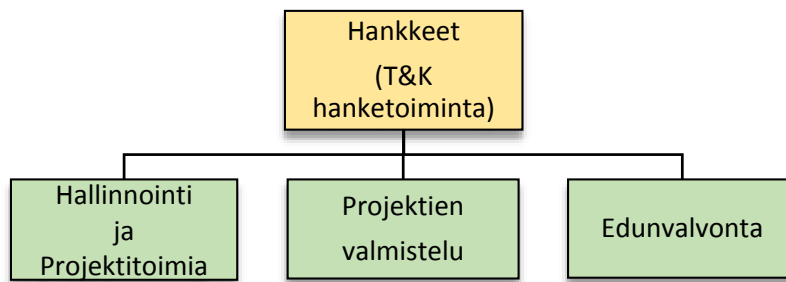


KUVIO 4. Centrian ammattikorkeakoulun organisaation ja TKI-toiminnan vastualueet

Kuviossa 5 on esitetty tarkemmin Centria-ammattikorkeakoulun hanketoiminnan organisointi. Hallinnointi ja projektitoimintaan kuuluvat hankeraportointi sekä hankkeiden resursointi. Projektien valmistelu ideoi ja valmistelees uusien hankkeita sekä on tukemassa hankesuunnittelua. Edunvalvonta toimii yhteistyössä



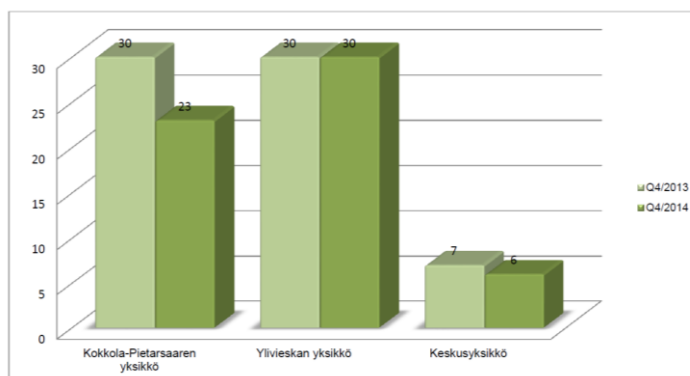
hallinnoinnin ja projektitoiminnan sekä hankkeiden rahoitus- ja valvontaviranomaisten kanssa.



KUVIO 5. Centrian TKI:n hanketoiminnan organisointi

Seuraavassa on esitelty taulukon 3 avulla projektien lukumäärät yksiköittäin. Taulukossa esitetyt hankkeet sisältävät yksiköiden asetetut projektit, hakemus- ja suunnitteluvaiheessa olevat projektit sekä yhteistyöprojektit, joissa Centria tutkimus ja kehitys toimii osatoteuttajana.

TAULUKKO 3. Käynnissä olevien hankkeiden lukumäärät yksiköittäin vuonna 2014 vertailuna Q4/2013. (mukaillen Centria 2014)



Taulukosta 3 nähdään, että käynnissä olevien hankkeiden kokonaismäärä oli 59 kappaletta. Centria-ammattikorkeakoulu hallinnoi ajanjakson aikana 22 hanketta ja toimi osatoteuttajana 37 hankkeessa.

Hankehakemuksia, joihin rahoittajilta ei vielä ollut saatu päätöksiä sekä uusia hankehakemuksia, joita jätettiin rahoittajille seurantajakson aikana, oli yhteensä 30 kappaletta. (Centria 2014)

### 3 TULEVAISUUDEN INNOVAATIOJÄRJESTELMÄN TASOT TUTKIMUS- JA KEHITYSTOIMINNASSA

Tutkimus- ja kehittämisohjelmat sekä niissä käsiteltävät tulevaisuuskuvat kytkeytyvät eri tavoin innovaatiojärjestelmän eri toimijoihin. Toisaalta yksittäisille tutkimusprojekteille ohjelmat näyttäytyvät ensisijaisesti rahoituskanavina sekä erilaisia verkostoitumis- ja muita yhteistyömuotoja tukevinä instrumentteina (esim. seminaarit, tiedotuslehdet). (Salo 2003)

Eri tasoilla sidosryhmillä on erilaisia odotuksia ja tarpeita tulevaisuustyön suhteen. Siinä missä ylimmällä tasolla kiinnostuksen kohteena ovat muun muassa innovaatiojärjestelmän toimintakokonaisuutena sekä elinkeinoelämän eri sektoreiden yleiset kehitysnäkymät ja -mahdollisuudet, yksittäiset projektit ovat ensisijaisesti kiinnostuneita siitä, miten ne parhaiten voisivat tuottaa tutkimustuloksia ja edistää näiden hyödyntämistä. (Salo 2003)

Näiden kahden ääripään välillä on nähtävissä välitasoja esimerkiksi ohjelma- ja tutkimusalueitasolla. Salo (2003) on artikkelissaan hahmotellut taulukossa 4 eräitä kysymyksenasetteluja, joita näillä tasoilla toimivilla sidosryhmillä on suhteessa ohjelmiin ja niissä tehtävään tulevaisuustyöhön.

TAULUKKO 4. Tutkimus- ja kehitystoimintaan liittyvien innovaatiojärjestelmän tasoja (mukaillen Salo 2003)

Taso	Päätöksentekijät	Esimerkinomaisia kysymyksenasetteluja	Liittymäkohtia ohjelmatoimintaan
<b>Innovaatiojärjestelmä</b>	Keskeisten rahoittajatahojen johtoelimet	Miten T&K-resursointia tulisi kehittää ja minne sitä tulisi erityisesti suunnata?	Ohjelmatoiminnan yleisten toimintaperiaatteiden linjaaminen  Ohjelmamuotoisen ja muuten tuetun tutkimustoiminnan välisten painostusten asettaminen
<b>Ohjelmataso</b>	Ohjelman johtoryhmä	Mitä tutkimusteemoja ohjelmassa tulisi erityisesti tukea?	Ohjelmatoiminnan suunnittelu ja johtaminen Projektien valinta (rajauksin)
<b>Tutkimusalue</b>	Esimerkiksi tutkimusalueen kannalta relevantit järjestöt ja yhdistykset	Millä toimenpiteillä tutkimusaluetta voidaan parhaiten kehittää?	Asiantuntijuuden koostaminen ohjelmatyötä varten  Tutkimusalueen tunnettuuden lisääminen
<b>Tutkimusprojekti</b>	Projektin johtoryhmä	Miten projektissa tulee edetä, jotta se saavuttaa tavoitteensa?	Tulosten tuottaminen ja raportointi Verkottumismahdollisuuksien hyödyntäminen

Salon (2003) edelleen artikkelissaan todennut, että yllä mainittujen tasojen erittely on paikallaan, koska eri tasoilla on tulevaisuustyön suhteen erilaisia tarpeita, jotka on syytä tunnistaa. Esimerkiksi laaja-alaisissa ennakoitihankkeissa ongelmallista saattaa olla se, että ennakointi palvelee ensisijaisesti ylempien tasojen tarpeita ilman, että yksittäisten tutkimusyksiköiden tai -ryhmien tietotarpeita otetaan riittävästi huomioon.

## **4 KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI**

### **4.1 Arvioinnin määritelmä ja kehittäminen**

Arvioinnista ei ole mahdollista esittää yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Yksi syy on arvioinnin käytännönläheisyys sekä siitä johtuva suuri vaihtelevuus ja moninaisuus. Toinen syy on se, että arvioinnin sisältö ja muodot luodaan käytännön toimintaympäristöistä, joissa arviointitietoja käytetään. (Heiskanen 2007)

Arvioinnin käsitettä kuvataan monissa määritelmissä yleensä kahdella tai kolmella ominaisuudella: tarkoitus, arviointiprosessin luonne sekä menetelmät ja muut toteuttamistavat. Arvioinnissa selvitetään tai määritellään jonkin intervention, palvelun tai hankkeen arvo, ja tätä tietoa hyödynnetään päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. (Heiskanen 2007)

Hyttinen (2006) on todennut, että kun arviointia kehitetään, tulee pohtia, kuinka se tukee asetettuja tavoitteita. Lisäksi kun arviointi kohdistuu prosessiin, voidaan puhua kehittämisarvioinnista, ja tällöin sen tulee kohdistua kehittämistoimintaan ja sen etenemiseen.

### **4.2 Hankkeen ohjelmaperusteisen arvioinnin viitekehys**

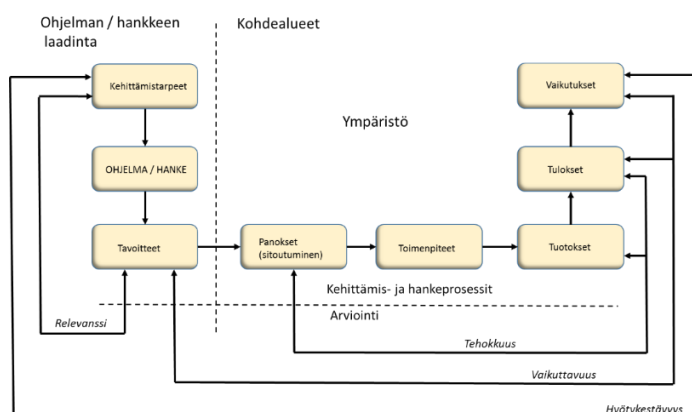
Kuviossa 6 nähdään, kuinka EU-ohjelmien arvioinneissa on käytetty esimerkiksi käsitekokonaisuutta (European Commission 1997), jossa arvioitavalla ohjelmalla on

tavoitteita, jotka ovat tavoiteltuja seurauksia. Tavoitteet voivat olla tuotoksia, jotka ohjelma tuottaa suoraan, esimerkiksi palveluita taikka vaikutuksia, jotka ovat ohjelman tuottamia sosiaalis-taloudellisia muutoksia. Vaikutukset voivat olla edelleen välittömiä tuloksia tai pitkän tähtäimen vaikutuksia. (Heiskanen 2007)

TAULUKKO 5. Hankkeen ohjelmaperusteisen arvioinnin viitekehyksessä esitettyjä kysymyksiä. (mukaillen European Commission 1997)

Relevanssi	Kuinka merkittäviä ohjelman tavoitteet ovat suhteessa kohdealueen kehittämistarpeisiin ja valittuihin painopisteisiin paikallisesti ja alueellisesti?
Tehokkuus	Kuinka tehokkaasti ohjelman panoksilla on taloudellisessa mielessä saatu aikaan tuotoksia ja tuloksia?
Vaikuttavuus	Kuinka hyvin ohjelmalla aikaansaadut vaikutukset vastaavat asetettuja erityis- ja yleistavoitteita?
Hyöty	Kuinka hyvin ohjelman vaikutukset vastaavat kohderyhmän kehittämistarpeita?
Kestävyys	Kuinka hyvin ohjelman positiiviset vaikutukset säilyvät ohjelman päättymisen jälkeen? Jatkuuko ohjelmassa hyväksi havaittu toiminta hankkeen päätyttyä?

Teoreettista näkökulmaa hankearviointiin voidaan täsmentää ohjelmaperusteisen kuvion 6 arvioinnin viitekehyksellä, jossa hankkeen arviointi kohdistuu taulukossa 5 esitettyihin kysymyksiin.



KUVIO 6. Kehityshankkeen tai ohjelman arvioinnin avainkäsitteet ja teoreettinen viitekehys (mukaillen European Commission 1997)

Arvioinnin teoreettisen viitekehyksen muodostaa yleinen ohjelmateoria, joka jakautuu ohjelmaprosessiin ja vaikutusteoriaan. Paasio (2003) käyttää ohjelmateoriasta nimitystä intervention. Intervention arvo määräytyy sen vaikuttavuuden kautta, ja jotta interventiolla voisi olla vaikuttavuutta arvioinnille tulee sille antaa mahdollisimman luotettava vastaus.

## 5 VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI

### 5.1 Vaikuttavuuden käsite ja arviointi

Ei ole vain yhtä määritelmää siitä, mitä vaikuttavuus on. Vaikuttavuus on kuvion 7 mukaan sopimuksenvarainen käsite. Vaikuttavuus mainitaan monissa strategioissa, hanke-esityksissä ja projektisuunnitelmissa, mutta harvoin sitä määritellään perusteellisemmin. (Koski 2014a) Vaikuttavuus-käsite kuvaa tavoitteiden saavuttamista ja päämääriin pyrkimistä (Koski 2014b).



KUVIO 7. Vaikuttavuuden ketju

Vaikuttavuus on tavallisimmin sitä, miten hyvin jokin uudistus, palvelu, interventio tai toiminto saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Vaikuttavuutta voidaan arvioida usein vasta pitkällä tähtäyksellä, sillä tulosten ja vaikutusten tarkasteleminen pitkän ajallisen ketjun, joka vaikutusten ja vaikuttavuuden syntymiseksi tarvitaan (Hyytinen, Lähteenmäki-Smith, Kallio & Saari 2008). Mikäli vaikuttavuuden tarkastelussa huomioidaan vaikuttavuuden tarvitsemista panostuksista, esimerkiksi kustannuksista voidaan puhua myös tehokkuudesta. (Rautava, Salanterä, Helenius & Tofferi 2009)

Dahles-Larsen (2005) on STAKES julkaisussaan todennut, että vaikuttavuuden arvioinnin keskeinen kysymys kuuluu: mikä vaikuttaa mihinkin, miten, milloin ja millä edellytyksillä? Lisäksi hän toteaa, että vaikuttavuus kuvaa sekä tulosta,



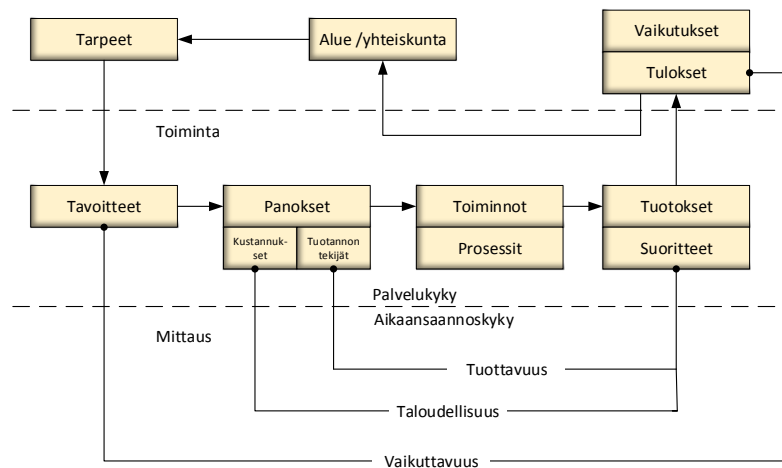
vaikutusta että vaikuttamisen prosessia. Hänen mielestään vaikuttavuuden arvioinnin kannalta on ratkaisevaa, että prosessit ja tulokset yhdistetään eikä tarkastella vain jompaakumpaa. Vaikuttavuuden arvioinnin päämääränä tulee olla tavoiteperusteisen arvioinnin tavoin selvittää, missä määrin interventio on vaikuttanut tietyn tavoitteen toteutumiseen. Vaikuttavuuden arviointi eroaa kuitenkin tyypillisestä tavoiteperusteisesta arvioinnista siinä, että vaikuttavuuden arviointi kohdistuu erityisesti selityksiin, ja se ei keskity niinkään kokonaisvaikutuksiin, vaan pikemminkin siihen, mikä vaikuttaa mihinkin, milloin, miten ja millä edellytyksillä.

Dahles-Larsen (2005) toteaa edelleen, että vaikuttavuuden arviointi sopii hyvin sen tutkimiseen, ovatko intervention lähtökohdat mahdollisesti virheellisiä tai voidaanko interventiota korjata. Vaikuttavuuden arvioinnilla voidaan osoittaa tarkasti, missä intervention esteet on löydettävissä.

## **5.2 Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden peruskriteerit**

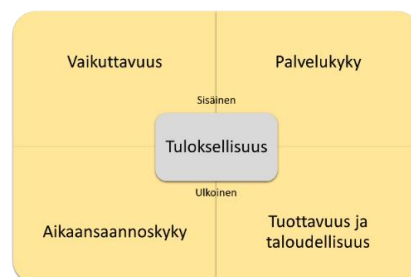
*Tuloksellisuus* ilmaisee toiminnan onnistumisen astetta. Tuloksellisuus on organisaation tai sen yksikön kokonaistavoitteiden saavuttamista ilmaiseva yläkäsite. Tuloksellisuus jaetaan neljään pääulottuvuuteen, jotka ovat vaikuttavuus, palvelukyky, aikaansaannoskyky sekä tuottavuus ja taloudellisuus. (VM 2015)

Kuviossa 8 on esitelty hankkeen tuloksellisuuskäsitteet panos-tuotosmallin mukaisesti. (VM 2015)



KUVIO 8. Hankkeen tuloksellisuuskäsitteet panos-tuotosmallina (mukaillen VM 2015)

Tuloksellisuutta voidaan kuvata myös nelikenttänä, jossa vaikuttavuus ja palvelukyky muodostavat tuloksellisuuden ulkoiset ulottuvuudet, ja aikaansaannoskyky ja tuottavuus ja taloudellisuus kuvaavat tuloksellisuuden sisäistä tuloksellisuutta.



KUVIO 9. Tuloksellisuuskäsitteistö nelikenttänä (mukaillen VM 2015)

*Vaikuttavuus* kuvaa toiminnan tavoitteeksi asetettujen yhteiskunnallisten tilojen aikaansaamisen astetta eli toiminnan ja suoritteiden vaikutusta asetettuihin tavoitteisiin. (VM 2015)

*Palvelukyky* kuvaa asiakaspalvelun toimivuudelle ja laadulle asetettujen tavoitteiden toteutumisen astetta. *Palvelukyky* kuvaa toimintojen asiakasulottuvuuden ja asiakaspalvelun onnistumista. Asiakkaina voivat olla arvioitavasta toiminnosta riippuen sisäiset organisaatiot. (VM 2015)

*Aikaansaannoskyky* kuvaa organisaation, työyhteisön ja henkilöstön kykyä aikaansaada tuloksellisuutta. *Aikaansaannoskykyyn* sisältyy yhtenä näkökulmana laatu. (VM 2015)

*Tuottavuus* on tuotosten ja panosten suhde, kun panokset ilmaistaan tuotannon tekijöinä. *Taloudellisuus* on tuotosten ja panosten suhde, kun panokset ilmaistaan rahana. Taloudellisuutta voidaan ilmaista muun muassa tuotosten yksikkökustannuksina. (VM 2015)

VM 2004 esittelemän talousarviolaissa voimaan astuneiden muutosten myötä on alettu puhua tulosohjauksen tilivelvollisuus uudistuksesta ja tulosohjauksen terävöittämisestä. Uudistuksen ytimessä ovat olleet yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden peruskriteerit. Sen osatekijät on kiteytetty tutuksi tulleessa tulosprismassa, jota hallinnon kehittäjät pitävät tulosohjauksen ”sosiaalisena innovaationa.

Kuvion 10 tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden peruskriteereitä esittävässä prismassa näkyy selkeästi periaate ja pyrkimys tavoitehierarkian selkeyttämiseksi.



KUVIO 10. Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden peruskriteerit (mukaiillen VM 2015)

Kuvion 10 peruskriteereissä (yhteiskunnallinen vaikuttavuus, toiminnallinen tehokkuus, tuotokset ja laadunhallinta sekä henkisten voimavarojen hallinta) havaitaan, että toiminnan tuloksellisuus muodostuu eri osa-alueiden yhteisvaikutuksesta. Lisäksi hyvin toimivassa tulosohjauksessa tunnuslukuja käytetään mittaamisen apuna kaikilla tuloksellisuuden osa-alueilla.

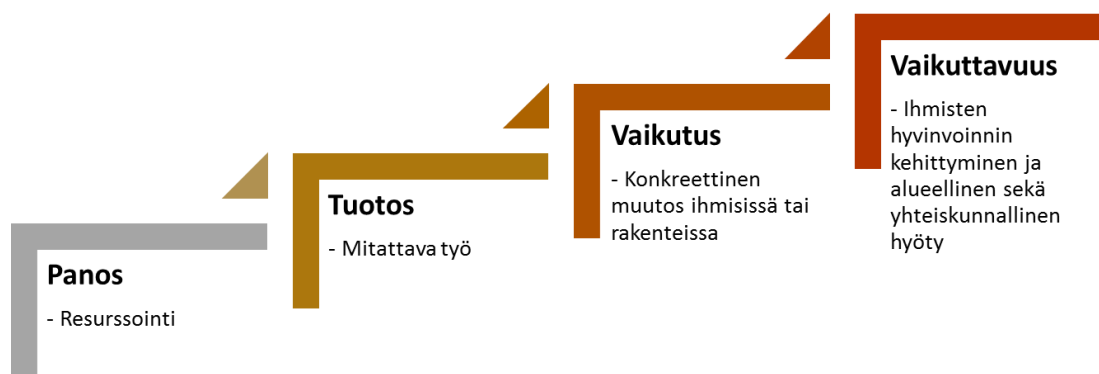
### 5.3 Vaikuttavuuden mittaaminen ja vaikuttavuusinvestointi

Laaksonen (2009) on työ- ja elinkeinoministeriölle tekemässään julkaisussaan todennut, että vaikuttavuuden mittaamiseksi ei ole käytössä täsmällisiä indikaattoreita. Mikäli vaikuttavuutta ei mitata, mutta tehokkuutta mitataan, voidaan päätyä tilanteeseen, jossa toimitaan tehokkaasti, mutta ei toivotun suuntaisesti. Tämä

ei ole vain sektoritutkimuslaitoksia koskeva uhkakuva, vaan melko yleinen niissä tilanteissa, joissa tuotosten laatua ei voida standardoida. Tehokkuuden mittaus vaatisi vastinparikseen aina laadun ja vaikuttavuuden mittauksen.

Aistrich (2014) on SITRAn artikkelissaan todennut, että vaikuttavuus on keskeinen käsite vaikuttavuusinvestoimisessa (engl. impact investing). Vaikuttavuuden käsittelemiseen on erilaisia teorioita, mutta käytännön tasolla vaikuttavuus jää usein mittaamatta. Tämä tarkoittaa, että monissa toimissa, joilla pyritään ratkaisemaan yhteiskunnan haasteita, ei lopulta tiedetä, ovatko seuraukset sitä, mitä lähdettiin hakemaan.

Vaikuttavuusajattelu perustuu logiikkaketjuun, joka tunnetaan englanninkielisellä akronyymillä IOOI: Input, Output, Outcome, Impact. eli käännettynä Panos, Tuotos, Vaikutus, Vaikuttavuus. (Aistrich 2014)



KUVIO 11. Vaikuttavuuden logiikkaketju (mukaillen Aistrich 2014)

- Input/Panos-vaiheeseen sisältyvät asiat, joita laitetaan, esimerkiksi työtuntien määrä tai rahabudjetti.

- Output/Tuotos-vaiheessa tuloksia ovat panosten suurimmat seuraukset, esimerkiksi mitattava työ.
- Outcome/Vaikutus kertoo, mitä muutoksia saavutettiin kohdeyleisössä tai rakenteissa.
- Impact/Vaikuttavuus on muutos hyvinvoinnin kehityksessä ja alueellinen sekä yhteiskunnallinen hyöty/hyödynnettävyys.

Usein tulosten mittaaminen jätetään liian varhaiseen vaiheeseen IOOI-ketjua, eikä todellinen vaikuttavuus tule esille. Jos vaikuttavuutta ei tiedetä, ei myöskään osata aidosti arvioida, oliko tehty työ hyödyllistä. (Aistrich 2014)

Ketjun perusajatus on helppo omaksua. Ongelmat käytännön työssä syntyvät usein askeleessa Vaikutuksesta Vaikuttavuuteen. Vaikutuksen ja Vaikuttavuuden ero ei aina ole selvä, ja monesti vaikuttavuus ilmenee vasta vuosien päästä. Vaikuttavuus myös jakautuu usein eri asioihin ja eri tahoille, eivätkä sen syyt ole itsestään selviä tai helposti eristettävissä. (Aistrich 2014)

Vaikuttavuuden mittaamisessa lähestymistapoja on Aistrich (2014) mukaan ainakin kolme:

1. Arvioidaan vaikuttavuus parhain mahdollisin keinoin, vaikka se onkin vaikeaa. Näin tehdään usein esim. pilottitapauksissa, joissa arviointiin voidaan ehkä käyttää enemmän rahaa ja aikaa kuin jatkuvassa kenttätyössä.
2. Valitaan vaikutukset huolella ja luotetaan, että niiden vaikuttavuus on positiivinen. Monilla aloilla on hyvin vaikeaa löytää tutkittua tietoa vaikutusten kääntymisestä vaikuttavuuteen. Näin on erityisesti silloin, kun

vaikuttavuus pohjautuu subjektiivisiin tuntemuksiin tai on hyvin kontekstisidonnaista ja tapahtuu vuosien kuluessa. Kun halutut Vaikutukset on valittu, keskitytään niiden saavuttamiseen.

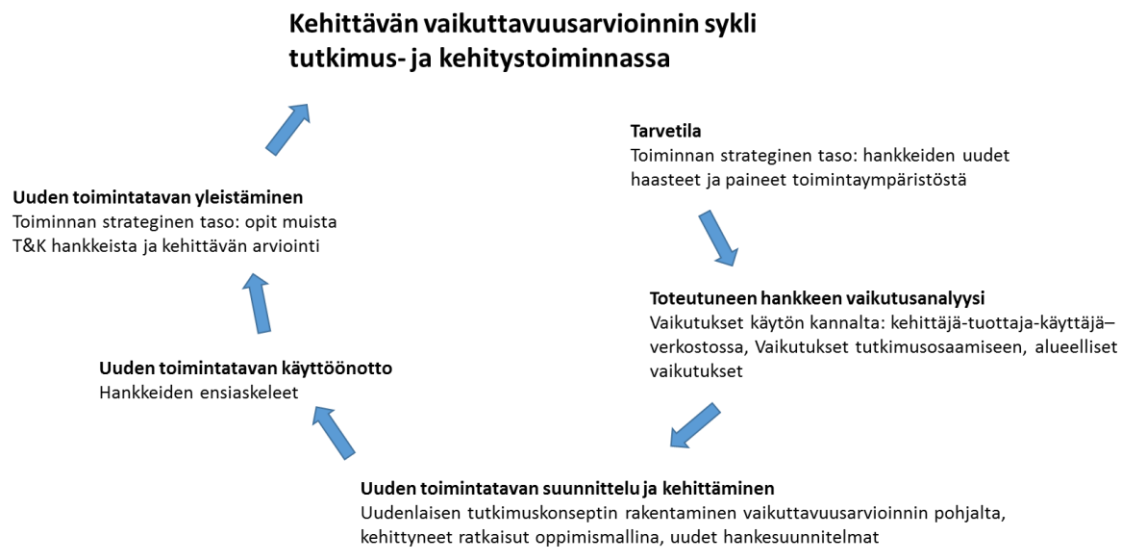
3. Oletetaan linkki vaikutuksen ja vaikuttavuuden välillä ja keskitytään miettimään, mikä haastaisi ko. linkin tai estäisi sitä toimimasta. Tämä perustuu siihen, että vaikuttavuuden mittaaminen on yleensä liian kallista sekä ajallisesti että rahallisesti ollakseen mielekäästä. On kuitenkin tärkeää yrittää varmistaa, että saavutetut vaikutukset ovat järkeviä myös pitkällä tähtäimellä eivätkä ne esimerkiksi johda ennakoimattomaan negatiiviseen vaikuttavuuteen.

#### **5.4 Kehittävän vaikuttavuusarvioinnin oppimissykli tutkimus- ja kehitystoiminnassa**

Saari, Hyytinen ja Lähteenmäki-Smith (2008) ovat artikkelissaan todenneet, että kehittävässä vaikuttavuusarvioinnissa päättyneen hankkeen analyysi antaa mahdollisuuden oman toiminnan kyseenalaistamiseen. Analyysin jälkeen voidaan lähteä etsimään vaihtoehtoisia toimintatapoja ja uusia toimintamalleja. Tämä uuden etsiminen on luonteva organisoida osaksi organisaation kehittämisprosesseja.

Kallio (2008) on tutkimuksessaan todennut, että kehittävä vaikuttavuusarviointi tuo organisaatioon uudenlaisen menetelmän, joka edistää tutkimus- ja kehitysorganisaatiota tekemään entistä vaikuttavampaa tutkimusta. Arvioinnissa tarkastellaan laadullista muutosta, jolloin arviointiprosessissa yhdistyvät

organisaation kehittäminen, strateginen suunnittelu ja toiminnan vaikuttavuudesta oppiminen.



KUVIO 12. Kehittävä vaikuttavuusarviointi oppimissyklinä (mukaillen Saari ym. 2008)

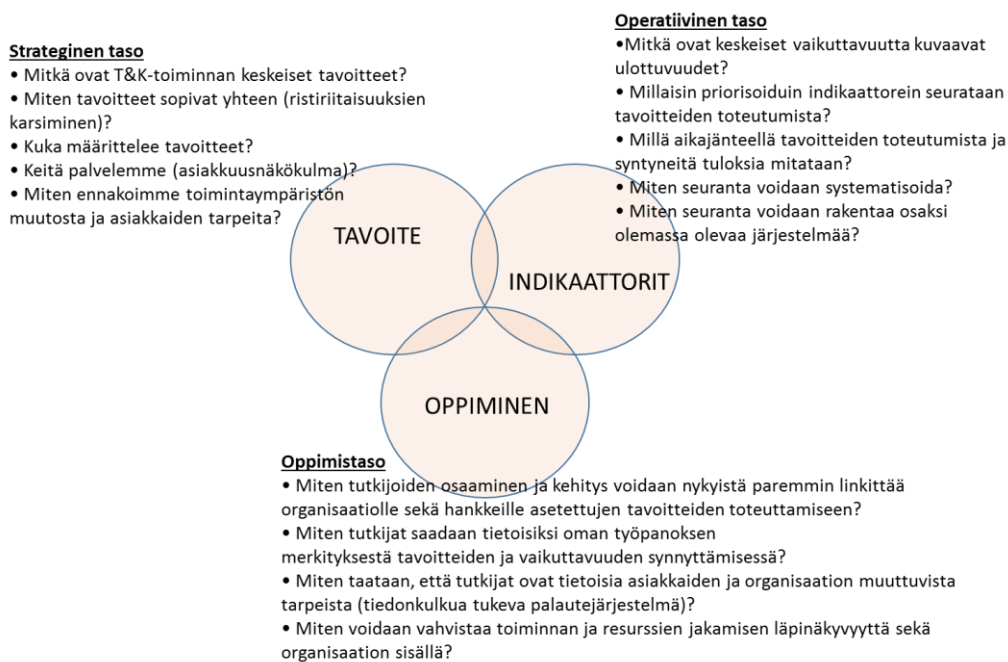
Saari ym. (2008) on artikkelinsa kehittävän vaikuttavuusarvioinnin oppimissyklissä kuvannut mitä kehittämishankkeen kussakin vaiheessa konkreettisesti tapahtuu. Kehittämisprosessi jäsentää sitä, miten toteutuneen hankkeen vaikuttavuusanalyysiä voidaan käyttää uudenlaisen toimintatavan rakentamisen välineenä.

Lisäksi Saari ym. (2008) toteaa, että hallittava analyysiyksikkö on tutkimushanke tai hankekokonaisuus, jolle on hahmotettavissa ajallisesti, materiaalisesti ja sosiaalisesti toiminnan tuotos ja kohde sekä yhteinen sidosryhmäverkosto. Kehittämisprosessin näkökulmasta hankkeen kannattaa olla hänen tulkintansa mukaan pari vuotta sitten päättynyt kokonaisuus, joka on tarkastelunäkökulmasta organisaation strategisella alueella.



## 5.5 Kehittämisen osa-alueet vaikuttavuuden tarkastelussa

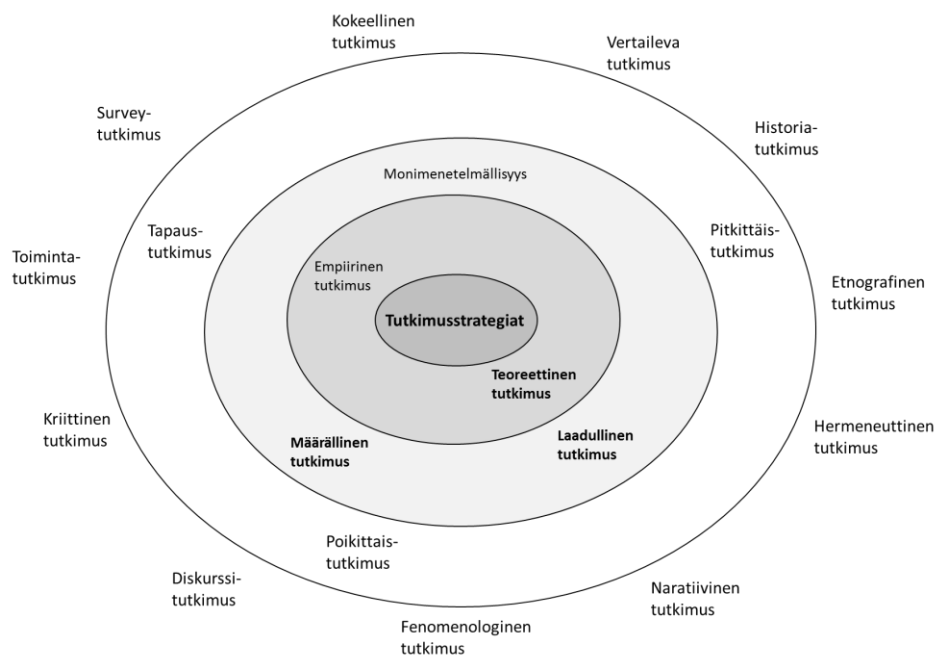
Hyytinen ja Kontinen (2006a) ovat todenneet tutkimuksessaan, että vaikuttavuuteen liittyvien haasteiden kiteytyvän kolmeen kuvion 13 mukaiseen ulottuvuuteen: 1) toiminnan tavoitteiden kirkastamiseen (strateginen taso), 2) tavoitteiden kuvaamiseksi asetettujen indikaattoreiden priorisointiin (operatiivinen taso) sekä 3) organisaation osaamisen ja tavoitteiden integroimiseen (oppimistaso).



KUVIO 13. Kehittämisen osa-alueet vaikuttavuuden tarkastelussa (mukaillen Hyytinen ja Kontinen 2006b)

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Kuvioista 14 voidaan nähdä, kuinka tutkimusstrategia on menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus. Tällä voidaan ohjata tutkimuksen menetelmien valintaa ja käyttöä sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla.



KUVIO 14. Tutkimusstrategiat eli menetelmät (mukaiillen Anttila 2015)

### 6.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

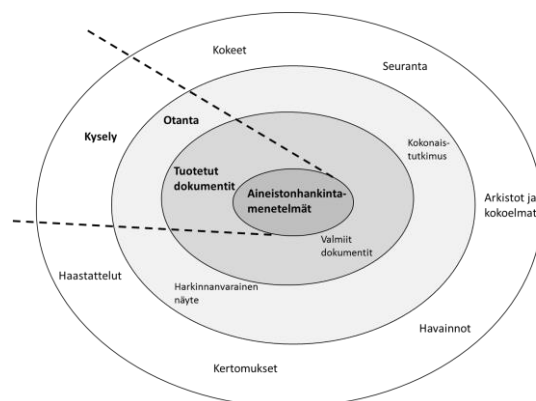
Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Näissä menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu muun

muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Anttila 2015)

Määrällistä eli kvantitatiivista on tutkimus, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Laadullisen ja määrällisen menetelmäsuuntauksen välistä eroa usein korostetaan, vaikka molempia suuntauksia voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa ja molemmilla suuntauksilla voidaan selittää, tosin eri tavoin, samoja tutkimuskohteita. Osa analyysimenetelmistä perustuu laadullisen tutkimuksen tai määrällisen tutkimuksen suuntaukseen. Toisaalta monet menetelmät asettuvat lähtökohdiltaan suuntausten ääripäiden välimaastoon. Laadullisten ja määrällisten menetelmien yhdistämisen mielekkyys samassa tutkimuksessa riippuu tutkijan tieteenfilosofisista sitoumuksista. (Aaltola & Valli 2007)

## 6.2 Aineiston hankintamenetelmät

Tutkimusaineistot voivat olla hyvin monen muotoisia, ja siten myös aineistonhankintamenetelmiä on erilaisia, kuten kuviosta 15 nähdään.



KUVIO 15. Aineiston hankintamenetelmät (mukaillen Anttila 2015)

Aineistohankintamenetelmiin vaikuttaa se, miten aineistoa on tarkoitus tutkimuksessa hyödyntää. Tietynlaiset aineistot sopivat tietynlaisiin ongelmanasetteluihin ja vastaavasti tietynlaisia aineistoja on luontevaa analysoida tietyillä analyysimenetelmillä. Aineistohankintamenetelmistä voidaan jäsentää sekä laajempia että suppeampia periaatteellisia valintoja. Näitä erilaisia valintatasoja havainnollistetaan kuviossa menetelmätyyppien sijoittelulla joko lähelle kehän keskustaa tai sen ulkoreunalle. Kehällä olevat hankintamenetelmät toimivat linkkeinä niiden tarkempaan esittelyyn. (Anttila 2015)

### **6.3 Kyselytutkimus**

Kysely voidaan toteuttaa monella tavalla. Kyselyn toteuttamistapojen, kysymysten sisältöjen ja vastaajajoukon rajauksen valintaan vaikuttaa se, mitä tutkimuksessa halutaan saada selville. Kyselyn laatimiseen ja toteuttamiseen liittyy runsaasti tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa kyselyssä saataviin vastauksiin, vastausten informatiivisuuteen, kyselyn vastausprosenttiin ja kyselyn luotettavuuteen. Kyselyn toteuttaminen edellyttää sen ongelmakohtiin paneutumista etukäteen ja kyselyn pilotointia ennen sen toteuttamista. Kyselyn muodosta riippuen vastauksia voidaan analysoida sekä määrällisesti että laadullisesti. (Anttila 2015)

Kyselytutkimuksessa lomake on perinteinen tapa kerätä tutkimusaineistoa. Kyselylomake voi tarkoittaa postissa tulevaa tai sähköisesti täytettävää lomaketta, johon vastataan ja lähetetään takaisin, tai koululuokassa suoritettavaa tutkimusta,

jossa kohderyhmän edustajat vastaavat kyselyyn yhtä aikaa. Kyselyn muoto vaihtelee tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. (Aaltola & Valli 2007)

#### **6.4 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tutkimusmenetelmän valinnassa pyrin valitsemaan sellaisen tutkimusmenetelmän, jolla on mahdollista selvittää ja saada vastauksia tutkimusongelmaan. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus, jossa aineistoa kerättiin Centrian TKI-henkilöstölle sekä alueen yrityksille. Yritysten kysely suuntautui alueen toimijoille, joiden toiminta vastasi ammattikorkeakoulun koulutusaloja. Kyselylomakkeet olivat sisällöltään erilaisia. Lomakkeilla saatiin vastaajilta sekä laadullisia että määrällisiä vastauksia. Määrälliset vastaukset käsiteltiin taulukkomuodossa ja laadulliset vastaukset teemoitettiin yhteenvetoa varten.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

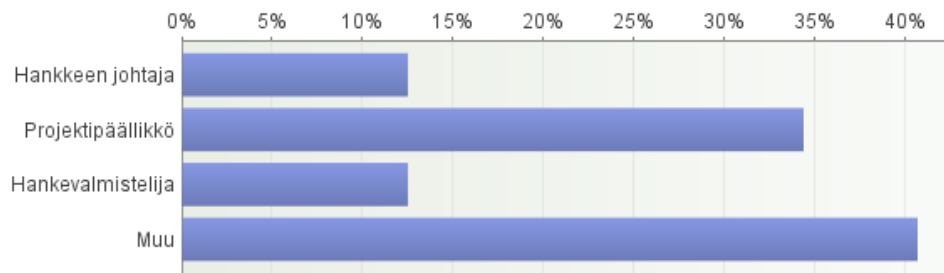
### 7.1 Tutkimuskyselyn tulokset (Centrian TKI henkilöstökysely)

Lomakkeen kysymykset ja sisältö kohdistettiin Centria-ammattikorkeakoulun TKI-henkilöstölle. Kohderyhmäksi valitsin vuoden 2014 aikana hanketoiminnassa mukana olleet henkilöt sekä tiedossani olleet organisaation muut TKI-toimijat. Kyselylomakkeen testaukseen osallistuivat ennen sen lähettämistä muutamat Centria-ammattikorkeakoulun tekniikan henkilöstöön kuuluvat, jotka toimivat tai olivat toimineet TKI tehtävissä, sekä Centria-ammattikorkeakoulun TKI johtotehtävissä olevat henkilöt. Testauksista saatujen palautteiden perusteella laadin kyselylomakkeen lopullisen sisällön. Kysely suoritettiin sähköisesti webropol-kyselynä huhtikuun lopun ja toukokuun alun välisenä aikana. Vastausaikaa jatkettiin aina, toukokuun puoliväliin saakka. Tällä toimenpiteellä pyrittiin nostamaan vastausten määrää. Kysely lähetettiin 73:lle Centria-ammattikorkeakoulun hanketoiminnassa mukana olevalle TKI-henkilölle, ja kyselylomakkeen kysymyksiin saatiin lähes kaikkiin vastauksia 32 henkilöltä. Kyselyntutkimuksen vastausprosentiksi saatiin näin ollen 44%. Tässä luvussa tarkastelen tutkimuskyselyn tuloksia.

#### **Rooli Centrian hanketoiminnassa.**

Kuviossa 16 nähdään, että vastanneista suurinta ryhmää edustavat muut hanketoimijat. Tässä ryhmässä vastaajat olivat henkilöitä, joiden toimenkuva liittyy kehitysinsinöörin tai projekti-insinöörin sekä projektiasiantuntijan tehtäviin. Toista suurta ryhmää vastanneista edustivat projektipäälliköt. Vastanneista hankkeen

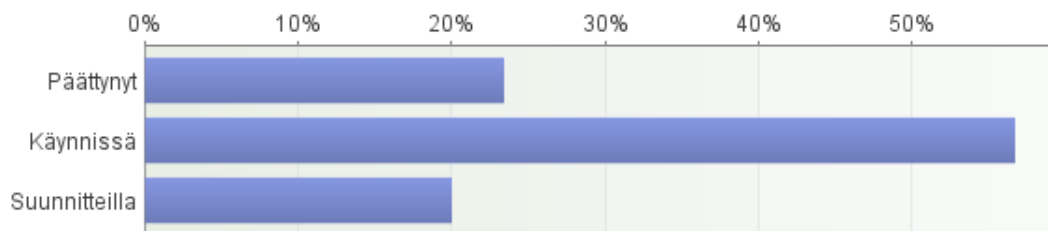
johdossa sekä hankevalmisteluissa toimivien osuus jäi selkeästi näistä kahdesta vastausryhmästä.



KUVIO 16. Vastaajan rooli hankkeessa (n=32)

**Valitse yksi seuraavista vaihtoehdoista, joka kuvaa tarkastelemaasi hankkeen nykytilaa. Mikäli toimit tällä hetkellä useissa hankkeissa, niin valitse se vaihtoehto jossa mielestäsi vaikuttavuus on merkittävin.**

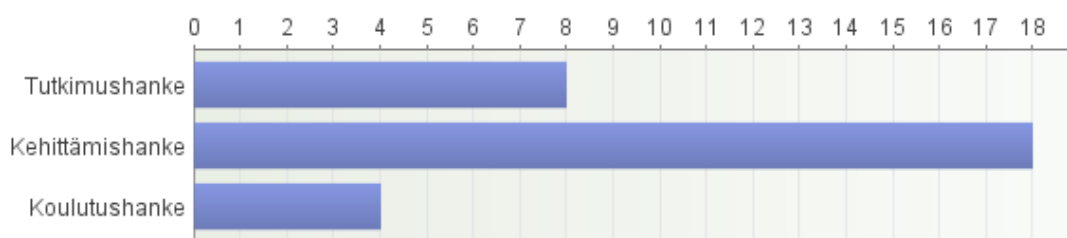
Kuviossa 17 nähdään, että vastanneista valta osa toimi tällä hetkellä käynnissä olevassa hankkeessa. Vastauksissa, joissa vastaajat asettivat itsensä päätyneisiin ja suunnitteilla oleviin hankkeisiin jäi alle puoleen henkilöistä, jotka asettivat itsensä käynnissä oleviin hankkeisiin.



Kuvio 17. Hankkeen nykytila (n=30)

### Hankkeen tyyppi.

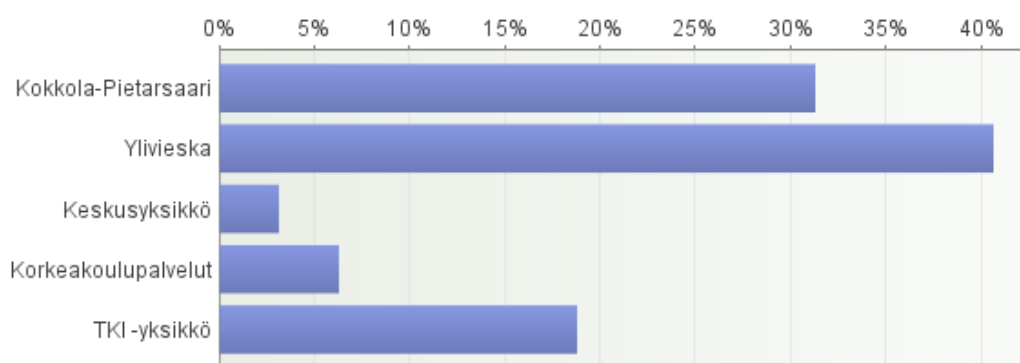
Kuviossa 18 nähdään, että hanketyyppiltään suurin osa vastauksista käsittelivät kehittämishanketta. Seuraavana noin puolet pienempää ryhmää edustivat tutkimushankkeet ja loput vastauksista käsittelivät koulutushankkeita.



KUVIO 18. Hankkeen tyyppi (n=32)

### Valitse hankkeen toteutuksen hallinnollinen yksikkö.

Kuviossa 19 nähdään, että vastanneista suurin osa sijoitti itsensä hallinnollisesti Ylivieskaan sekä tämän jälkeen Kokkola-Pietarsaaren hallinnolliseen yksikköön.



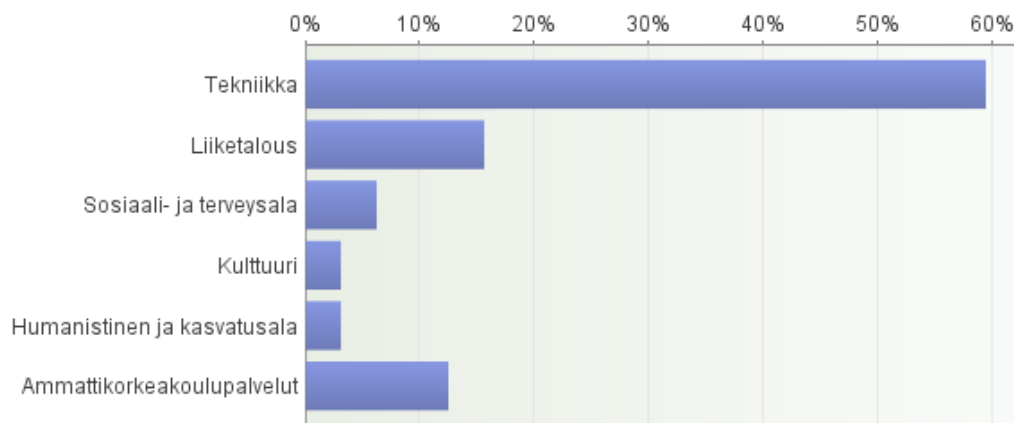
KUVIO 19. Hankkeen hallinnollinen yksikkö (n=32)

Loput sijoittivat itsensä hallinnollisesti joko TKI-yksikköön tai korkeakoulupalveluihin tai keskusyksikköön.



### Hankkeen koulutusvastuualue.

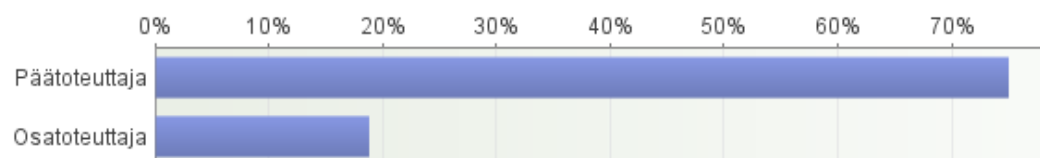
Kuviossa 20 nähdään, että valtaosa vastanneiden koulutusvastuualueista sijaitsi tekniikan alueella. Tämän jälkeen seuraavana tulivat liiketalouden koulutusvastuualue ja ammattikorkeakoulupalvelut. Loput vastanneista jakaantuivat sosiaali- ja terveysalalle sekä humanistiselle ja kasvatusalalle sekä kulttuurialalle.



KUVIO 20. Hankkeen koulutusvastuualue (n=32)

### Hankkeen toteutusvastuu.

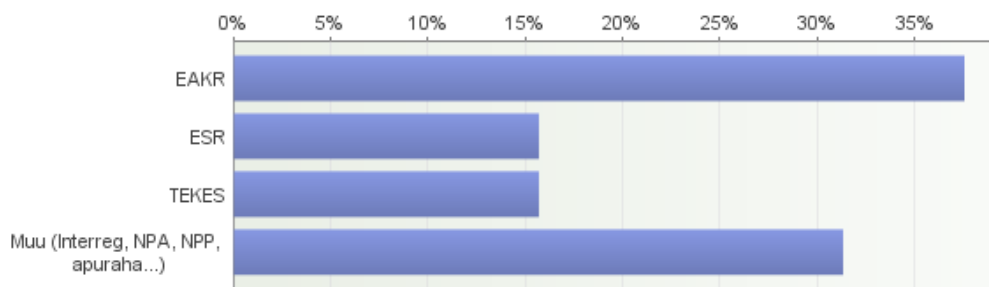
Kuviossa 21 nähdään, että noin 2/3 -osa vastanneista toimi päätoteuttajan vastuuroolissa ja loput kolmasosa osatoteuttajan vastuuroolissa.



KUVIO 21. Hankkeen toteutusvastuu (n=32)

## Hankkeen päärahoitus.

Kuviossa 22 nähdään, että hankkeiden suurin päärahoittaja oli EU-rakennerahaston EAKR hankerahasto ja tästä noin puolet pienemmällä osuudella tuli niin ikään EU-rakennerahasto ja kyseessä oli ESR hankerahasto sekä TEKES. Loput hankkeiden päärahoituskanavat löytyivät niin kansallisista kuin kansainvälisistä rahoituskanavista.



KUVIO 22. Hankkeen päärahoittaja (n=32)

## Miten tärkeää on mielestäsi huomioida vaikuttavuus kun hankkeelle laaditaan projektisuunnitelmaa?

TAULUKKO 6. Hankkeen vaikuttavuuden tärkeys projektisuunnitelmassa (n=32)

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	En osaa sanoa	Vähemmän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Hankkeen tavoite ja tarve	94 %	6 %	0 %	0 %	0 %
Hankkeen kohderyhmä	53 %	47 %	0 %	0 %	0 %
Hankkeen toteutus	66 %	31 %	3 %	0 %	0 %
Hankkeen toimenpiteet	56 %	34 %	10 %	0 %	0 %
Hankkeen alueellinen vaikuttavuus	47 %	47 %	6 %	0 %	0 %
Hankkeen resursointi	44 %	50 %	0 %	6 %	0 %
Hankkeen organisointi	38 %	50 %	0 %	13 %	0 %

Taulukossa 6 nähdään, että vastaajien mielestä on tärkeää, että projektisuunnitelmatyössä huomioidaan hankkeen tavoite ja tarve. Lisäksi tärkeäksi koettiin myös se, että projektisuunnittelussa huomioidaan, millaisin toimenpitein

hanke tullaan toteuttamaan. Alueellisesti hankkeelle tulee löytyä kohderyhmä. Projektisuunnitteluvaiheessa hankkeen organisointi ja resursointi ei noussut vaikuttavuudessaan edellisten näkökulmien tasolle.

**Hankkeessa mukana olevilla on eri rooleja ja toimintoja toteutuksen aikana. Miten tärkeää vaikuttavuus on mielestäsi eri rooleissa ja toiminnoissa?**

Taulukossa 7 nähdään, että päätoteuttajan rooli koettiin tärkeäksi hankkeen hankkeen toiminta-aikaista vaikuttavuutta tarkasteltaessa.

TAULUKKO 7. Hankkeen vaikuttavuuden tärkeys hankkeen eri toiminnoissa (n=32)

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	En osaa sanoa	Vähemmän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Päätoteuttajana toimiminen	75 %	19 %	3 %	3 %	0 %
Osatoteuttajana toimiminen	50 %	47 %	3 %	0 %	0 %
Projektiryhmässä toimiminen	50 %	41 %	3 %	6 %	0 %
Ohjausryhmässä toimiminen	47 %	34 %	13 %	6 %	0 %
Hankkeen toteutus(ympäristö)	41 %	47 %	9 %	3 %	0 %
Hankeaikainen markkinointi	28 %	56 %	6 %	10 %	0 %
Hankeaikainen tiedottaminen	50 %	41 %	3 %	6 %	0 %

Lisäksi hankkeen operatiivisessa toiminnassa mukana olevilla sekä hankeohjaukseen osallistuvien roolilla katsottiin olevan myös olevan tärkeitä. Hankkeesta tiedottamista pidettiin myös osaltaan tärkeänä. Vaikuttavuuden näkökulmasta hankkeen markkinointi koettiin vähiten tärkeäksi.

## Miten tärkeää on mielestäsi seuraavat hankkeen toteutusaikaiset tarkastelunäkökulmat?

Taulukossa 8 nähdään, että tärkein näkökulma hankkeen toteutuksen kannalta oli hankkeessa saavutettavat tulokset.

Taulukko 8. Hankkeen toteutusaikaisen toiminnan tärkeys (n=32)

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	En osaa sanoa	Vähemmän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen	69 %	31 %	0 %	0 %	0 %
Hankkeessa saavutetut tulokset	94 %	6 %	0 %	0 %	0 %
Hankkeen hyödynnettävyys	69 %	31 %	0 %	0 %	0 %
Hankkeen aikataulun pitävyys	41 %	53 %	0 %	6 %	0 %
Hankkeen kustannustehokkuus	31 %	63 %	3 %	3 %	0 %

Lisäksi hankkeelle asetettuja tavoitteita ja hankkeen hyödynnettävyyttä pidettiin tärkeänä. Aikataulussa pysyminen ja hankkeen kustannustehokkuus jäivät vastauksissa pienempään rooliin tärkeyttä tarkasteltaessa.

**Kun kysyttiin, mitä tulisi mielestäsi huomioida hankkeen elinkaaren aikana, jotta sen vaikuttavuus näkyisi myös hankkeen päätyttyä, vapaakentästä saatiin yhteensä 24 mielipidevastausta. Olen teemoittanut ne seuraavasti.**

### Yhteistyömuotoja ja verkostoja

*”Yhteistyön eri toimijoiden kesken tulee jatkua myös hankkeen päätyttyä. Hankkeen aikana tulee sopia, miten jatkossa yhteistyötä kehitetään ja ylläpidetään.” (V4)*

*”Mielestäni hankkeen vaikuttavuutta pystyy maksimoimaan sillä, että on mietitty jo hankkeen elinkaaren aikana sitä, mitä tapahtuu hankkeen päätyttyä. Eli pitää luoda toimintamalli, jossa hankkeessa tehdyt toimenpiteet ja tulokset ovat hankkeen päätyttyä osana yrityksen tai kohdeorganisaation normaalia toimintaa. Tässä tärkeään rooliin nousevat tulosten hyödynnettävyys sekä kohdeorganisaation/yrityksen toimijoiden laaja sitouttaminen jo hankkeen käynnissä olon aikana. Hankkeessa tulisi laatia sen elinkaaren aikana myös*

*tiedottamissuunnitelma, jossa mietittäisiin ketä pitää tiedottaa, missä vaiheissa tiedotetaan ja mitä tiedotetaan. Uutta tietoa ja toimintamalleja olisi hyvä tiedottaa hankkeen oman organisaation lisäksi myös laajemmin alueella, jotta pystytään tavoittamaan myös niitä yrityksiä ja organisaatioita, jotka niin ikään voisivat hyötyä tutkitusta tiedosta ja kehitetyistä toimintamalleista ja -tavoista.” (V8)*

*”Millä tavoin hankkeen sisällöt jatkavat elämäänsä hankkeen jälkeen. Eli jo hankesuunnitelmassa tulee ottaa huomioon miten sisältöjä aiotaan viedä eteenpäin hankkeen jälkeen. Jatkoehdyntämistä tulee pohtia koko ajan hankkeen menossa ollessa. Kaikkia tuloksia tai syntyviä ideoita ei voida ennakoida hankkeen suunnitteluvaiheessa, joten tekemisen ohjeella tulee voida reagoida uusiin avauksiin.” (V9)*

*”Tulokset.” (V10)*

*”Aikaansaatu verkosto hankkeen aikana pitäisi jotenkin jäädä elämään, seisomaan omilla jaloillaan hankkeen päätyttyä.” (V11)*

*”Tiivis yhteistyö alueen ja alan toimijoiden kanssa. Jatkuva tiedottaminen hankkeesta.” (V13)*

*”Jo hankehakemusvaiheessa rahoittaja yleensä haluaa tietää kuinka hankkeen tuloksia voidaan hyödyntää hankkeen jälkeen. Näihin lupauksiin tulisi kiinnittää huomiota ja pyrkiä myös lupausten lunastamiseen. Mielestäni kaikkien rahoitettavien hankkeiden tulisi jäädä jollakin tavalla elämään esim. täydennyskoulutuksena, tietotaitona, myytävänä palveluna yms.” (V16)*

*”Toimenpiteitä suunniteltaessa ja toteutuksessa tulisi pohtia jatkuvuus eli miten tämä homma toimii hankkeen jälkeen. Miten hyväksi todetut mallit ja käytänteet saadaan vakiinnutettua osaksi organisaation toimintaa. Hankkeessa kehitetyt asiat saa jäädä kertaluonteisiksi (ellei nyt sitten todeta, että tämä ei toiminutkaan!!).” (V21)*

*”Hankkeen toimintojen juurruttaminen hankkeen aikana niin, että toiminnon jäävät pysyviksi toimintatavoiksi/käytännöiksi hankerahoituksen päättymisen jälkeen. Juurruttaminen tapahtuu ottamalla hankkeen kohderyhmä sekä välillinen kohderyhmä huomioon sekä mukaan toimintaan (toimimaan) hankkeen aikana, heti hankkeen alusta alkaen.” (V23)*

*”Toiminnalle on yritysten kanssa pyrittävä sopimaan jatkoa myös projektin päättymisen jälkeenkin.” (V24)*

Edellä esitetyissä mielipiteissä nousee esille se, että hankkeessa tulisi löytää yritysten kanssa yhteistyömuotoja ja luoda verkostoja niin, että niillä olisi vaikutusta myös hankkeen päätyttyä. Lisäksi toivottavaa oli, että hankkeen hyväksi koetut toimintamallit ja toimintatavat jäisivät elämään, ja niitä voitaisiin hyödyntää myös muussa tilanteessa.

### **Hankkeen kaupallistaminen ja palvelutuotteistaminen**

*”Kaikkiin hankkeisiin pitäisi sisällyttää liiketaloudellinen tarkastelu, jotta hankkeen tulokset olisi kaupallisesti hyödynnettävissä hankkeen päättymisen jälkeen.” (V1)*

*”Nykyisin tuudittaudutaan hyvään oloon jo kun saadaan hankerahoitus. Tulisi keskittyä enemmän hankkeen tuloksiin, julkaisuihin, keksintöihin, tulosten tuotteistamiseen ja kaupallistamiseen, uutuustutkimuksiin, patentteihin, jne. Projekti on niin hyvin johdettu kuin se on tiedotettu. Viestintä on elintärkeää.” (V5)*

*”Olisi tärkeää, että hanke vaikuttaisi suoraan ja/tai välillisesti yritysten menestykseen. Olisi tärkeää, että hankkeista syntyisi uusia palvelutuotteita.” (V19)*

Edellä esitetyissä mielipiteissä on nähtävissä se, että haluttaan hankkeen elinkaaren aikana tarkastella myös kaupallistamiseen ja palvelutuotteistamiseen liittyviä asioita. Tämä toisi hankkeelle ja sen hyödynnettävyydelle myös liiketaloudellista näkökulmaa.

### **Hankesuunnittelu**

*”Tutkimuksen aikana esille tulleita ideoita/mahdollisuuksia, joita ei hankkeessa voi toteuttaa, johtaisi uusiin hankkeiden synnyttämiseen.” (V2)*

*”Hankkeen suunnittelussa erityisen tärkeää on hahmottaa hankkeen tarve ja laatia tarpeeseen vastaavat tavoitteet. Hanke tulee ajatella jo suunnitteluvaiheessa määräämälliseksi työkseksi, jolla pitäisi saada aikaan pysyvä vaikutus.*

*Mikäli pysyvä vaikutus edellyttää toiminnan jatkamista ja vaatii resursseja, nämä pitäisi kyetä huomioimaan jo hankkeen valmisteluvaiheessa. Hankkeen kuluessa toimintamalleja voi kokeilla, mutta hankkeen päätyttyä toiminnan tulisi kyetä jatkumaan ilman ulkopuolista tukea. Kohderyhmän tarpeiden huomioiminen sekä ennen hankkeen käynnistymistä että mahdollisuuksien mukaan myös hankkeen kuluessa on tärkeää. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty!” (V14)*

*"Hankkeen suunnitteluun olisi erittäin tärkeätä saada kohderyhmän edustajat mukaan. Hankkeen aikana tiivis yhteistyö kohdeyritysten kanssa on erittäin tärkeää. Tuloksista tulisi muistaa säännöllisesti tiedottaa sekä ulkoista että sisäisiä*

*"asiakkaita" (V15)*

*"Pitää jo alkuvaiheessa suunnitella tarkasti miten toiminta jatkuu hankkeen jälkeen. Kohderyhmä tiiviisti mukaan suunnitteluun." (V20)*

Edellä esitetyissä mielipiteissä nousee esille hankkeen suunnitteluvaihe ja sen tärkeys. Hankesuunnitteluun tulee sitouttaa myös kohderyhmät. Lisäksi suunnittelun tulisi kiinnittää huomioita selkeisiin ja riittävän haasteellisiin tavoitteisiin sekä hankkeen hyödynnettävyyteen.

### **Uutta osaamista**

*"Oman osaamisen kehittyminen. TKI & opetus, opiskelijat. Omien toimintaympäristöjen kehittyminen. Kohderyhmän saamat konkreettiset hyödyt. Tarvelähtöistä tekemistä kentän ehdoilla. Verkostoitumisen tärkeys. Luottamuksellisten suhteiden luonti. Valmiudet jatkaa kehitystyötä. Suunnitelmallista tekemistä. Palvelutoiminta-avalmiuksien luominen." (V3)*

*"Opiskelijat ovat koko hankeajan yritysten työntekijöinä ja soveltavat oppimiaan asioita käytäntöön. Tiivis yritysyhteistyö koko hankeajan oppilaitosten, yritysten ja opiskelijoiden välillä. Kehityskeskustelut opiskelijoiden yritysedustajien kanssa kahdesti hankeaikana." (V7)*

*"Hankkeen toimenpiteiden tulee olla pitkäkestoisia, ei pelkästään lyhyitä pilotteja. Piloteissa pitää jo alkuvaiheessa määrittää, miten niissä todettuja hyviä käytänteitä ylläpidetään ja kehitetään jatkossa." (V12)*

Edellä esitetyissä mielipiteissä nousee esille se, että hankkeiden tulisi tukea ja kehittää uutta osaamista sekä soveltaa opittuja asioita käytännössä. Lisäksi koettiin, että vuorovaikutus alueen toimijoiden välillä tulisi näkyä myös hankkeen päätyttyä.

### **Tiedottaminen**

*"Hankkeen aikana tulosraportteja, eri projekti tavoitteiden hyödynnettävyydestä alueen yrityksissä (pilotit), joiden avulla mm. Centria voi toteuttaa markkinointia vastaavanlaisiin yrityksiin, kun tulosraportti toimii markkinoinnin apuvälineenä.*

*Sisäinen (hlöstö) ja ulkoinen tiedottaminen (opiskelijat, lehtitiedotteet, lehtijutut yrityksen kanssa).” (V6)*

*”Yritysten mukanaolo alusta lähtien tärkeitä, päätösseminaarit (ja myös mahd. väliseminaarit), yritysedustajien aktiivinen rooli ohjausryhmässä.” (V18)*

*”Resursoinnin tulee olla riittävä, kytkös opetukseen luotava, hankehenkilöstön saatava myös koulutusta tarvittaessa, tiedotuksen oltava monimuotoista ja riittävä, lisäverkostoituminen varmistettava hankkeen aikana, laadullinen vaikuttavuus huomioitava (ei vain määrällistä), tutkimustyön kytkeminen*

*hankkeeseen, dokumentointi hankkeesta turvattava ja säännönmukaistettava.” (V22)*

Edellä esitetyissä mielipiteissä nostettiin esille se, että hankkeen dokumentointi ja siitä tiedottaminen tulisi nähdä niin sisäisenä kuin ulkoisena tiedottamisena. Resursointi ja hankeohjaus koettiin myös tärkeäksi.

**Kun kysyttiin, millaista roolia yritykseltä hankkeessa toivottiin, vapaakentästä saatiin yhteensä 22 mielipidevastausta. Olen teemoittanut ne seuraavasti:**

### **Yritysten rooli hankesuunnittelussa**

*”Pääsääntöisesti kaikissa kehittämishankkeissa pitää yritykset ottaa mukaan jo hankesuunnitteluun ja sitouttaa mukaan omalla osuudellaan kustantamaan hanketta. On turha kuvitella, että yritykset lähtevät hankkeisiin mukaan, jos ensin tehdään suunnitelma ja hankitaan rahat ja sitten lähdetään hattu kourassa kiertämään yrityksiä josko ne lähtisi mukaan. Yritysten on aika saatava konkreettista hyötyä hankkeesta, jos ovat mukana.” (V1)*

*”Ohjaus sekä taloudellinen että infra tuki niiltä osin kuin hankkeen työpaketti on yritykselle kiinnostava / haluavat tietää syvällisemmin. Tahtotila on kuitenkin yrityksiltä se tärkein, jotta hanke pysyisi innostavana jokaisessa vaiheessa.” (V5)*

*”Hankkeen suunnitteluvaiheessa tiiviisti mukana kun tavoitteet ja pääsisällöt sovitaan.” (V6)*

*”Aktiivisuutta suunnitteluvaiheessa ja toteutuksen aikana joko ohjausryhmässä tai varsinaiseen työhön osallistumalla. Tiedon jakamista sekä hankkeen toteuttajille että omille verkostoilleen.” (V13)*



*"Hankeaihioiden tulisi nousta aidosta tarpeesta eli silloin yritykset ja organisaatiot todennäköisesti ovat myös kiinnostuneita ja aktiivisesti mukana toteuttamassa toimenpiteitä." (V20)*

Edellä esitetyissä mielipiteissä nostettiin esille yritysten rooli hankesuunnittelussa sekä sen eri vaiheissa joko operatiivisena toimijana tai tukena hankeohjauksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että ei tulisi olla kehittämishanketta, jossa yritystä ei olisi mukana. Hankkeen sisältö ja tarvelähtöisyys lisää kiinnostusta ja sitoutumista hankkeeseen.

### **Yritysten aktiivisuus hankkeissa**

*"Aktiivista ohjausta ja selkeät tavoitteet, joilla on merkitystä ja sitoutumista, sekä taloudellista että operatiivista ja kumppanuutta jolla on jatkumo."(V2)*

*"Aktiivista osallistumista." (V10)*

*"Aktiivista otetta, projektien omistajuuden tulee säilyä hankkeen toimenpiteiden suorittamisen ajan yrityksellä. Jos ne ulkoistetaan projektille, toimenpiteiden vaikuttavuus ja jatkuvuus jää heikoksi." (V11)*

*"Toimimista keskustelu- ja kehittämiskumppanina, aktiivisuutta, ottaa itse(kin) yhteyttä, tulosten hyödyntämistä, esittelemällä muille yrityksille." (V12)*

*"Mitä aktiivisempi yritys on itse sitä enemmän hän saa myös hankkeelta ns kannettu vesi ei kaivossa pysy." (V14)*

*"Vastuuhenkilö, joka aktiivisesti osallistuisi ohjausryhmään, tutkimusideoita yrityksiltä, tutkimustoimeksiantoja yrityksiltä." (V17)*

*"Yritysten osallistuminen on hyvin tärkeää, jotta hyötyä saataisiin siirrettyä yrityksiin. Hankkeiden henkilö/-t voisivat toimia jonkin aikaa yrityksissä ja vastaavasti yritysten henkilöitä voisi toimia Centrian hankkeissa." (V18)*

*"Toivoisin yrityksiltä aktiivisempaa roolia hankkeen aikana, vaikkakin se voi olla haasteellista heidän omien kiireittensä ja resurssien niukkuuden takia." (V22)*

Edellä esitetyissä mielipiteissä nousi esille yritysten aktiivinen rooli hankkeissa. Lisäksi aktiivinen vuorovaikutus hankkeen sisällä sekä hanketoimijoiden välillä nousi myös esille ja sitä pidettiin tärkeänä roolina.

## Yritysten panostaminen hankkeeseen

*"Merkittävää. Panostusta yrityksestä ja sitä, että selvä hyöty yritykselle on nähtävissä." (V3)*

*"Rahalliset ja aineelliset panostukset, hankkeen ohjausryhmätyöskentely, projektipäällikön sparraus, tulosten hyödyntäjä." (V4)*

*"Rahoittaja, verkostoitumisen tuki, innovoija." (V21)*

Edellä esitetyissä mielipiteissä nousi esille yritysten panostaminen hankkeeseen. Tämä voisi tarkoittaa joko rahallista panostusta tai aktiivinen roolia hankeohjauksessa taikka operatiivisessa toiminnassa.

## Odotukset ja tarpeet hankkeelta

*"Yritykset lähtevät mukaan hankkeisiin suurilla odotusarvoilla. He haluavat ongelmiinsa ratkaisuja joilla pystyy parantamaan toimintoja, tuottavuutta ja viime kädessä liikevaihtoa. Yritykset ovat lähtökohtaisesti sitoutuneita. Hankkeen elinkaaren aikana yrityksen tulee varmistaa hankkeen resursointi oman osallistumisensa osalta sekä kiinnittää huomiota myös uusien toimintamallien ja -tapojen läpivientiin omassa organisaatiossa. Hankkeen aikana tulee siis yrityksenkin varmistaa hankkeen vaikuttavuus hankkeen päätyttyä sillä, että sitouttaa mahdollisimman monen tahon (erityisesti johdon) hankkeeseen jo sen käynnissä olon aikana. Tämä helpottaa uusien toimintamallien ja -tapojen muutosta organisaatiossa ja edistää hankkeen vaikuttavuutta merkittävästi." (V7)*

*"Riippuu täysin siitä minkälainen hanke on kyseessä, ei voi sanoa mitään yleispätevää roolia." (V8)*

*"Tilaaaja." (V9)*

*"Yrityksen rooli riippuu hankkeesta. Esim. koulutushankkeessa yrityksen rooli korostuu ennakointitiedon antajana: mitä osaamista yrityksessä tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa. Tämä edellyttää tietysti pitkántähtäimen henkilöstösuunnittelua." (V15)*

*"Riippuu hankkeesta, mutta on tärkeä että yritykset pääsevät vaikuttamaan toimenpiteisiin ja että hanke vastaa yritysten tarpeisiin." (V19)*

Edellä esitetyissä mielipiteissä nousi esille hankeodotukset sekä se, millaisia yritystarpeita niillä on mahdollista tyydyttää. Myös vaikuttaminen ja sen mahdollisuudet koettiin tärkeäksi hankkeen eri vaiheissa.

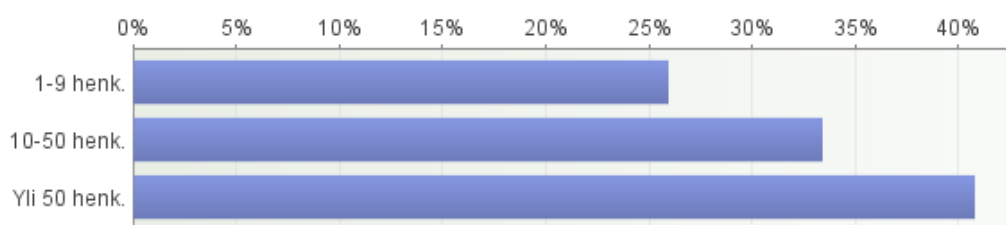
## 7.2 Tutkimuskyselyn tulokset (alueen elinkeinoelämän työelämäkysely)

Työelämäkyselyn kohderyhmäksi valitsin alueen yritysrekisteristä eri toimialojen yrityksiä sekä julkishallinnon alalta olevia toimijoita. Myös tämän kyselylomakkeen testaukseen osallistuivat ennen sen lähettämistä muutamat Centria-ammattikorkeakoulun tekniikan henkilöstöön kuuluvat, jotka toimivat tai olivat toimineet TKI tehtävissä, sekä Centria-ammattikorkeakoulun TKI johtotehtävissä olevat henkilöt. Testauksista saatujen palautteiden perusteella laadin kyselylomakkeen lopullisen sisällön.

Kysely suoritettiin sähköisesti webropol -kyselynä huhti-toukokuun välisenä aikana. Vastausaikaa jatkettiin aina viikolle 20 saakka. Tällä toimenpiteellä pyrittiin nostamaan vastausten määrää. Kysely lähetettiin 65:lle alueen eri toimialan yritykselle ja julkishallinnossa toimijalle. Vastauksia saatiin monivalintakysymyksiin yhteensä 27. Vapaakenttäkysymysten vastausmäärä oli pienempi kuin monivalintakysymysten vastausmäärä. Kokonaisuudessaan kyselyyn vastasi 27 henkilöä. Työelämäkyselyn vastausprosentiksi saatiin näin ollen 42%. Kyselyn vastauksena saatiin seuraavat tulokset.

### Yrityksenne koko

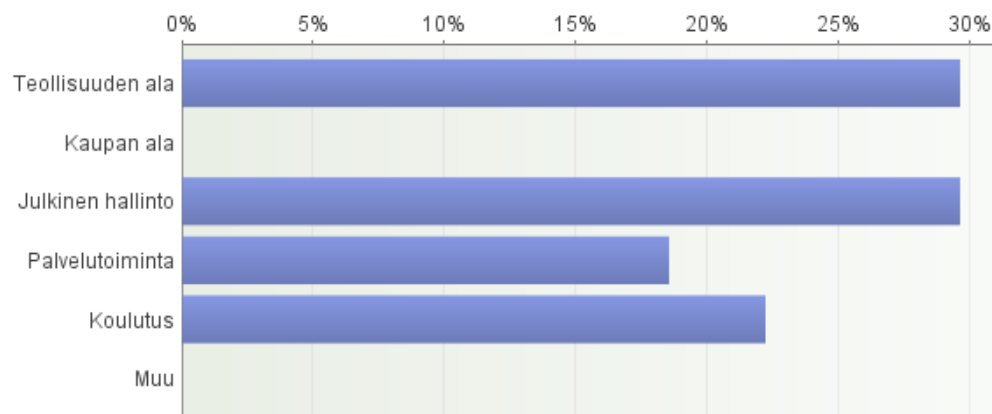
Kuviossa 23 voidaan nähdä, että vastanneista suurinta ryhmää edustaa yli 50 henkilön yritykset. Seuraavana olivat 10-50 henkilön yritykset, ja loput vastanneista sijoittuivat 1-9 henkilön yrityksiin.



KUVIO 23. Kyselyyn vastanneiden yritysten koko (n=27)

## Toimialanne

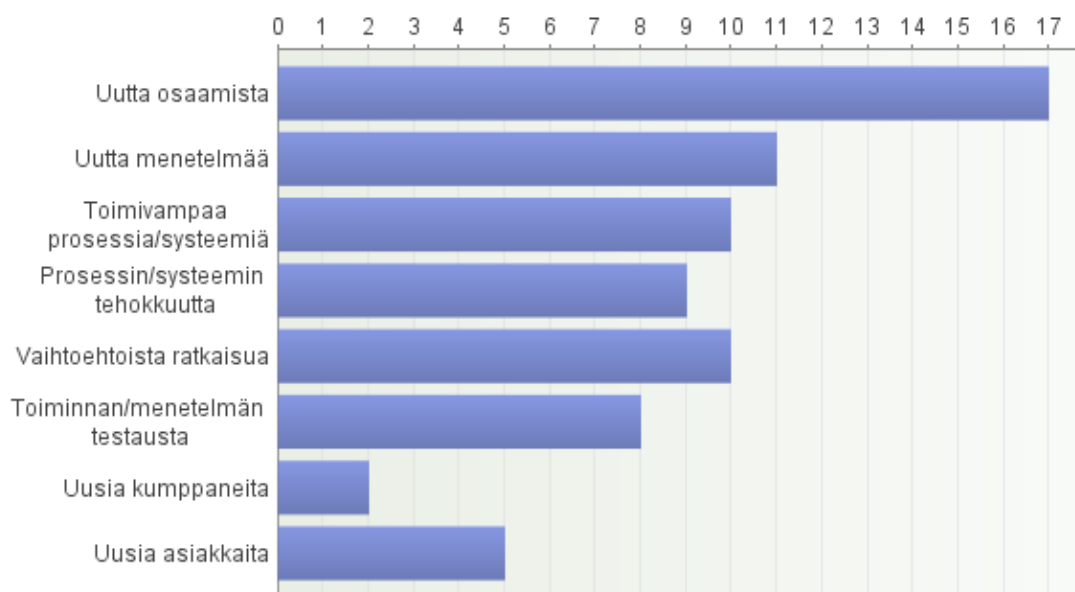
Kuviossa 24 voidaan nähdä, että kolmannes vastanneista oli joko teollisuuden tai julkisen hallinnon alalta. Loput vastanneista jakaantuivat joko palvelutoiminnan tai koulutuksen alalle.



KUVIO 24. Kyselyyn vastanneiden toimiala (n=27)

**Valitse seuraavasta listasta kolme tärkeintä asiaa joita toivoisitte hankkeissa tutkittavan ja kehitettävän.**

Kuviossa 25 voidaan nähdä, että yritykset näkevät tärkeäksi uuden osaamisen sekä uusien menetelmien tutkimisen ja kehittämisen. Systeminen kehittäminen entistä tehokkaammaksi sekä niiden toimivuuden testaaminen koettiin myös tärkeäksi. Sen sijaan uusien kumppaneiden ja asiakkaiden tutkiminen ja kehittäminen jäin vähemmän tärkeäksi.



KUVIO 25. Kolme tärkeintä asiaa, joita hankkeissa tulisi tutkia ja kehittää (n=27)

**Kun kysyttiin, millaisia koulutushankkeita toivottiin toteutettavan, saatiin vapaakentästä yhteensä 15 mielipidevastausta, Olen teemoittanut ne seuraavasti:**

#### **Koulutustarjontaa tarpeeseen**

*”Yrityslähtöisiä, yritysten todellisista tarpeista pohjautuvia.” (V1)*

*”Hankkeita jotka perustuvat toteuttajansa ydinosaamiseen.” (V3)*

*”Centrian koulutushankkeissa tulisi keskittyä lähinnä johdon ja asiantuntijoiden osaamisen lisäämiseen. Erityisesti uusien teknologioiden käyttöönottoon liittyen, kansainvälistymiseen, tuotannon tehokkuuden kehittämiseen.” (V7)*

*”Niiden tulisi kytkeytyä alueen elinkeinoja tukevien toimintojen vahvistamiseen ja uudistumisen kautta laajentumiseen. Laaja Pohjanmaa (Etelä-, Keski-, Pohjois- ja rannikko-Pohjanmaa) on monilla mittareilla elinvoimaista aluetta ja elinvoiman säilyminen ja vahvistaminen on tärkeää.” (V11)*

*”Kehittämisaamisen koulutusta, arkipäivän luovuuskoulutusta, ideasta käytäntöön jne.” (V14)*

Edellä esitetyissä mielipiteissä nousi esille se, että koulutustarjonnan tulisi lähteä tarpeista ja niiden tulisi vahvistaa ja kehittää yritysten osaamista. Lisäksi niiden tulisi tukea aluekehitystä.

### **Koulutustarjonnan sisältö**

*"Asiakaslähtöisiä koulutuksia." (V5)*

*"Myyntilliseen koulutukseen liittyviä hankkeita. B/B konsultointimyyntiä, asiantuntijapalveluiden myyntiin ja verkostoitumiseen liittyviä hankkeita." (V8)*

*Myynti ja markkinointi, verkkokauppa, tuote-esittely/toiminnan esittely verkossa, kansainvälinen kauppa, kannattavuuslaskelmat, hinnoittelu, sertifiointi ja laatu järjestelmät, henkilöstöhallinto, omistajanvaihdosprosessit, jne. (V12)*

*"Kaivos ja prosessialan monipuolista koulutusta." (V15)*

Edellä esitetyissä mielipiteissä nähdään, että yritykset toivovat liiketoimintaosaamiseen liittyvää koulutusta sekä asiakaslähtöistä sisältöä. Myös tekniikkaan liittyvää koulutustarjontaa toivottiin koulutussisältötarjontaan.

### **Koulutustarjonta ja osaaminen**

*"Tietoliikennetekniikka, Instrumentointitekniikka ja Automaatiojärjestelmät." (V4)*

*"ATK ja uudet sovellukset/ ohjelmat." (V9)*

Edellä esitetyissä nähdään, että yritykset toivovat ICT osaamiseen liittyvää koulutustarjontaa.

### **Innovatiivista ja tulevaisuuteen tähtäävää koulutusta**

*"Toimialat ylittäviä, jolloin palvelisi alueen innovaatiotoimintaa paremmin. Nykyiset koulutushankkeet olleet usein liian yritys tai toimialakohtaisia, jolloin kokeilevuus jää vähemmälle." (V6)*

*"Lean-koulutus, laatukoulutus ja johtoryhmäkoulutus." (V10)*

*"Yritysten tarpeista ja myös tulevaisuuden työvoimatarpeen osaamisen ennakoinnin näkökulmasta huomioituina." (V13)*

Edellä esitetyissä vastauksista nähdään, että yritykset toivovat toimialat ylittävää ja innovatiivisuuteen sekä tulevaisuuteen suuntautuvaa koulutustarjontaa.

### Miten tärkeää on mielestänne hankkeen toteutukselle?

Taulukossa 9 nähdään, että vastanneiden yritysten mielestä tärkein näkökulma hankkeen toteutuksen kannalta on siinä syntyvät tulokset.

TAULUKKO 9. Hankkeelle tärkeät tekijät (n=27)

	<b>Erittäin tärkeä</b>	<b>Melko tärkeä</b>	<b>En osaa sanoa</b>	<b>Vähemmän tärkeä</b>	<b>Ei lainkaan tärkeä</b>
Hankkeen johtoryhmä	19 %	54 %	0 %	27 %	0 %
Hankkeen projektiryhmä	67 %	30 %	4 %	0 %	0 %
Hankkeen toteuttaja	63 %	37 %	0 %	0 %	0 %
Hankkeen resursointi	63 %	37 %	0 %	0 %	0 %
Hankkeen tavoitteet	78 %	22 %	0 %	0 %	0 %
Hankkeen tulokset	96 %	4 %	0 %	0 %	0 %
Hankkeen hyödynnettävyys	81 %	19 %	0 %	0 %	0 %
Hankeaikainen verkostoituminen	26 %	59 %	4 %	11 %	0 %
Hankkeen aikataulu	42 %	46 %	0 %	12 %	0 %

Lisäksi yritykset pitivät hankkeelle asetettuja tavoitteita sekä sen hyödynnettävyyttä tärkeänä. Hankkeen operatiivista organisaatiota ja resursointia pidettiin myös toteutuksen kannalta tärkeänä. Hankkeen aikataulun katsottiin vähemmän tärkeäksi kuten myös verkostoitumista sekä hankeohjausta.

**Kun kysyttiin mitkä ovat hanketoiminnan tavoitteet ja odotukset, sekä haasteet yrityksen näkökulmasta, saatiin vapaakentästä yhteensä 16 mielipidevastausta. Olen teemoittanut ne seuraavasti:**

#### Osaaminen hanketoiminnassa

*"Toteuttajan riittävä osaaminen ja ammattitaito." (V1)*

*"Tavoitteena oman osaamisemme laajentaminen uuteen tekniikkaan." (V4)*

Edellä esitetyissä vastauksista nähdään, että yritykset odottavat hanketoiminnan sisältävän riittävää osaamista jonka he toivovat siirtyvän sekä laajentavan hankeyrityksen omaa osaamista.

### **Hankkeen tavoitteellisuus ja hyödynnettävyys**

*”Selvä tavoite, mahdollisuudet sen toteuttamiseen, tulokset pitää olla mitattavissa. Hanke pitäisi hyödyntää olemassa olevaa tietoa -välttää päällekkäisyyttä -luoda jotain uutta jota alueellamme voidaan toteuttaa.” (V2)*

*”Päällekkäisten hankkeiden määrä ja työnjako.” (V3)*

*”Tyypillisistä, numeraalisista hakemittareista kohti vaikuttavuusmittaristoa (mm. aidot asiakaskyselyt). Ei enää syvällistä analysointia yhdessä yrityksessä, vaan uuden luomista ja koulutushankkeita, jotka laittavat samalla eri alojen yritykset kohtaamaan toinen toisensa.” (V7)*

*”Hankkeiden tavoitteet ovat usein ylimalkaisia eikä niille ole mittareita. Toiseksi mittarina saattaa olla uudet yritykset, mutta ei voida varmasti sanoa että olisiko yritys syntynyt ilman projektiakin tai että se syntyi toisen projektin toimesta. Tuloksellisuudessa jäädään harmittavaan usein matalalle tai olemattomalle tasolle tai sitten niitä ei osata viestiä oikein. Hyödyllisyys ja hyödynnettävyys asiakkaille eli kehittämistoimenpiteiden vakiinnuttaminen ko. yritykseen jää usein vajaaksi ja siksi seuranta oli hyvä liittää osaksi kehittämissuunnitelmaa.” (V15)*

*”Miten ne vastaavat alueemme kilpailukyöyn parantamiseen nopealla sekä myös tulevaisuutta ennakoiden pitkällä tähtäimellä.” (V16)*

*”Hanketoiminnan tavoitteet saada tuotteet kaupallistettua ja saada niille parempi hinta pitkällä aikavälillä. Tätä varten olemme mukana useissa eri hankkeissa eri asioihin liittyen ja eri toimijoiden kanssa. Hanketoiminta on monesti hidasta ja näkyvää syntyy vähän, ehkä vaan joukko uusia kysymyksiä.” (V17)*

Edellä esitetyissä vastauksista nähdään, että yritysten odottaa hanketoiminnalta tavoitteellisuutta ja hankkeen hyödynnettävyyttä sekä sen tulee kehittää yrityksen osaamista. Hanketoiminnan vaikuttavuutta ja sen tuloksellisuutta tulee mitata. Niin kehittämishankkeiden kuin koulutushankkeiden tulisi tarkastella myös hyötynäkökulmaa ja niiden tulisi perustua tarvelähtöisyyteen.

### **Hankkeen osaaminen**

*”Haasteena usein aikataulu sovitettaessa projektitoimintaamme.” (V5)*



*”Olemme mielellään näissä mukana, mutta näihin liittyvät tavoitteet ja hyödyt konkreettisemmin esiin. Nykyisellään paljon hankkeita tuotannon, prosessien parantamiseen, mutta todelliset isot hyödyt löydetään myyntiä edistävästä hankkeista ja niistä syntyvästä osaamisesta ja henkilöistä.” (V10)*

*”Tavoitteiden toteutuminen sekä aikataulussa pysyminen.” (V12)*

*”Thanteellista olisi, jos hanketoiminnalla voitaisiin tukea uusien työpaikkojen syntymistä alueelle sellaisilla aloilla/asioissa, joilla on kantavuutta tulevaisuuteen.” (V14)*

*”Haasteena resurssit ja aikataulu. Myös vaarallisten kemikaalien käsittely ja turvallisuus nähdään esteinä osalle kehityshankkeista julkisen laitoksen kanssa.” (V18)*

Edellä esitetyissä vastauksista nähdään, että yritysten odottavat hanketoiminnan pysyvän aikataulussa sekä toivovat toimintaa jossa kehittää osaamista ja jotka voisi jollakin tavoin integroida heidän omaan TKI-toimintaansa. Lisäksi toivottiin hanketoiminnan myös tukevan ja vahvistavan yrityksen liiketoiminnan kehitystä.

### **Kustannustehokkuutta**

*”Rahoitus.” (V6)*

*”Hyvin byrokraattisia ei selkeiden hyötyjen hankkiminen ja kustannukset.” (V9)*

*”Hankekulut ovat aina merkittävä päätöskriteeri. Jos kyseessä tuotantohenkilökuntaan liittyvä hanke, saamatta jäävä tuotanto nostaa kynnyksiä osallistua.” (V13)*

Edellä esitetyissä vastauksista nähdään, että yritysten odotukset hanketoiminnalta kustannustehokkuutta.

### **Hanketoiminta kiinnostavaa ja osaamista kehittävää**

*”Centrian tulisi löytää muutamia keihäänkärkiä opetuksessa, joita T&K-hanketoiminnalla tuetaan. Hanketoiminnan ja AMK-koulutuksen välillä tulee siis olla kiinteä yhteys. Centriankaan ei kannata hajottaa voimavaroja olemalla mukana mahdollisimman monessa hankkeessa. Kannattaa verkostoitua paitsi alueen sisällä, mutta erityisesti hakea tehoja ja hyötyjä pääsemällä korkeatasoisiin kansainvälisiin ammattilaisverkostoihin. Se tulee olemaan jossain vaiheessa kuitenkin edessä piirikunnallisten EU-rahojen vähentyessä tulevaisuudessa.” (V8)*

*"Hanketoiminta aina vain avoimemmaksi ja yrityslähtöisemmäksi, toiminnan jatkuvuus myös mietittävä. Ei niin, että 2 v kuluttua, kun rahoitus loppuu, niin toiminta loppuu. Usein juuri siinä vaiheessa yritykset vasta oppineet käyttämään*

*palvelua. Toiminta suunniteltava heti osaksi normaalia toimintaa. Yrityksiä kontaktoitava rohkeasti ja myös erilaisilla tavoilla. Kiinnostavia tapahtumia/puhujia tms. Projektipäälliköt eivät saa olla opettajia, jotka tekevät projektia sitten vain kun heille sopii. Laite- ja toimintaympäristöt suunniteltava*

*niin, että yritykset pääsevät sinne silloin kun ne tarvitsevat, ei silloin kun oppilaitokselle sopii. Kaiken projektitoiminnan tavoitteena pitää olla alueen yritysten pitkäjänteinen kehittäminen, uusien yritysten ja työpaikkojen luominen sekä alueen vetovoimaisuuden parantaminen."* (V14)

Edellä esitetyissä vastauksista nähdään, että yritysten odottaa hanketoiminnalta kiinnostavia ja tavoitteellisia hankkeita niin, että ne olisi integroitavissa osaksi yrityksen normaalia toimintaa. Hankkeiden tulisi lisäksi olla pitkäjänteisiä ja alueen osaamista kehittäviä. Hankeissa tulisi kannustaa verkostoitumaan ja hakea aktiivisesti erilaisia yhteistyömuotoja niin kansallisesti kuin kansainvälisesti.

### **7.3 Tutkimustulosten yhteenveto**

Tutkimustuloksista nähdään, että niin Centrian kyselyn vastanneet kuin alueen työelämäkyselyyn vastanneetkin toivoivat hankkeilta selkeitä tavoitesisältöjä. Hankkeiden tulisi olla tarvelähtöistä, ja tuloksellisuuden (tulokset) tulisi olla selkeästi hyödynnettävissä toimijoiden omassa organisaatiossa sekä organisaation osaamisen kehittämisessä. Hankkeita tulisi arvioida ja mitata, jotta saataisiin tietoa hankkeessa syntyneistä tuloksista sekä vaikutuksista ja päästäisiin tarkastelemaan hankkeen hyödynnettävyyttä ja sen vaikuttavuutta.

Aistrich (2014) toteaa artikkelissaan, että valitettavan usein mittaaminen keskeytyy vaikuttavuuden logiikkaketjussa kuviossa 11 eli siinä vaiheessa, kun tulisi siirtyä vaikutuksista vaikuttavuuteen. Tällöin todellista vaikuttavuutta ei useinkaan

saada esille. Tarkastelu on tosi haasteellista jo yksinomaan siitä syystä, että vaikutuksen ja vaikuttavuuden erottaminen toisistaan on useinkin vaikeaa.

Lisäksi vaikuttavuus usein ilmenee vasta pitkän ajan jälkeen ja vaikuttavuuteen liittyvät syyt eivät useinkaan ole täysin selviä eivätkä helposti todennettavissa. Mittaaminen voi myöskin olla kallista eikä se useinkaan ole myöskään ajallisesti eikä taloudellisesti mielekäästä. Vaikuttavuutta kannattaa yrittää kaikesta huolimatta mitata, toteaa Aistrich (2014) artikkelissaan.

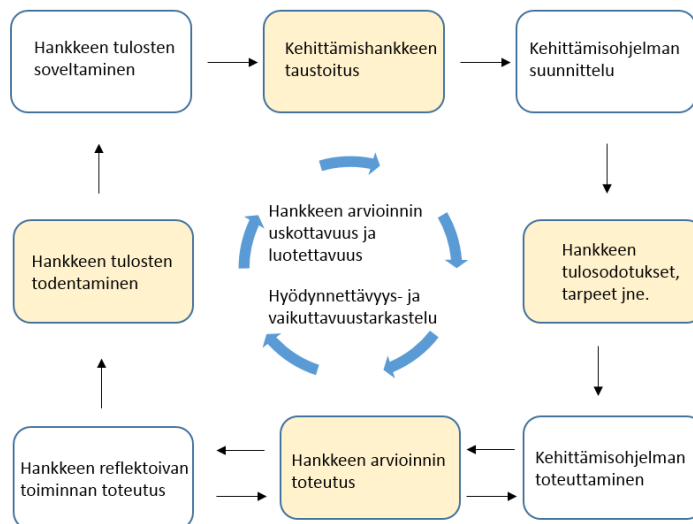
Hyttinen (2006) toteaa, että projektien jatkuvalla arvioinnilla saavutetaan etua hankkeen aikana. Laadukas ja systemaattinen hankeaikainen arviointi auttaa ja hyödyntää hanketta saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita. Jatkuva arviointi helpottaa toimimista ongelmatilanteissa sekä tuo mahdollisesti lisäymmärrystä sekä -osaamista hanketoimintaan. Niin alueen yritysalamä kuin Centria TKI toimijat pitivät tärkeänä, että hankkeella on selkeät ja tarvelähtöiset tavoitteet ja ne hanke myös saavuttaa, joten jatkuvaa arvioinnista on hankkeelle selkeää hyötyä.

Hyttinen (2006) toteaa myös, että arviointia tulisi tarkastella monesta näkökulmasta. Hankkeen arvioinnin voi jakaa kolmeen näkökulmaan: vastuullisuus-, tiedontuottamis- ja kehittämisarviointiin. Vastuullisuusarviointi tarkastelee hanketta rahoittajan näkökulmasta. Tiedontuottamisarvioinnissa tehdään esimerkiksi etukäteisselvityksiä hankkeen tarpeellisuudesta sekä kehittämistyön tarpeellisuudesta. Kehittämisarvioinnissa pyritään luomaan hankkeen kautta jotain uutta. Edelleen Hyttinen (2006) toteaa, että kehittämisarviointi on prosessiarviointia ja se kohdistuu hankkeen kehittämistoimintaan ja sen etenemiseen. Lisäksi Hyttinen (2006) toteaa, että kehittämistyössä vaikuttavuus tarkoittaa toiminnan vaikutusta siinä kohteessa, johon toimet suunnataan ja jossa pyritään saamaan aikaan muutosta.

Hyttisen (2006) toteaa lisäksi, että kehittämisarvio voidaan yhdistää prosessi- ja vaikuttavuusarviointikokonaisuudeksi, jossa arvioidaan kehittämistyön mekanismeja sekä niiden tuottamia vaikutuksia.

Vaikuttavuuden arviointi kohdistuu kehittämistoiminnan aikaansaamiin tuloksiin ja siihen, miten interventio vaikutti tuloksiin. Vaikuttavuusarvioinnissa ensimmäinen vaihe olisi lähtökohtaisesti tarvearviointiin keskittyvää.

Centrian toimijoiden sekä alueen yritykset toivoivat hankkeille selkeää tavoiteasettelua ja tarvelähtöisyyttä. Anttila (2007) toteaa, että kehittämishankkeissa tulisi tarkastella hankkeen koko prosessi, jolla voitaisiin kuvataan jo hankkeiden suunnitteluvaiheessa hankkeen tarpeet ja lähtökohdat, interventiot ja niiden arviointimenetelmät, sekä havaittavat tulokset ja niiden vaikutukset.



KUVIO 26. Hankkeen arviointisuunnitelma (mukaiillen Anttila 2007)

Hankkeen toiminnan kautta syntyneillä tuotoksilla ja niillä saavutettuja tuloksia pidettiin myös tärkeänä eritoten alueen työelämän vastauksissa. Kuvaajassa 8 (VM 2015) voidaan nähdä, että tuotosten ja tulosten seuranta sekä arviointia hankkeen aikana ei voida poissulkea arvioitaessa hankkeen vaikuttavuutta ja sen tuloksellisuutta.

#### **7.4 Tulosten luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi**

Kyselylomakkeet laadittiin sekä Centrian omalle tutkimus- ja kehityshenkilöstölle, että alueen yrityksille. Centrialle suunnattu kyselylomake lähetettiin niille henkilöille, joiden tehtäviin on sisältynyt hanketoimintaa. Kyselylomakkeen vastaanottajat valittiin vuoden 2014 TKI –toiminnan tilannekatsauksesta, joten kyselyn saaneet edustivat kattavasti ja laajasti eri koulutusalojen Centrian sisäistä TKI-toimintaa.

Yrityskysely suunnattiin samoille yritysten toimialoille mitkä, koulutusvastuualueet ovat ammattikorkeakoulussa. Yritysvastaanottajat valittiin Centrian tutkimus- ja kehitystoiminnan ylläpitämästä laajasta alueen yritysten yhteystietokannasta. Kyselylomakkeet testattiin muutamalla TKI –toimijalla ja lomakkeiden laadintaa kiinnitettiin huomioita ja niiden sisältösuunnittelussa olivat mukana Centrian TKI-johto. Kyselylomakkeet sisälsivät sekä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia kysymyksiä, joilla pyrittiin lähestymään monipuolisesti tutkimusongelman viitekehystä. Kyselyt suoritettiin Webropol-kyselynä, ja vastausaika jatkettiin kertaalleen, jolla pyrittiin mahdollisimman laajaan vastaajajoukkoon.

Valittu tutkimusmenetelmä ja kyselylomake antoi mielestäni tälle tutkimukselle riittävän toistettavuuden eli reliaabeliuksen ja kyvyn eli validiuksen mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata (Aaltola & Valli 2007). Näitä ominaisuuksia olisi voinut vahvistaa suorittamalla kyselylomakkeella saatujen vastausten lisäksi joidenkin vastanneiden osalta esimerkiksi haastattelu.

Validius tarkoittaa mittarin tai mittausmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009.)

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritysvastauksista valtaosa ilmoitti edustamansa yrityksen kooksi joko 10-50 henkilöä tai yli 50 henkilöä työllistävän yrityksen. Vastaukset jakaantuivat tekniikan, julkisen hallinnon, palvelutoiminnan sekä koulutusalan yrityksiin. Kvalitatiiviset vastaukset teemoitettiin, jolloin niiden käsittely helpottui.

Yritykset arvostavat hankkeissa selkeitä tavoitteita sekä tuloksellisuutta ja syntyviä pysyviä vaikutuksia. Hankkeiden tulee olla osin tarvelähtöisiä niin, että niiden sisältö- ja tavoitemäärittelyssä alueelle kohdistuva vaikuttavuus. Yritysten mielestä hankkeissa onnistuminen lisää kiinnostusta hanketoimintaan ja kehittää toimijoiden omaa osaamista. Hankkeissa toivotaan syntyvän sellaista osaamista ja toimintatapoja, joka saattaa johtaa myöhemmin osaksi normaalia liiketoimintaa. Yritykset siis odottavat hanketoiminnan sisältävän riittävää osaamista, jonka he toivovat siirtyvän sekä laajentavan hankeyrityksen omaa osaamista.

Vaikuttavuuden arviointia tulee ulottaa koko hankkeen elinkaarelle ja myös hankkeen jälkeiseen aikaan. Tällä tavoin voidaan paremmin indikoida ja seurata vaikutuksia sekä tavoitteita jo hankeaikana ja päästään helpommin tarkastelemaan sekä ennakoimaan vaikuttavuutta ja hankkeesta saatavia hyötyjä.

On selvää, että yritykset odottavat hankkeelta tuloksia, joita he voivat hyödyntää mahdollisesti omassa liiketoiminnassa. Mikäli yritys kokee hankkeen hieman "kaukaiseksi" ja niin, että yrityksen on vaikea kohdentaa hanketta omiin tarpeisiinsa, hankaloittaa se yrityksen aitoa halua sitoutua hankkeeseen. Tähän voidaan joutua esimerkiksi tilanteessa, jossa hankkeelle asetetut tavoitteet eivät ole riittävän

haasteelliset. Yritys kokee, ettei se saa riittävää hyötyä hankkeen kautta esimerkiksi omaan osaamisensa kehittämiseen. Tarkastelussa voi osaamisen tilalla tai rinnalla olla myös hyötynäkökulma, jolla yritys tavoittelee oman toiminnan parempaa (kustannus)tehokkuutta.

Hankkeiden tulisi lisäksi olla pitkäjänteisiä ja alueen osaamista kehittäviä. Hankkeissa tulisi kannustaa verkostoitumaan ja hakea aktiivisesti erilaisia yhteistyömuotoja niin kansallisesti kuin kansainvälisetkin. Kehittämishankkeiden ja koulutushankkeiden tulisi tarkastella myös hyötynäkökulmaa ja niiden tulisi perustua tarvelähtöisyyteen.

Hankesuunnitteluprosessissa toivotaan huomioitavan se, millaisia toimenpiteitä hankkeessa tullaan toteuttamaan. Alueellisesti hankkeelle on löydettävä selkeä kohderyhmä. Projektisuunnitteluvaiheessa määriteltävät hankeorganisointiin ja resursointiin liittyviä asioita ei koettu kovinkaan tärkeäksi kokonaisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta.

Centrian TKI-henkilöstä suurinta ryhmää vastanneista edustivat muut hanketoimijat. Tässä ryhmässä vastaajat olivat henkilöitä, joiden toimenkuva liittyy kehitysinsinöörin tai projekti-insinöörin sekä projektiasiantuntijan tehtäviin. Vastanneista valta osa toimi käynnissä olevassa hankkeessa ja hanketyyppinä oli useasti kehittämishanke. Suurin osa vastanneista ilmoitti hallinnolliseksi yksiköksen Ylivieskan ja valtaosa vastanneiden koulutusvastuualue oli tekniikka. Valtaosa vastanneista toimi hankkeissa päätoteuttajan vastuuroolissa ja hankerahoittajana usein toimi EU-rakennerahasto.

Kuten yritysvastauksissa myös Centrian TKI-henkilöistä vastanneet kokivat tärkeiksi sen, että hankkeissa syntyvät tulokset. Myös se, että hankkeelle on asetettu selkeät



tavoitteet on tärkeää, ja se on osa aluekehitystä. Hankkeessa tulisi löytää yritysten kanssa uusia innovatiivisia yhteistyömuotoja ja luoda verkostoja niin, että niillä olisi vaikutusta myös hankkeen päätyttyä. Hankkeen hyväksi koetut käytänteet ja toimintamallit jäisivät elämään ja niitä voitaisiin hyödyntää myös muussa tilanteessa. Lisäksi Centria TKI toimijoita kiinnostaisi osittain tarkastella hankkeen elinkaaren aikana myös kaupallistamiseen ja palvelutuotteistamiseen liittyviä asioita. Tämä toisi hankkeelle ja sen hyödynnettävyydelle myös liiketaloudellista näkökulmaa. Ei ole hanketta, jossa ei ole yritysosaajia.

Hankesuunnitteluprosessiin tulisi sitouttaa myös hankkeeseen suunniteltuja yritystoimijoita. Hankkeiden tulee tukea ja kehittää uutta osaamista sekä soveltaa opittuja asioita käytännössä. Vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen alueen toimijoiden välillä tulisi näkyä myös hankkeen päätyttyä.

Hanketoiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa tulee:

- 1) huomioida vaikuttavuuden aikajänne
- 2) kehittää indikaattorit hankkeen koko elinkaarelle
- 3) asettaa hankkeen tavoite ja sisältö tukemaan organisaation strategiaa
- 4) kehittää vaikuttavuusarviointia osaksi osaamista.
- 5) kehittää tyytyväisyyskyselyä.

## LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittäminen. Akatiimi Oy

Anttila, P. 2015. Menetelmäpolku humanisteille/tutkimusstrategiat. Jyväskylän yliopisto Koppa. Avoin yliopisto Saatavilla:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>, viitattu 9.11.2015

Aistrich, M. 2014. Artikkelit: Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata. SITRA.

Saatavissa: <http://www.sitra.fi/artikkelit/hyvinvointi/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata>, viitattu 13.4.2015

CENTRIA 2012. Strategia 2016. Centria-ammattikorkeakoulu Oy. Www – dokumentti. Saatavissa: CENTRIAn henkilöstöportaalissa, viitattu 5.11.2014

CENTRIA 2013. Strategia 2020. Centria-ammattikorkeakoulu Oy. Www – dokumentti. Saatavissa: CENTRIAn henkilöstöportaalissa, viitattu 5.11.2014

CENTRIA 2014. TKI –toiminnan tilannekatsaus Q4. Centria-ammattikorkeakoulu Oy. Www –dokumentti. Saatavissa: CENTRIAn henkilöstöportaalissa, viitattu 5.11.2014

CENTRIA 2015a. Henkilöstötilinpäätös 2014. Centria-ammattikorkeakoulu Oy. Www –dokumentti. Saatavissa: CENTRIAn henkilöstöportaalissa, viitattu 5.11.2014

CENTRIA 2015b. Toiminta ja taloussuunnitelma 2015. Centria-ammattikorkeakoulu Oy. Www –dokumentti. Saatavissa: CENTRIAn henkilöstöportaalissa, viitattu 5.11.2014

CENTRIA 2000. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan strateginen toimintaohjelma 2016. Centria-ammattikorkeakoulu Oy. Www –dokumentti. Saatavissa: CENTRIAn henkilöstöportaalissa, viitattu 5.11.2014

Dahler-Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt – käsikirja. STAKES. Saatavilla:

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikuttavuuden\\_arv.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikuttavuuden_arv.pdf?sequence=1), viitattu 8.7.2015

European Commission 1997. Evaluating EU Expenditure Programmes. A Guide. Ex post and Intermediate evaluation. Ensimmäinen painos.

Heiskanen, A. 2007. Kehittämishankkeen arviointi – hyötyä vai ajanhukkaa. Kandidaattitutkielma. Tampereen yliopisto. Saatavilla:

[http://www.paihdekehitys.fi/tiedostot/kandidaatintutkielma\\_aki\\_heiskanen.pdf](http://www.paihdekehitys.fi/tiedostot/kandidaatintutkielma_aki_heiskanen.pdf), viitattu 10.8.2015

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita Tammi. Helsinki

Hyttinen, N. K. 2006. Arviointi avuksi projektityöhön. Trio-Offset Oy. Helsinki 2006

Hyytinen, K. & Konttinen, J. 2006a. Vaikuttavaa tutkimusta. VTT. Osoitteessa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2333.pdf>, viitattu 10.8.2015

Hyytinen, K. & Konttinen, J. 2006b. Vaikuttavaa tutkimusta. Arviointikäytäntöjä julkisissa tutkimusorganisaatioissa, Espoo Puolustusvoimien Teknillinen Tutkimuslaitos PVTT VTT Tiedotteita 2333. Saatavilla: <http://virtual.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2234.pdf>, viitattu 3.3.2016

Hyytinen, K. & Lähteenmäki-Smith, K. & Kallio, K. & Saari, E. 2008. Monta tietä vaikuttavuuteen näkökulmia tutkimusorganisaatioiden tulosohtaukseen ja vaikuttavuuden arviointiin kolmella hallinnonalalla. Helsinki: Valtionvarainministeriö. Osoitteessa: <http://www.vm.fi/julkaisut>, viitattu 14.8.2015

Kallio, K. 2008. Tutkimusorganisaation oppiminen kehittävän vaikuttavuusarvioinnin prosessissa. Pro Gradu –tutkielma. VTT:n julkaisusarja. Helsinki Edita Prima Oy

Koski, L. 2014a. Hanketoiminnan ja hankkeiden vaikuttavuuden edistäminen. OPH. Saatavilla: <http://www.oph.fi>, viitattu 16.11.2014

Koski, L. 2014b. Hanketoiminnan ohjaus ja vaikuttavuus. OPH. Saatavilla: <http://www.oph.fi>, viitattu 16.11.2014

Laaksonen, P. 2009. Kuluttajatutkimuskeskuksen toiminnan arviointi. TEM.

Saatavilla: <https://www.tem.fi>, viitattu 16.11.2014

Paasio, P. 2003. Vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaalialalla.

STAKES. FinSoc työpapereita 3/2003

Rautava, P., Salanterä, S., Helenius, H & Tofferi, H. 2009 Vaikuttavuuden

mittaaminen ja palvelujärjestelmätutkimus. Saatavilla:

[http://www.turkucrc.fi/files/163/vaikuttavuus\\_20090810.pdf](http://www.turkucrc.fi/files/163/vaikuttavuus_20090810.pdf), viitattu 10.11.2014

Saari, E., Hyytinen, K. & Lähteenmäki-Smith, K. 2008. Artikkel: Kehittävä

vaikuttavuusarviointi menetelmänä tutkimus- ja kehitystoiminnan suuntaamisessa

ja oppimisessa. Hallinnon tutkimus 1. Saatavilla:

[https://www.researchgate.net/publication/236010456\\_Kehittava\\_vaikuttavuusarviointi\\_menetelmana\\_tutkimus-ja\\_kehitystoiminnan\\_suuntaamisessa\\_ja\\_oppimisessa](https://www.researchgate.net/publication/236010456_Kehittava_vaikuttavuusarviointi_menetelmana_tutkimus-ja_kehitystoiminnan_suuntaamisessa_ja_oppimisessa),

viitattu 18.7.2015

Salo, A. 2003. Ennakointi ja tulevaisuuskuvat tutkimus- ja kehittämisohjelmissa.

Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimusraportti 18/2003 Saatavilla:

[https://www.researchgate.net/publication/254435234\\_Ennakointi\\_ja\\_tulevaisuuskuvat\\_tutkimus-ja\\_kehittamisohjelmissa](https://www.researchgate.net/publication/254435234_Ennakointi_ja_tulevaisuuskuvat_tutkimus-ja_kehittamisohjelmissa), viitattu 18.7.2015

VM 2015. Valtiovarainministeriön julkaisu – 19/2015. Vaikuttavuus- ja

tuloksellisuusohjelman loppuraportti. Saatavilla: <http://www.vm.fi>, viitattu 8.11.2014



## CENTRIAN TKI henkilöstön kyselylomake

Tämä kysely liittyy kehittämistehtävään jonka ongelmana ja tavoitteena on arvioida Centria-ammattikorkeakoulun TKI hanketoiminnan vaikuttavuutta alueellamme. Kiitos arvokkaasta näkemyksestäne sekä arviostanne Centrian hanketoiminnan vaikuttavuuteen.

Ystävällisin terveisin, Risto Puskala

### 1. Rooli Centrian hanketoiminnassa? \*

- Hankkeen johtaja
- Projektipäällikkö
- Hankevalmistelija
- Muu

### 2. Valitse yksi seuraavista vaihtoehdoista, joka kuvaa tarkastelemasi hankkeen nykytilaa. Mikäli toimit tällä hetkellä useissa hankkeissa, niin valitse se vaihtoehto jossa mielestäsi vaikuttavuus on merkittävin.

- Päättynyt  Käynnissä  Suunnitella

### 3. Hankkeen tyyppi \*

- Tutkimushanke  Kehittämishanke  Koulutushanke  Muu

### 4. Valitse hankkeen toteutuksen pääasiallinen toimipiste. \*

- Kokkola-  
Pietarsaari
- Ylivieska
- Keskusyksikkö

### 5. Hankkeen koulutusvastuualue? \*

- Tekniikka
- Liiketalous
- Sosiaali- ja terveysala

- Kulttuuri
- Humanistinen ja kasvatusala
- Ammattikorkeakoulupalvelut

**6. Hankkeen toteutusvastuu \***

- Pää toteuttaja
- Osatoteuttaja
- Muu

**7. Hankkeen päärahoitus \***

- EAKR
- ESR
- ELY
- TEKES
- Muu (Interreg, NPA, NPP, apuraha...)

**8. Laadittaessa hankkeelle projektisuunnitelmaa. Miten tärkeää on mielestäsi huomioida vaikuttavuus suunnitelmassa?**

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	En osaa sanoa	Vähemmän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Hankkeen tavoite ja tarve *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen kohderyhmä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen toteutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen toimenpiteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen alueellinen vaikuttavuus vaikuttavuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen resursointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen organisointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu... <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Hankkeessa mukana olevilla on eri rooleja ja toimintoja toteutuksen aikana. Miten tärkeää vaikuttavuus on mielestäsi eri rooleissa ja toiminnoissa?**

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	En osaa sanoa	Vähemmän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Pää toteuttajana toimiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osatoteuttajana toimiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektiryhmässä toimiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjausryhmässä toimiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen toteutus(ympäristö) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankeaikainen markkinointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankeaikainen tiedottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu.. <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Miten tärkeää on mielestäsi seuraavat hankkeen toteutusaikaiset tarkastelunäkökulmat?**

Erittäin      Melko      En osaa      Vähemmän      Ei lainkaan

	tärkeä	tärkeä	sanoa	tärkeä	tärkeä
Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeessa saavutetut tulokset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen hyödynnettävyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen aikataulun pitävyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen kustannustehokkuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Miten asioita tulisi mielestäsi huomioida hankkeen elinkaaren aikana, jotta sen vaikuttavuus näkyisi myös hankkeen päätyttyä?**

**12. Millaista roolia toivoisit yritykseltä hankkeessa?**





## CENTRIAn TKI henkilöstön kyselylomake

Tämä kysely liittyy kehittämistehtävääni jonka ongelmana ja tavoitteena on arvioida Centria-ammattikorkeakoulun TKI hanketoiminnan vaikuttavuutta alueellamme. Kiitos arvokkaasta näkemyksestänne sekä arvostanne Centrian hanketoiminnan vaikuttavuuteen.

Ystävällisin terveisin, Risto Puskaia

### 1. Rooli Centrian hanketoiminnassa. \*

- Hankkeen johtaja  
 Projektipäällikkö  
 Hankevalmistelija  
 Muu

### 2. Valitse yksi seuraavista vaihtoehdoista, joka kuvaa tarkastelemaasi hankkeen nykytilaa. Mikäli toimit tässä hetkellä useissa hankkeissa, niin valitse se vaihtoehto jossa mielestäsi vaikuttavuus on merkittävin.

- Päättynyt  Käynnissä  Suunnitella

### 3. Hankkeen tyyppi. \*

- Tutkimushanke  Kehittämishanke  Koulutushanke  Muu

### 4. Valitse hankkeen toteutuksen hallinnollinen yksikkö. \*

- Kokkola-Pietarsaari  
 Ylivieska  
 Kesäsuyskylä  
 Korkeakoulupalvelut  
 TKI -yksikkö

### 5. Hankkeen koulutusvastuualue. \*

- Tekniikka  
 Liiketalous  
 Sosiaali- ja terveysala  
 Kulttuuri  
 Humanistinen ja kasvatusala  
 Ammattikorkeakoulupalvelut

### 6. Hankkeen toteutusvastuu. \*

- Pää toteuttaja  Osatoteuttaja  Muu

### 7. Hankkeen päärahoitus. \*

- EAKR  ESR  TEKES  Muu (Interreg, NPA, NPP, apuraha...)

### 8. Laadittaessa hankkeelle projektisuunnitelmaa. Miten tärkeää on mielestäsi huomioida vaikuttavuus suunnitelmassa?

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	En osaa sanoa	Vähemmän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Hankkeen tavoite ja tarve *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen kohderyhmä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen toteutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen toimenpiteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen alueellinen vaikuttavuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen resursointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen organisointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu... <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Hankkeessa mukana olevilla on eri rooleja ja toimintoja toteutuksen aikana. Miten tärkeää vaikuttavuus on mielestäsi eri rooleissa ja toiminnoissa?**

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	En osaa sanoa	Vähemmän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Pää toteuttajana toimiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osatoteuttajana toimiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektiryhmässä toimiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjausryhmässä toimiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen toteutus(ympäristö) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankeaikainen markkinointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankeaikainen tiedottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu... <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Miten tärkeää on mielestäsi seuraavat hankkeen toteutusajaiset tarkastelunskökulmat?**

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	En osaa sanoa	Vähemmän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeessa saavutetut tulokset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen hyödynnettävyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen alkataulun pitävyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkeen kustannustehokkuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Miten asioita tulisi mielestäsi huomioida hankkeen elinkaaren aikana, jotta sen vaikuttavuus näkyisi myös hankkeen päätyttyä?**

**12. Millaista roolia toivoisit yritykseltä hankkeessa?**

Lähetä