

Pirjo-Liisa Länkinen

SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON KANSALLISEN  
KEHITTÄMISOHJELMAN (KASTE) TOIMEENPANO,  
JOHTAMINEN JA HANKEHALLINNOINTI  
VÄLI-SUOMEN ALUEELLA

Liiketalouden koulutusohjelma  
2013

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman (Kaste) toimeenpano, johtaminen ja hankehallinnointi Väli-Suomen alueella

Länkinen Pirjo-Liisa  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2013  
Ohjaaja: Moisio, Hanna  
Sivumäärä: 47  
Liitteitä: 3 kpl

Asiasanat: hankekonsortio, hankehallinnointi, johtaminen, Kaste-ohjelma, ohjelma-  
perusteinen kehittäminen, projektiliiketoiminta

---

Väli-Suomen Kaste-hankkeet ovat osa kansallista Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelmaa, Kaste-ohjelmaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Väli—Suomen alueen Kaste-hankkeiden, Ikäkasteen, Lasten ja nuorten palveluiden kehittämishanke Kasperin ja Syrjäytyneestä osalliseksi sosiaalityön keinoin - S.O.S – hankkeen, organisoitumisen, johtamisrakenteen ja johtamisen, hallinnoinnin ja viestinnän toimivuutta. Lisäksi selvitettiin sitä, ovatko Kaste-hankkeiden tavoitteet tuke-  
neet mukana olevien kuntien strategisia tavoitteita. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, joka toteutettiin sekä teemahaastatteluilla että sähköisellä kyselyllä. Tampereen kaupunki toimii kolmen Väli-Suomen alueen Kaste-hankkeen hallinnoijana ja on ollut tämän opinnäytetyön toimeksiantajana.

Väli-Suomen alueen Kaste-hankkeiden johtamisen rakenne on ollut poikkeava aikai-  
sempiin hankkeisiin verrattuna. Tutkimuksen kohteena olleiden hankekonsortioiden johtaminen on ostettu sosiaalialan osaamiskeskuksilta Pikassokselta ja SONet Botni-  
alta. Tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että pääsääntöisesti tähän johtamisrakenteeseen ollaan oltu tyytyväisiä, vaikkakin ongelmia on ollut mm. johtamisen vastuisiin ja val-  
tuuksiin liittyen päätöksenteon osalta.

Tutkimuksessa saadun tiedon perusteella hallinnoinnin merkitys osana Väli-Suomen  
alueen hankkeiden johtamista on ollut epäselvä, vaikka ohjelmajohtamisessa hallin-  
nointi nähdäänkin ns. ylätason johtamisena. Opinnäytetyön tuloksena on hallinnoin-  
nin osalta se, että jatkossa hallinnoinnin johtamiseen ja organisoimiseen tulee kiinnit-  
tää enemmän huomiota. On tarkoituksenmukaista jatkossa pohtia hallinnoinnin osalta  
pysyvän osaamisverkoston tai hanketoimiston perustamista isojen hankekokonai-  
suuksien hallintaan osana organisaation projektisalkun hallintaa.

Tutkimuksessa saadun tiedon mukaan viestintä on hankekonsortioiden osalta ollut  
suhteellisen onnistunutta. Sen sijaan aluejohtoryhmän ja hallinnoijan toiminnan osal-  
ta viestintä on jäänyt jossain määrin puutteelliseksi. Hallinnoijaorganisaation vastuu-  
henkilöiden kokemus on, että viestintä on toiminut johtoryhmätyöskentelyn eri ta-  
soilla hyvin ja näin ollen johto on ollut kaikilla tasoilla tietoinen hankkeiden vaiheis-  
ta. Viestintä itse hankehallinnointia käytännössä tekevien kanssa ei kuitenkaan ole  
toiminut. Tutkimusaineiston perusteella on myös voitu todeta, että Kaste-hankkeiden  
tavoitteet ovat suurimmaksi osaksi tukeneet hankkeissa mukana olevien kuntien stra-  
tegisia tavoitteita.

# The Implementation, Management and Administration of the National Social Welfare and Health Care Development Programm (Kaste) in central Finland region

Länkinen, Pirjo-Liisa

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

December 2013

Supervisor: Moisio, Hanna

Number of pages: 47

Appendices: 3

Keywords: project consortium, administration, management, Kaste-programm, program-based development, project Business

---

The purpose of this thesis was to find out how three central Finland region Kaste-projects have functioned in regards to their organization, management structure, management and communication. These projects are parts of the National Development Programm for Social Welfare and Health Care Programm, Kaste-programm. The three Kaste-projects studied here consisted of the development of services for elderly people (Ikäkaste), for children and the young (Kasperri) and social work for adults (S.O.S-project). Another aim was to find out whether the Kaste- projects' objectives supported the strategic objectives of the local government. The research method used was qualitative research, which was conducted by interviews and online questionnaires. The city of Tampere has been the administrator of these three Kaste-projects' and has also been the employer of this thesis.

The management structure of the three projects studied has been different than that of the previous Kaste-programm projects. The project consortia management was purchased from expert organizations Pikassos and SONet Botnia. In this study it became clear that in general this management structure has been satisfying but there has been problems such as leadership responsibilities and authority related to decision making.

Based on this study, the management as a part of project administration has been unclear, although project administration was seen usual as top level management. Result of this thesis is that the organization of the management and leadership should be paid more attention to. Also, in such large and integrated projects, the establishing of permanent center of excellence or a project office as a part of the organization's project portfolio management should be considered.

Based on this study the communication of the project consortia has been relatively successful. However, the communications related to the operation of the regional management group and local administration has been somewhat incomplete. The responsible personnel in the administrating organization experienced that the communication has been working well on different levels of management team and, therefore, the management has been well aware of the progress of different projects on all levels. The communication between workers and management has not worked well.

Based on this study the Kaste-projects have supported the local strategic objectives to a large extent.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖONGELMA JA MENETELMÄT .....	6
2.1	Opinnäytetyöongelma .....	6
2.2	Käytettävät menetelmät ja aineiston kerääminen .....	9
3	HANKKEEN MENESTYSTEKIJÄT JA KOMPASTUSKIVET .....	10
3.1	Projektiliiketoiminta ja projektinhallinta .....	11
3.2	Hankkeen organisoiminen .....	17
3.3	Hankkeen johtaminen .....	18
3.4	Viestintä osana hankkeen onnistumista .....	20
3.5	Projektitoimintakulttuuriin vaikuttavat tekijät.....	21
4	KANSALLINEN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON KEHITTÄMINEN ..	24
4.1	Valtionavustuslainsäädäntö ja rahoittajan rooli .....	25
4.2	Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämissuhteen organisointi valtakunnan tasolla .....	27
5	VÄLI-SUOMEN ALUEEN KASTE-HANKKEIDEN JOHTAMISEN JA HALLINNOINNIN MENESTYSTEKIJÄT JA KOMPASTUSKIVET .....	28
5.1	Väli-Suomen Kaste-hankkeiden organisoituminen ja johtamisen rakenne .....	29
5.2	Kaste-hankkeiden johtaminen Väli-Suomen alueella.....	34
5.3	Viestintä osana Väli-Suomen Kaste-hankkeiden onnistumista .....	37
5.4	Asetettujen tavoitteiden suhde kuntien strategiaan tavoitteisiin.....	40
5.5	Lopputuloksen arviointi .....	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	42
7	TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ .....	45
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee valtakunnalliseen Kaste-ohjelmaan liittyvien Väli-Suomen alueen Kaste-hankkeiden Ikäkasteen, Lasten ja nuorten palveluiden kehittämishanke Kasperin ja Syrjäytyneestä osalliseksi sosiaalityön keinoin - S.O.S – hankkeen toimeenpanoa, johtamista ja hankehallinnointia.

Valtakunnallinen ohjelmaperusteinen kehittäminen on organisointitavaltaan poikkeava aikaisempiin ministeriöiden rahoittamiin hankkeisiin nähden. Väli-Suomen Kaste-hankkeet ovat osa kansallista Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelmaa. Ohjelma on yksi valtion normi-, informaatio- ja resurssiohjauksen keinoista kuntiin nähden. Rahoitusmalli on uusi ja yksi Kaste-ohjelman päätavoitteista on ollut kokonaisvaltainen hankerahoituskanavien yhteensovittamisen ohjaus. Kansallisen kehittämisohjelman arvioinnin toisessa väliarvioinnissa vuonna 2011 todettiin, että rahoitusmalli toimii korkeintaan tyydyttävästi ja kehittämispanosten koordinoitua tulee vielä parantaa. (Net Effect Oy 2011, 3-4.) Ensimmäisen ohjelmakauden aikana esiin tulleet kehittämiskohteet otettiin huomioon toista ohjelmakautta suunniteltaessa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää hanketoimijoiden kokemuksia hallinnointi- ja johtamismallista ja hankeviestinnästä Väli-Suomen alueella. Tarkoituksena on tuottaa informaatiota ohjelmaperusteisten kehittämishankkeiden hankehallinnoinnin kehittämistä varten ja selvittää hankehallinnoinnin onnistumista Väli-Suomen alueella sekä etsiä keinoja toiminnan edelleen kehittämistä varten. Tavoitteena on tuottaa sellaista tietoa hankehallinnoinnin kehittämiseen, jonka avulla varsinaisten hanketyöntekijöiden mahdollisuudet kehittämistyön tekemiseen paranevat.

## 2 OPINNÄYTETYÖONGELMA JA MENETELMÄT

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Väli-Suomen alueen Kaste-hankkeiden hankehallinnointimallin, sen johtamiskäytäntöjen ja johtamisrakenteen toimivuutta sekä viestintää hanketoimijoiden näkökulmasta. Hanketoimijoita ovat hankejohto, maakunnallisten osahankkeiden henkilöstö ja hallinnoijan vastuuviranhaltijat. Lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan hankkeen tavoitteiden kytkeytymistä mukana olevien kuntien strategioihin.

### 2.1 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyöllä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten Väli-Suomen alueen Kaste—hankkeiden johtamiskäytännöt ja johtamisen rakenne on tukenut hankkeelle asetettujen tavoitteiden toteutumista?
- Missä suhteessa asetetut tavoitteet ovat olleet kuntien strategisiin tavoitteisiin nähden?
- Miten viestintä on toiminut osana hankkeiden johtamista ja hankehallinnointia?
- Miten aikaisempi hanketoimijoiden hanketyön kokemus on vaikuttanut hankkeiden toteuttamiseen?
- Millainen on hankehallinnoinnin resursoimisen ja organisoimisen merkitys hankkeen onnistuneen toteuttamisen kannalta?

Kysymyksiin etsitään vastauksia sekä hankejohtoon, hallinnoijan että itse hanketyötä tekevien henkilöiden näkökulmasta.

#### 2.1.1 Teoreettinen viitekehys

Hankehallinnointi isoissa hankekokonaisuuksissa on haasteellista. Hankehallinnoinnin organisoiminen sellaiseksi, että se parhaalla mahdollisella tavalla edesauttaa menossa olevan hankkeen tavoitteiden toteutumista ja noudattaa voimassaolevia ohjeis-

tuksia, edellyttää tarkkaa tutustumista siihen toimintaohjeistukseen, jonka viitoittamana hallinnointia tehdään.

Hankejohtamisella ja viestinnällä on tärkeä merkitys hankkeen onnistuneen toteutuksen kannalta. Linjaorganisaation ja hankeorganisaation yhteinen näkemys ja selkeät vastuujao ovat myös hankkeen tavoitteiden toteutumisen kannalta tärkeitä. Hallinnointiin ja hankkeiden toteuttamiseen vaikuttavat myös mm. hankekuntien poliittinen päätöksenteko ja sitoutuminen sekä strategiset tavoitteiden ja hankkeen tavoitteiden yhteensopivuus.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu projektinhallinnasta, projektien johtamisesta sekä viestinnästä kirjoitettuihin teorialähteisiin. Viitekehyksessä on mukana valtionavustuslainsäädäntö ja rahoittajan ohjeistukset sekä hallinnoinnista vastaavan kunnan hankkeita koskeva ohjeistus. Lisäksi paneudutaan projekteihin strategian toteuttajina.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

### 2.1.2 Keskeiset käsitteet

Käsitteet on kuvattu sillä periaatteella, että opinnäytetyön mahdollinen lukija ei tunne opinnäytetyön aiheena olevaa Kaste-ohjelmaa, hankehallinnointia tai yleensä projektien ja hankkeiden hallintaa.

- **ohjelma** voi olla suuri projekti tai useammasta samaan päämäärään pyrkivän projektin muodostama kokonaisuus. Käytetään julkishallinnossa ja tuotekehitysympäristössä. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 29.)
- **Kaste-ohjelmalla** sosiaali- ja terveysministeriö johtaa valtakunnallista ja alueellista sosiaali- ja terveyspolitiikkaa. Ohjelma on lakisääteinen strateginen ohjausväline, jonka valtioneuvosto vahvistaa joka neljäs vuosi (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta, 1992, s. §5).
- **Väli-Suomi** koostuu viidestä maakunnasta: Päijät-Häme, Kanta-Häme, Pirkanmaa, Etelä-Pohjanmaa ja Pohjanmaa
- **Sosiaalialan osaamiskeskukset** Väli-Suomen alueella ovat Verso, Pikassos, SONet BOTNIA ja ruotsinkielinen FSKC
- **hankekonsortio** on useammasta organisaatiosta, tietylle ajanjaksolle ja tietyn hanke-/projektitkokonaisuuden toteuttamiseksi perustettu yhteenliittymä
- **projekttiliiketoiminta** on johdettua tavoitteellista toimintaa, joka palvelee yrityksen päämäärien saavuttamista (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 17).
- **projekti** on tietyistä tehtävistä muodostuva laajuudeltaan rajattu kokonaisuus, jolla on tietty aikataulu ja resurssit (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 27).
- **hanke** on rinnasteinen käsite projektille ja ohjelmalle ja sitä käytetään etenkin julkishallinnossa (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 29).



- **projektinhallinnalla** pyritään projektille asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin eri johtamistapoja soveltaen (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 35).
- **ohjausryhmä** on linjaorganisaatiosta poikkeava poikkiorganisatorinen ryhmä, joka koostuu hankkeessa mukana olevien kuntien päättävässä asemassa olevista henkilöistä. Lisäksi ohjausryhmän työskentelyyn osallistuu rahoittajan nimeämä valvoja ja asiantuntijajäseniä mm. Terveyden ja hyvinvoinnin laitokselta.
- **hankkeen vastuuhenkilö** on linjaorganisaation päättävässä asemassa oleva henkilö

## 2.2 Käytettävät menetelmät ja aineiston kerääminen

Opinnäytetyössä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää opinnäytetyöongelmaa käsiteltäessä. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan kohteena olevan ilmiön käsitteellisen pohdinnan merkitystä. Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkeinä voidaan käyttää mm. aineistokeruumenetelmää, jossa laadullinen aineisto koostuu tekstiaineistosta, joka on syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Aineisto voi koostua esimerkiksi haastatteluiden litterointiaineistosta ja aikaisemmin tuotetusta aihepiiriin liittyvästä kirjallisesta materiaalista. Karkeimmillaan laadullinen tutkimus on aineiston ja analyysin muodon kuvaus. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista myös se, että tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana. (Eskola & Suoranta 2008, 13-15.)

### 2.2.1 Käytettävät menetelmät

Opinnäytetyössä käytetty menetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kyseessä on tapaustutkimus eli case-tutkimus. Siinä on tutkittu kolmen Kaste-ohjelmaan kuuluvan Väli-Suomen alueen Kaste-hankkeen hallinnoinnin toimivuutta olemassa olevassa kontekstissa. Konteksti eli toimintaympäristö on tässä tapauksessa sosiaali- ja terveydenhuollon alueellisen kehittämistoiminnan hallinnointi kuntaken-

tällä. Opinnäytetyössä on analysoitu olemassa olevaa toimintaa, eli tässä tapauksessa hankehallinnon organisointia, johtamista ja viestintää siitä näkökulmasta, tukeeko se hankkeille asetettujen tavoitteiden toteutumista. Kerättyä aineistoa on peilattu käytettävissä olevaan teoretiseen tietoon.

### 2.2.2 Aineiston kerääminen

Tätä opinnäytetyötä varten aineistoa on kerätty haastattelemalla hankehallinnon edustajia sekä hankejohtoa. Haastattelut on tehty teemahaastatteluina kaikkien haastateltavien kanssa tiettyjä samoja teemoja käsitellen. Haastattelujen teemoina käytettiin opinnäytetyöongelman kysymyksenasetettua. Haastateltavina olivat Tampereen kaupungin ikäihmisten palvelujen tilaajapäällikkö, lasten ja nuorten palvelujen tilaajapäällikkö ja Ikäkasteen hankejohtaja. Haastattelut on dokumentoitu nauhoittamalla ja litteroimalla aineisto haastatteluaineiston jäsentelyn helpottamiseksi (Eskola & Suoranta 2005, 87). Aineistoa on kerätty myös hanketyöntekijöille suunnatulla sähköisellä kyselyllä. Kysely lähetettiin 48 hanketyöntekijälle ja vastausprosentti oli 71,1 %.

Aineistona on käytetty saatavilla olevia kirjallisia lähteitä. Näitä ovat hankkeiden osalta mm. hankesuunnitelmat, ensimmäisen hankekauden loppuraportit ja hankekausien aikana tehdyt väli- ja loppuarvioinnit ja muu hankkeiden kirjallinen materiaali. Käytettävissä ovat myös olleet kuntien osallistuspäätökset ja kuntien kanssa tehdyt osahallinnointisopimukset sekä Pikassoksen ja SoNetBotnian kanssa tehdyt ostopalvelusopimukset. Lisäksi kirjallisena lähteenä on käytetty valtionavustuskäytäntöihin liittyvää valtionhallinnon ohjeistusta ja hallinnoijan, eli Tampereen kaupungin, hallinnon ohjeita mm. hanketoiminnan päätöksentekoon ja muihin käytäntöihin liittyen.

## 3 HANKKEEN MENESTYSTEKIJÄT JA KOMPASTUSKIVET

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena ovat Kaste-ohjelmaan kuuluvien Väli-Suomen alueen hankkeiden Ikäkasteen, Lasten ja nuorten palveluiden kehittämishan-

ke Kasperin ja Syrjäytyneestä osalliseksi sosiaalityön keinoin - S.O.S –hankkeen toimeenpano, johtaminen ja hankehallinnointi. Tarkastelu tapahtuu projektienhallinnan teorioiden kautta.

Kun halutaan kuvata projekti lyhyesti, voidaan sanoa, että se on joukko ihmisiä, jotka tilapäisesti yhteen koottuna suorittavat heille asetettua tehtävää tietyllä budjetilla ja aikataululla (Ruuska 2006, 21). Projektiin yhdistetään verkostoitumista, yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyötä, ohjelmapohjaista suunnittelua ja tulosjohtamista. Projekteilla tavoitellaan tehokkuutta ja joustavuutta ja niillä pyritään saavuttamaan strategisia tavoitteita. Projekteja käytetään kuitenkin myös taloudellisten resurssien venyttämiseen etenkin sosiaali- ja terveysalalla. Projektimaista työskentelyä julkishallinnossa ovat lisänneet viime vuosikymmeninä yleistynyt julkisen johtamisen malliin liittyvien ajatusten omaksuminen ja hallinnon hajauttaminen. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 15-16.)

Projektit, tai hankkeet niin kuin niitä julkishallinnossa usein kutsutaan, voidaan nähdä myös joko puskurina tai ikkunana organisaation ja ympäristön välillä. Projektin toimiessa puskurina se toimii ulkopuolelta tulevien haasteiden vastaanottajana ja auttaa organisaatiota vastaamaan nopeammin ympäristön muutoksiin. Projekti toimii osaltaan organisaation imagotekijänä ja viestittää ympäristölleen olemassaolollaan, että asiat ovat hallinnassa. Projektien olemassaolo kertoo myös, että koko organisaatiota ei ole tarvetta muuttaa. Projektin toimiessa ikkunana se avaa organisaatiolle kommunikaatioväylän ympäristöön nähden. Sen avulla organisaatiosta tulee oppimiskykyisempi ja tiedostavampi ja sen päämäärätietoisuus lisääntyy. (Jalava & Virtanen 1998, 90-92.)

### 3.1 Projektiliiketoiminta ja projektinhallinta

Projektiliiketoiminta on toimintaa, joka palvelee organisaation päämäärien saavuttamista. Projektiliiketoiminta on johdettua ja tavoitteellista toimintaa ja siinä korostuu tavoitteellinen muutos. Projektiliiketoiminnalla on kiinteä yhteys strategian toteuttamiseen. Toiminnassa huomioidaan organisaation strategiset linjaukset, johtamistavat, organisaatiossa vireillä ja toteutuksen alla olevat projektit, käytettävissä oleva resurs-

sivalikoima ja toimintaympäristön erityispiirteet. Projektien toteutuksessa ei siis korosteta yksittäisten projektisuunnitelmien mukaista ja tehokasta toteuttamista, vaan suunnataan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Yksittäinen projekti palvelee organisaation päämäärien toteuttamista. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 17-18.)

Menestystekijänä projektiliiketoiminnassa katsotaan olevan sen, että se on tilannesidonnaista. Kulloinkin johtamistapa ja toimintamalli valitaan toimintaympäristön vaatimusten mukaan. Organisaation menestykseen vaikuttavia tekijöitä projektiliiketoiminnassa ovat johtamisjärjestelmä, talouden hallinta, projektisalkun hallinta ja asiakas- ja alihankintaverkoston johtaminen. Toimivan johtamisjärjestelmän tehtävänä on, että resurssit kohdentuvat oikein ja tuki projekteille jakautuu tasaisesti. Johtamisella turvataan myös hyvien käytäntöjen noudattaminen. Kehittämisprojektit ovat organisaation investointia tulevaisuuteen. Organisaation strategiaan päämääriin päästään projektisalkun hallinnalla. Projektisalkun hallinta on eri projektien arviointia ja vertailua. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 367-368.)

Projektiliiketoiminnan johtamisen kautta saadaan näkyväksi organisaatiossa olevan eri projektien muodostaman kokonaisuuden osalta projektien hyvien käytäntöjen ohjeistaminen ja toteuttaminen. Organisaatiossa täytyy olla myös selkeä käsitys tulevaisuuden projektien osaamisprofiileista ja osaamista tulee kehittää systemaattisesti. Osaamisprofiilien kehittämisessä tulee huomioida, että osaaminen sopii sekä yksittäisiten projektien että projektiliiketoiminnan dynamiikkaan. Organisaation kyvykkyys saavutetaan vain aktiivisella ja pitkäjänteisellä kehittämisellä. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 377.)

Osana projektiliiketoimintaa projektien hallintaa voidaan organisaatiossa tukea joko yhteisellä tai yksikkökohtaisella projektitoimistolla. Projektitoimiston tehtävät ovat projektiliiketoimintaan liittyviä hallinnollisia tukitoimintoja. Projektitoimisto kehittää erilaisia työkaluja ja toimintatapoja projektien käyttöön ja tarjoaa projektihallinnan koulutusta. Projektitoimisto voi olla linkki projektien ja linjaorganisaation välillä. Sillä voi olla valvontatehtäviä yhdenmukaisten käytäntöjen ja minimivaatimusten toteutumiseen liittyen raportointiin, riskien- ja asiakassuhteiden hallintaan. Sen tehtävänä voi olla myös resurssien hankkiminen ja jakaminen eri projekteille. Projektitoimiston tehtävänä voi olla myös projekteissa tuotetun tiedon kerääminen ja rapor-

tointi projektisalkun päätöksentekoa varten. Organisaation projektipäälliköt voivat olla sijoitettuna organisatorisesti projektitoimistoon. Heidän työpanostaan lainataan kulloinkin käynnissä oleville projekteille ja projektin päätyttyä he palaavat takaisin projektitoimistoon. Tällä tuetaan tiedonvaihtoa, oppimista ja projektipäälliköiden kehittymistä ammatissaan. He toimivat myös tutoreina nuoremmille kollegoilleen. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 378.)

Tarkasteltaessa projektien muodostaman projektisalkun ja ohjelmien suhdetta voidaan todeta, että osana projektisalkkua voi olla useita ohjelmia, mutta niiden suhde ei välttämättä ole hierarkkinen. Ohjelmalla on alku ja loppu, joka on projektien muodostama jatkumo ja se on sisällöltään rajattu. Ohjelmaa perustettaessa osa projekteista voi olla jo käynnissä ja matkan varrella uusia projekteja voi tulla mukaan. Kun ohjelma perustetaan koordinoimaan jo olemassa olevia projekteja, on ohjelma johtamisensa osalta enemmän projektisalkun johtamisen kaltaista. Ohjelman johtamisella pyritään koordinoimaan projektijoukkoa strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Ohjelman johtamisessa onnistuminen edellyttää kykyä hallita ohjelman ja sen ympäristön sekä yksittäisen projektien riippuvuussuhteita, viestintää, tiedonhallintaa ja päätöksentekoa. Projektisalkku taas on pysyväisluonteinen koko ajan elävien ja muuttuvien projektien joukko. Sen avulla voidaan luoda kuva tietyllä hetkellä käynnissä olevista projekteista. Se on myös hyvä keino välttää yksiköiden osaoptimointia ja päällekkäisiä kehitysprojekteja. Projektisalkun tavoitteena on koko organisaation yhteinen etu, ei yksittäisen projektin etu. Tavoitteena projektisalkun hallinnassa on saavuttaa salkun maksimiarvo, tehdä projektisalkusta tasapainoinen ja organisaation strategian mukainen. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 390-395.)

Yksittäisen projektin hallinta on johtamistapojen soveltamista siten, että projektin tavoitteet ja päämäärät saavutetaan (Artto, Martinsuo & Kujala, 2008, 35). Projektin hallintaa voidaan kuvata siten, että se on ensisijaisesti tiedon ja tietoisuuden tuottamista ja toissijaisesti kontrollointia ja valvontaa (Virtanen 2009, 151). Projektinhallintaa voidaan tarkastella tietoaalueiden näkökulmasta, osaamisen ja ominaisuuksien näkökulmasta ja työvälineenä tai dokumentaationa (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 37-41).

Yksittäisten projektien hallinta on sitä, että joukko ihmisiä organisoidaan työskentelemään yhdessä projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektin hallinta on ihmisten johtamista. Hallinta on myös suunnittelua, toimeenpanoa, päätöksentekoa, ohjausta, tehtävien koordinoimista, valvontaa ja suunnan näyttämistä. (Ruuska 1999, 18.)

Tietoalueita ovat projektin kokonaisuuden hallinta, laajuuden, aikataulun, kustannusten, resurssien ja henkilöstön hallinta, viestinnän eli kommunikation hallinta, riskien hallinta, hankintojen hallinta sekä laadunhallinta (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 35, 37-38).

Kun tarkastellaan projektinhallintaa osaamisen ja ominaisuuksien näkökulmasta, nousevat keskeiseen asemaan projektin hallintaa tekevien henkilöiden tiedot, taidot, asenteet ja ominaisuudet. Tarkastelun kohteena on myös tässä tapauksessa hankehallinnointia tekevien käyttäytyminen, jonka tulisi olla projektin onnistumista tukevaa. Näiden sisällöllisten projektiorganisaation osaamisvaatimusten lisäksi osaamisvaatimuksena voivat olla vuorovaikutus sekä suhde ympärillä olevaan organisaatioon sekä ulkoiseen toimintaympäristöön. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 38.)

Tarkasteltaessa projektinhallinta työvälineenä ja dokumentaationa huomataan, että projektinhallinta on selkeästi ohjeistus- ja välinesuuntautunutta. Projektille luotujen työvälineiden avulla pyritään vähentämään kaoottisuutta ja epävarmuutta. Työvälineitä voivat olla esimerkiksi lomakkeet, ohjeet, tarkistuslistat tai valmiit työpohjat sekä suunnittelun ja seurannan tekniikat. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 40.)

### 3.1.1 Hankkeen menestystekijät

Projektin menestymistä tukee hyvä etukäteisselvitys ja sen pohjalta tehty suunnitelma. ”Projektin ei epäonnistu lopussa vaan alussa.” Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää, että sitä tekemään valitaan parhaat mahdolliset henkilöt ja projektia johtamaan henkilö, jonka johtaminen on osaavaa, toimivaa ja tuloksellista. Näin projektille saadaan aikaiseksi luova ilmapiiri, mikä on edellytyksenä projektityön onnistumiselle. (Karlsson & Marttila 2002, 21, 103.)

Projektin yhtenä menestystekijänä ovat ihmiset, jotka projektissa työskentelevät sekä heidän kykynsä työskennellä ryhmänä. Projektin johtajalta odotetaan kykyä luoda ryhmälle edellytykset omalla johtamisellaan saavuttaa projektin visio kunniakkaasti. Olennaisia asioita projektin johtamisessa ovat selkeys, rakenne, prosessitietoisuus, kuri ja visio. Selkeys tarkoittaa sitä, että projektin idean tulee olla sellainen, johon projektissa työskentelevät voivat sitoutua. Rakenteen tulee olla sellainen, että siitä pystytään helposti hahmottamaan kuka tekee, mitä tekee, milloin tekee ja millä resursseilla, rakenne turvaa myös prosessiin etenemisen. Kuri pitää sisällään työjärjestyksen noudattamisen ja sovitussa aikatauluissa pysymisen. Vision eli päämäärän tulee olla sellainen, joka pysyy kirkkaana kaikkien projektia toteuttavien mielessä. (Karlsson & Marttila 2002, 103-107.)

Myös viestinnällä on oma osuutensa projektin onnistumisessa. Viestintää tulee ajatella projektin voimavarana ja työvälineenä, joka edesauttaa projektin päämäärään pääsemistä (Ruuska 1999, 57).

### 3.1.2 Hankkeen kompastuskivet

Projektityöskentelyn ongelmat johtuvat usein puutteellisesta suunnittelusta ja huonosta organisoimisesta. Tämä aiheuttaa sen, että pätevistä työntekijöistä muodostuvasta joukosta tulee toimintakyvytön. Projektin epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat huono valmistelu ja liian vähäisin ja kevein perustein tehty projektin asettaminen. Jos projektilla ei ole tarvittavaa perusorganisaation tukea eikä yksiselitteistä tilaajaa, on sen onnistuminen vaarassa. Myös se, että projektia ei ole rajattu riittävän tarkasti tai siihen otetaan mukaan uusia tehtäviä kesken toteutuksen, aiheuttaa epäonnistumisen vaaran. Projektin rajausta tehtäessä tulisi mainita myös ne asiat, jotka rajataan projektin ulkopuolelle. Projektin yliorganisointi ja osapäiväisyys tuovat ongelmia projektin etenemiselle. Projektiorganisaatio paisuu ja mm. tiedon-kulku vaikeutuu, jos projektissa osapäiväisesti työskentelevän tehtäviä jaetaan kesken projektin toiselle työntekijälle. Tulee myös muistaa, että kaikkia asioita ei voi tehdä projektin muodossa. Tämä vaara on silloin, jos organisaatio on ns. hurautanut projekteihin. (Ruuska 1999, 26-29.)

Ongelmia projektin onnistumiselle aiheutuu myös siitä, jos linjaorganisaation ja projektin välillä on erimielisyyksiä. Tällainen tilanne on esimerkiksi silloin, jos linjaorganisaation johtaja ei halua antaa projektijohtajalle riittävästi päätösvaltaa projektiin liittyvissä asioissa. Tämä aiheuttaa ristiriitatilanteen, sillä ellei projektipäällikkö voi päättää, ei hän myöskään voi vastata. (Ruuska 1999, 29.)

Henkilöristiriidat ja väärät henkilövalinnat aiheuttavat myös ongelmia projektin etenemiselle. Projektijohtajan tulee olla hyvä ihmisten johtaja ja valitessaan projektityöntekijöitä hänen tulee ottaa huomioon valittavien kyky työskennellä ryhmässä. Projektiin ei myöskään kannata valita sellaisia ihmisiä, joiden tiedetään jo entuudestaan olevan huonosti toimeen tulevia. Epäonnistumiseen vaikuttavat myös projektille asetetut epärealistiset tavoitteet, suunnitteluvirheet ja puutteelliset aikataulut (Ruuska 1999, 29-32.)

### 3.1.3 Mitä tulisi huomioida ennen projektin tai hankkeen käynnistämistä

Ennen projektin käynnistämistä tulee tehdä perusteellinen selvitystyö. Se mahdollistaa omalta osaltaan projektin onnistumisen. Selvitystyöhön liittyen tulee tehdä ongelma-analyysi, jonka tarkoituksena on kirkastaa projektissa käsiteltävän ongelman taustaa ja antaa projektityöntekijöille selkeä kuva työn kohteesta. Selvitykseen tulee liittää myös tiedot taustoista, tieto siitä, miksi ongelma-analyysi on tehty ja mikä siihen on johtanut. Lisäksi kuvataan nykytila ja ongelma, jonka ratkaisemiseen projekti työskentelee. Tästä kaikesta tehdään sitten ongelma-analyysidokumentti, joka sisältää edellä mainittujen asioiden lisäksi myös selvityksen projektiorganisaatiosta sekä kuvauksen loppukäyttäjistä. (Karlsson & Marttila 2002, 21-23.)

Projektista tehdään myös esiselvitys, jonka tarkoituksena on kartoittaa projektin teknis-taloudelliset edellytykset ja varmistaa, että projektin tulos tukee perusorganisaation projektille asettamia tavoitteita. Esiselvityksessä tulee olla esitettynä projektin toiminnalliset tavoitteet, keskeiset ongelma-alueet, tavoiteaikataulutus, kustannusarvio, onnistumisedellytykset ja lopputuote. (Ruuska 1999, 20.)



Jos esiselvityksen perusteella on nähtävissä, että projektin asettaminen on tarpeellista, tilaajana toimivassa linjaorganisaatiossa tehdään projektin asettamispäätös. Projektin asettaja eli tilaaja määrittelee mitä projektissa on tarkoitus tehdä, millä aikataululla ja paljonko projektiin on rahaa käytettävissä. (Ruuska 1999, 22.)

### 3.2 Hankkeen organisoiminen

Organisaatoratkaisujen tulee olla tavoite- ja tehtävälähtöisiä. Projektiryhmässä työskentelevät eri alueiden asiantuntijat suorittavat joukon projektille asetettuja tehtäviä. Päätöksenteko tapahtuu ilman linjaorganisaatiolle tyypillistä kankeutta ja siellä, missä asiantuntijuus on. (Ruuska 2006, 143.)

Projektia ei voi tarkastella erillisenä kokonaisuutena irrallaan toimintaympäristöstä. Projektilla on aina kiinteä suhde perusorganisaatioon projektin perustamisesta sen päättämiseen saakka. Perinteinen linjaorganisaatio ei kuitenkaan sovellu projekti-muotoiseen työskentelyyn. Rungas vuorovaikutus ja yli yksikkörajojen ulottuva asiantuntijatyö ovat projekteille tyypillisiä. Projektikokonaisuuksien ollessa isoja tulee toimintaperiaatteita ja työmenetelmiä muuttaa dynaamisemmiksi. (Ruuska 2006, 53.)

Jotta projekti voisi menestyä, tulee työskentelyyn osallistuvien olla sitoutuneita ja motivoituneita. Projektityöntekijöiden aikaisempi kokemus samanlaisista projekteista auttaa myös projektin menestymisessä. Tämä ei kuitenkaan riitä. Projektioorganisaation ja työtapojen tulee olla tarkoituksenmukaisia. Projektioorganisaatio tarvitsee myös valvontamekanismin muun muassa talouden seurantaan varten. Lisäksi projektin rahoituksen tulee olla kunnossa. Jatkuvuuden turvaamiseksi on tärkeää, että projekti-hankkeen suunnittelua jatketaan, vaikka hanke on jo käynnistynyt. Projektioorganisaatio on jatkuvasti uudistuva ja orientoituu myös projektin jälkeiseen aikaan. Seurantamekanismi on myös tärkeä onnistumisen kannalta. Hankesuunnitelmaan tulee sisällyttää sekä toteutussuunnitelma että arviointisuunnitelma. (Jalava & Virtanen 1998, 117-119.)

Projektia suunniteltaessa tulee määritellä projektissa toimivien roolit ja vastuut. Tässä vaiheessa tulee huolehtia siitä, että kaikki oleelliset työt vastuutetaan jollekin pro-

jektin resursseista. Osana projektin organisoitumista tunnistetaan projektin keskeiset vastuuhenkilöt ja työryhmät sekä niiden välinen työnjako. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 287.)

Laajojen projektien organisointia suunniteltaessa on syytä kuvata tarkasti projektin sisäinen organisointi, johon kuuluu raportointisuhteet, roolit ja alatyöryhmien työnjako. Projektin rakenne tulee luoda sellaiseksi, että se tukee projektin viestintää ja osien keskinäistä yhteensovittamista. Rakenteen tulee kestää mahdolliset henkilövaihdokset, olla joustava ja edistää henkilöiden sitoutumista projektiin. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 290.)

Laajoja hankkeita on helpompi hallita, jos ne jaetaan oman vastuuhenkilön alaisena toimiviksi osaprojekteiksi. Lisäksi osa tehtävistä voidaan hoitaa sisäisinä tai ulkoisina alihankintoina. Tällöin täytyy huolehtia siitä, että osaprojektit ja alihankkijat toimivat tiiviissä yhteistyössä. (Ruuska 2006, 26.)

Tunnistettavia projektiorganisaation osia ovat mm. projektipäällikkö, projektiryhmä, projektin johtoryhmä ja tilaaja. Projektiryhmään voi kuulua henkilöitä useista eri yksiköistä ja organisaatioista. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 287.)

### 3.3 Hankkeen johtaminen

Johtamisen osalta on projektiorganisaatiota muodostettaessa hyvä sopia projektin osapuolten keskinäinen työnjako. Osapuolia ovat johtoryhmä/ohjausryhmä, projektipäällikkö ja tilaaja. Organisaatiota muodostettaessa on hyvä kuvata näkyvästi eri osapuolten tehtävät projektin päätöksenteossa. Johdon toimijoilla voi olla erilaisia näkökulmia päätöksentekoon; päätöksen teko, valmistelu, osallistaminen, toteutuksen seuranta, neuvonta ja ohjaus sekä viestintä. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 292.)

Projektille voidaan nimetä sen laajuudesta riippuen esimerkiksi myös laatupäällikkö tai talouspäällikkö. Projekteilla voi olla myös hallinnollinen assistentti, joka auttaa hankejohtoa projektitiedon tallentamisessa ja dokumentoinnissa. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 293-294.)

### 3.3.1 Johtoryhmä ja ohjausryhmä

Projektin johtoryhmä tai ohjausryhmä koostuu asiantuntevista, sidosryhmien tarpeet tunnistavista projektia lähellä olevista henkilöistä. He ovat yleensä projektin sisällön ja vaikutusalueen päättäjien edustajia. Heidän tulee pystyä varmistamaan projektin toimintaedellytykset, sekä kyetä valvomaan ja ohjaamaan projektin toimintaa objektiivisesti. Projektin johtoryhmän tai ohjausryhmän vastuulla on valvoa ja tukea projektia sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Johtoryhmän tehtäviin kuuluu projektin toimintaan liittyvien päätösten tekeminen. Se valvoo projektin etenemistä, ratkaisee projektin merkittävät ongelmat ja vastaa projektista saatavista hyödyistä asiakkaaseen ja toteuttavaan organisaatioon nähden. Johtoryhmän koko kannattaa sovittaa projektin mittakaavaan. Johtoryhmälle valitaan puheenjohtaja. Sihteerinä ja asioiden esittelijänä toimii yleensä projektipäällikkö. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 324-327.)

### 3.3.2 Projektipäällikkö

Kun tarkastellaan hankejohtajan, projektijohtajan tai projektipäällikön tehtävää, on johtamisen haasteena virtuaalinen, hajautettu toimintatapa, jossa hanketyötä tehdään usealla eri paikkakunnalla (Vartiainen, Ruuska & Kasvi 2003, 12). Johtamisteoreettisesti tarkasteltuna projektien hallinta vaatii erityisosaamista ja erityistä ammattitaitoa. Tähän on syynä se, että projekteissa inhimilliset tekijät korostuvat ja projektipäällikön johtamistaidot ovat yksi kehittämishankkeen onnistumisen mahdollistajista. (Ruuska 2006, 144.)

Projektipäällikölle tarpeellisia ominaisuuksia ovat epävarmuudensietokyky ja kyky nähdä tulevaisuuteen yksityiskohtia unohtamatta. Hänelle on myös eduksi, jos hän on tulos- ja suoriutumissuuntautunut. Hänen tulee olla myös joustava, työhönsä sitoutunut ja käytännöllinen ja hänellä tulee olla hyvä ajanhallintakyky. Hänen osaamisvarantoonsa tulisi kuulua projektinhallinnan osaaminen, organisatorinen ja sosiaalinen osaaminen, liiketoiminnallinen osaaminen sekä tekninen osaaminen. Näiden osaamisalueiden painopiste vaihtelee projektin eri vaiheissa. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 274-275, 282.)

Koska projekteissa organisaatoratkaisujen tulee olla tavoite ja tehtävälähtöisiä tulee myös johtamistavat harkita hankekohtaisesti. Projekteihin ei sovellu kaavamainen ja muodollinen johtamistapa. Projektien dynaaminen luonne vaatii johtamiselta joustavuutta ja johtamisotteen tulee olla sellainen, että tarvittaessa kyetään myös diplomaattisesti unohtamaan linjaorganisaation byrokratia nopeiden päätösten aikaansaamiseksi muutostilanteissa. Projektipäällikön rooli on enemmän johdattaja kuin johtaja. Vahvan johtamisen sijasta hänen tehtävänä on inspiroida ja toimia tien näyttäjänä sekä huolehtia siitä, että projektiryhmällä on työrauha. (Ruuska 2006, 143-144,149.)

### 3.4 Viestintä osana hankkeen onnistumista

Projektiviestintä on tiedonsiirtoa ja vuorovaikutusta. Viestintä voi siis olla yksi- tai useampisuuntaista ja sillä on aina sisältö. Viestintä voi olla muodollista, epävirallista, suullista, kirjallista, suunniteltua, spontaania, asia- tai tunnesisältöistä. Se on yksi projektien tärkeimmistä vaikuttamisvälineistä siksi, että tiedon siirtymisen lisäksi tapahtuu tulkintaa, omaksumista ja palautetta. Viestintä on yksi projektin tiedonhallinnan osa-alueista, mutta se sisältää laajempia sosiaalisia ja emotionaalisia merkityksiä muuta tiedonhallintaa laajemmin. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 232.)

Projektitasolla hyvä viestintä on jatkuva osa projektinhallintaa ja päivittäistä työtä. Haasteita onnistuneelle projektiviestinnälle asettaa ainutkertainen epävarma projektitympäristö, tulkinnanvaraisuus ja viestinnän osapuolten sosiaaliset taidot. Projektiviestinnässä ennakointi ja suunnitelmallisuus ovat suositeltavia. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 233.)

Projektiviestinnän voidaan katsoa jakautuvan kahteen osaan, tulostietoon eli virallisten viestintäkanavien kautta kulkevaan viestintään sekä sosiaaliseen viestintään. Tulostietoon osa-alueita ovat operatiivinen viestintä, profilointi, informointi ja perehdyttäminen. Sosiaalinen viestintä taas on sekä työyhteisössä että sen ulkopuolella tapahtuvaa vuorovaikutusta ihmisten kesken. (Ruuska 2006, 178.)

Projektiviestintä liittyy projektin osat toisiinsa ja koko toimintaympäristöön. Se on projektin voimavara ja väline. Se voidaan nähdä yhtenä projektin resursseista. Sillä on kuitenkin erikoisasema muihin resursseihin nähden, koska ilman viestintää ei projektin muita resursseja kyettä käyttämään tehokkaasti hyväksi. (Ruuska 2006, 177.)

### 3.5 Projektitoimintakulttuuriin vaikuttavat tekijät

Projektitoimintakulttuureista voidaan erottaa ainakin kaksi erilaista kulttuuria; kurinalainen ja tavoitteisiin sitoutunut projektitoimintakulttuuri ja joustava analyytinen projektitoimintakulttuuri. Selkein ero näiden kahden kulttuurin välillä on siinä, että kurinalaisessa ja tavoitteisiin sitoutuneessa projektitoimintakulttuurissa hankesuunnitelmaa pidetään ns. kiveen hakattuna ja sitä noudatetaan muutostarpeista huolimatta. Analyysiä tehdään aikataulujen ja tavoitteiden toteutumisen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Analyytisessä projektitoimintakulttuurissa projektin etenemisen aikana projektin tavoitteita täsmennetään ja tapahtuu strategista asemointia. Analyytisyys kohdistuu tulevaisuuteen ja on luonteeltaan ennakoivaa. (Virtanen 2009, 90-91.)

#### 3.5.1 Organisaatiohierarkioiden merkitys projektien strategiselle merkitykselle

Projekteja voidaan tarkastella eri organisaatiohierarkioiden näkökulmasta. Tarkastelua tehtäessä voidaan todeta, että projektitoiminnan roolin merkittävyys vaihtelee hierarkiatyyppien välillä. (Virtanen 2009, 71.)

Byrokraattisen hierarkian organisaatiossa projektien strategista merkitystä ei ole lainkaan tai se on marginaalista. Projekteja toteutetaan tehtävänmukaisen organisaation ehdoilla enemmän toimeenpanohankkeina kuin projekteina. Projektit toimivat ilman organisaation suunnan tai tulevaisuuden haasteiden kokonaisnäkemystä. (Virtanen 2009, 73.)

Hyvän asiakaspalvelun byrokraattinen organisaatio on projektien kannalta mielekäs toteutusfoorumi, koska projektit voidaan toteuttaa asiakaslähtöisesti. Asiakasnäkökulmaa ei kuitenkaan tämällytyypisessä organisaatiossa kyettä välittämään vertikaalisesti. Tieto ei kulje organisaatiossa ylhäältä alas tai alhaalta ylös eikä myöskään sivu-

suunnassa ja tämän vuoksi projektien aikaansaannoksia ei saada levitettyä koko organisaation tietoisuuteen. Pahimmassa tapauksessa organisaation eri osastoilla käynnistetään samansisältöisiä kehittämishankkeita ja projekteja toisistaan tietämättä. Projekteilla ei tämän kaltaisessa organisaatiossa tämän vuoksi ole strategista merkitystä. (Virtanen 2009, 73-74.)

Prosesseja tehokkaasti hyödyntävän matriisiorganisaation ongelmana on se, ettei ydin- ja tukiprosesseja kyetä ylläpitämään kehitystoiminnan avulla prosessien parantamisen prosessin puuttuessa. Tästä johtuen asiakastarpeen muuttumista ei pystytä tunnistamaan ja muuttuva toimintaympäristö asettaa organisaation kovalle koetukselle. Projektitoiminnalla prosesseja tehokkaasti hyödyntävässä matriisiorganisaatiossa on selkeä strateginen merkitys. Projektit kohdistuvat yleensä organisaation kannalta tärkeisiin kysymyksiin, mutta ongelmana ovat kuitenkin riskit, joita aiheutuu esimerkiksi isoissa järjestelmäprojekteissa. (Virtanen 2009, 74-75.)

Asiakkaalle lisäarvoa tuottavassa prosessiorganisaatiossa asiakasnäkökulma vastuuetaan organisaation ylimmälle portaalle asti. Prosessit on tunnistettu ja toiminta on kokonaisvaltaisesti kohdistunut tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. Tällaisessa organisaatiossa projekteilla on suuri strateginen merkitys, projektit jäsentyvät asiakasnäkökulman kautta, toimivat uusiutumisen väylänä ja edistävät asiakaslähtöistä ajattelua. (Virtanen 2009, 75-76.)

### 3.5.2 Linjaorganisaation johtamiskulttuurin vaikutus projektitoimintakulttuuriin

Organisaatiossa oleva projektitoimintakulttuuri jäsentää kaikkea sitä, mikä liittyy projektien suunnitteluun, toteutukseen ja johtamiseen organisaatiossa. Projektinhallintakulttuurin voi perustua sekä julkilausuttuihin että julkilausumattomiin periaatteisiin. Julkilausuttuja periaatteita ovat projektihallintaohjeet, kirjatut projektisuunnittelun menettelytavat, projektien viestintäsäännöt, resursointikysymykset, projektisalkkujen johtamisen toimintamallit ja projektidokumenttien sisällöt. Julkilausumattomat periaatteet voivat liittyä projektien epävirallisiin menettelytapoihin, yleiseen keskusteluun projekteista, projektipäälliköiden arvostukseen ja epävirallisiin hierarkioihin. (Virtanen 2009, 79.)

Johtamisen kaksi perusulottuvuutta ovat ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management). Näiden kahden perusulottuvuuden intensiteettiä voidaan tarkastella suhteessa johtamiskulttuureihin. Jos tarkastellaan kaoottista johtamiskulttuuria, on molempien ulottuvuuksien intensiteetti pieni. Tasapainoisessa johtamiskulttuurissa molempien ulottuvuuksien intensiteetti on suuri. Yli-inspiroivassa johtamiskulttuurissa ihmisten johtamisen intensiteetti on suuri, kun taas asioiden johtamisen intensiteetti on pieni. Kun tarkastellaan mekaanisen johtamisen kulttuuria, voidaan todeta, että asioiden johtamisen intensiteetti on suuri ja ihmisten johtamisen intensiteetti pieni. (Virtanen 2009, 80.)

Kaoottinen johtamiskulttuuri ei ole projektitoiminnan ja projektikulttuurin kannalta hyvä. Projektien toteuttamisen mahdollisuudet ovat huonot vaikkakin ne nähtäisiin organisaatiossa periaatteessa myönteisinä. Tämä johtuu siitä, ettei projektihallintaan ja projektitoimintaan ole olemassa ohjeistuksia, sääntöjä tai periaatteita ja toimintalinjat niiden osalta puuttuvat. Kun kaoottisessa kulttuurissa vallalla oleva lannistava ja heikko ihmisten johtaminen yhdistetään tähän, niin se näivettää projektit luhistuvan organisaatiokulttuurin sisällä. (Virtanen 2009, 80-82.)

Mekaanisessa johtamiskulttuurissa ollaan yleensä pitkällä toimintajärjestelmien kehittämisessä mutta ihmisten johtamista ei organisaatiossa ole. Johto ei siis kykene osoittamaan suuntaa henkilöstölle eikä pysty myöskään antamaan sille inspiraation aiheita. Organisaatio on siis ylihallittu (over-managed) ja alijohdettu (underled). Koska organisaation suunta on epäselvä tai sitä ei ole lainkaan, ei projekteja voida asemoida strategisesti. Myöskään projektien priorisointia ei tapahdu. (Virtanen 2009, 82-84.)

Yli-inspiroiva johtamiskulttuuri on uusien kokemusten mahdollistaja ja innostava oppimisympäristö. Tämä johtuu hyvästä ihmisten johtamisen taidosta. Yli-inspiroiva johtaminen muodostuu ongelmaksi organisaation koon ja toiminnan volyymin kasvaessa. Yli-inspiroivassa johtamiskulttuurissa johto ei välitä sovitusta toimintamenettelyistä ja tämä voi liittyä myös kokouskäytäntöihin ja kokouskäyttämiseen. Tällaisessa organisaatiossa projektien ohjaus tai hallinta ei ole tarkkaa tai kokonaisvaltaista. Projektien käynnistäminen tapahtuu spontaanisti ja niihin suhtaudutaan

avokätisesti sekä onnistumisista riemuitaan. Jos kuitenkin mielikuva projektista on negatiivinen, ne lopetetaan kovakätisesti. Projektipäälliköiden näkökulmasta tällainen projektitoimintakulttuuri on kuluttava. (Virtanen 2009, 84-86.)

Tasapainoisessa johtamiskulttuurissa johdetaan sekä ihmisiä että asioita intensiivisesti. Ihmisille osataan näyttää suuntaa ja heitä innostetaan ja kannustetaan. Organisaation toimintatavat on mietitty, testattu ja havaittu toimiviksi. Tämä toistuu myös projektihallinnan ja johtamisen periaatteissa ja käytännön ohjeistuksessa. Tasapainoisen johtamisen kulttuurissa asiat ovat hallinnassa ja se luo projektien toteutukselle turvallisuutta ja jatkuvuutta. Projekteissa työskenteleminen on aidosti innostavaa. Projektit ovat strategialähtöisiä. Projektien sisäinen hierarkia on selkeä. Tämän johtamiskulttuurin osalta voidaan puhua jopa projektisalkun johtamisen mahdollisuudesta. (Virtanen 2009, 86-88.)

Molemmat perusulottuvuudet, asiat ja ihmiset, ovat siis kiinni toisissaan. Johtamista tulee näin ollen tarkastella ennen kaikkea siitä näkökulmasta, että millainen ote johtajalla on kokonaisuuksista. Johtajan tulee kokonaisuuksien käsittämisen lisäksi myös hallita ne. Johtamiskulttuuri voi pahimmillaan jäykistää, mutta parhaimmillaan se saa asiat sujumaan. Projektityöskentelyn lisääntyessä johtajuus muuttuu myös enemmän vuorovaikutusmuotoiseksi johtamiseksi. (Näsi & Neilimo 2008,105.)

#### 4 KANSALLINEN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON KEHITTÄMINEN

Valtioneuvosto vahvistaa joka neljäs vuosi sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman, Kaste-ohjelman (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta 733/1992, 5 §). Kehittämishankkeiden valtionavustuksista säädetään sekä sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta annetussa laissa (733/1992) sekä kehittämisasetuksessa (183/2012), joihin perustuen sosiaali- ja terveysministeriö laatii hankeavustusoppaan ohjelmakausittain (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 3).



#### 4.1 Valtionavustuslainsäädäntö ja rahoittajan rooli

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisemassa hankeoppaassa, Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeiden valtionavustukset 2012-2015, kerrotaan valtionavustuksen hakemiseen, myöntämiseen, hankehallintoihin, toteuttamiseen ja raportointiin liittyvät periaatteet ja käytännöt.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisia kehittämishankkeita varten valtionavustusta voi hakea kunta tai kuntayhtymä, jolla on hoidettavanaan sosiaali- ja terveydenhuollon lakisääteisiä tehtäviä. Valtionavustus voidaan myöntää hankkeille, jotka toteuttavat Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämissuunnitelman mukaisia tavoitteita ja toimenpiteitä. Myöntämisen perusteena on, että hakemukseen on liitetty kunnan tai kuntayhtymän asianomaisen elimen tekemä periaatepäätös hankkeeseen osallistumisesta. Kunta tai kuntayhtymä, jolle valtionavustus on myönnetty, hallinnoi yhden tai useamman kunnan tai kuntayhtymän yhtenä kokonaisuutena toteuttamaa hanketta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 8-9.)

Hanketta hallinnoiva taho laatii muiden hankkeeseen osallistuvien kuntien tai kuntayhtymien kanssa sopimukset, joissa sovitaan valtionavustuksen käytöstä, sen valvonnasta ja näihin liittyvistä ehdoista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 3).

Valtionavustusta voidaan käyttää kehittämishankeasetuksen 4 §:n mukaan hankkeen välttämättömiin vyörytyslaskelmilla osoitettuihin hallinnointikustannuksiin, hanke-työntekijöiden palkkakustannuksiin, matkakustannuksiin, todellisiin kustannuksiin perustuviin toimitilojen vuokriin, asiantuntijapalkkioihin ja muihin hankkeen toteuttamisen kannalta välttämättömiin kustannuksiin. Valtionavustuksen osuus kustannuksista on 75 % ja kuntien tai kuntayhtymien omarahoitusosuus 25 %. Kehittämissuunnitelmissa tulee noudattaa hyvää hankehallintoa ja kustannukset tulee pitää kohtuullisina hankkeen laajuus huomioiden. Hankkeen kustannuksia kirjattaessa on noudatettava hyvää kirjanpitoa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 9,15.)

Valtionavustukseen oikeuttaviksi kustannuksiksi ei hyväksytä laskennallisia kustannuksia. Valtionavustusta ei voi käyttää kolmannen sektorin tai yritysten toiminnan kehittämiseen eikä valtionavustukseen oikeuttaviksi kustannuksiksi hyväksytä sosi-

aali- ja terveydenhuollon yksiköiden perustoiminnan kustannuksia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 9-10.)

#### 4.1.1 Hankkeiden hallinnointivaihtoehdot

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisemassa hankeoppaassa annetaan hankkeille kaksi hallinnointivaihtoehtoa. Keskeiset eroavaisuudet näiden vaihtoehtojen kesken koskevat lähinnä hankkeen kirjanpidon järjestämistä ja hanketalouden hoitoa sekä henkilöstön palkkaamista. Eroavaisuuksia on myös maksatushakemusten laatimisessa ja lopullisen valtionavustusselvityksen tekemisessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 25-27.)

Vaihtoehdossa I kaikki hankkeen meno ja tuloerät kulkevat hallinnoijan kirjanpidon kautta ja hallinnoija toimii henkilöstön työnantajana. Vaihtoehto I hallinnointimallisissa on myös mahdollista saada ennakkoa myönnetystä valtionavustuksesta maksimissaan 25 %. Vaihtoehdossa II kaikki hankkeeseen osallistuvat kunnat budjetoivat ja seuraavat hankkeen toteutumista omalta osaltaan, sekä toimivat hankehenkilöstön työnantajina. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 25.)

Hankkeen aloittamiseen liittyvien toimenpiteiden osalta eroavaisuuksia näiden kahden hallinnointivaihtoehdon osalta on lähinnä siinä, että vaihtoehdossa I hallinnoijan tarvitsee vain ilmoittaa hankkeeseen osallistuville kunnille tai kuntayhtymille saatu valtionavustuksen määrä ja kaikki meno- ja tuloerät kulkevat hallinnoijan kirjanpidon kautta. Vaihtoehdossa II hallinnoijan täytyy lisäksi ohjeistaa hankkeeseen osallistuvia kuntia tai kuntayhtymiä kirjanpidon järjestämisessä ja kaikki kyseisen kunnan tai kuntayhtymän osahankkeelle kohdistuvat tulot ja menot kirjataan osahankkeelle erikseen varatulle kustannuspaikalle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 26.)

Maksatushakemus tehdään sen mukaan, mikä hallinnointivaihtoehto hankkeelle on valittu. Molemmissa vaihtoehdoissa hankehallinnoija tekee lopullisen maksatushakemuksen. Jos hankehallinnointivaihtoehdoksi on valittu vaihtoehto I, hankehallinnoija liittää maksatushakemukseen omasta kirjanpidostaan otetun pääkirjanotteen, raportin hankkeen toiminnasta kyseiseltä maksatusjaksolta ja selvityksen käytetystä

henkilöstöstä ja mahdollisesti muut pyydetyt asiakirjat. Vaihtoehdossa II mukana olevat kunnat tai kuntayhtymät toimittavat omat maksatushakemuksensa liitteineen hankehallinnoijalle ja tämä kokoaa niiden perusteella lopullisen maksatushakemuksen kyseiseltä kaudelta. Hankehallinnoijan tulee tarkistaa osahankkeiden maksatushakemukset ja pyytää tarvittavat lisäselvitykset ja korjaukset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 26.)

Molemmissa hallinnointivaihtoehdoissa valtionavustus maksetaan hankehallinnoijalle. Vaihtoehdossa II hankehallinnoija jakaa valtionavustuksen osallistuville kunnille tai kuntayhtymille osahankkeille syntyneiden kustannusten suhteessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2013, 27.)

Myös lopullisen valtionavustusselvityksen molemmissa vaihtoehdoissa tekee hankehallinnoija. Vaihtoehdon II osalta kuitenkin jokainen osahankekunta tai kuntayhtymä tekee oman valtionavustusselvityksensä, jonka toimittaa hankehallinnoijalle. Hankehallinnoija kokoaa lopullisen selvityksen näiden perusteella.

#### 4.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman organisointi valtakunnan tasolla

Kaste-ohjelman toimeenpanosta vastaavat sosiaali- ja terveydenhuollon neuvottelukunta, Kaste-johtoryhmä ja toimeenpanoryhmä sekä viisi alueellista johtoryhmää. Näiden lisäksi toimeenpanoon osallistuvat myös kunnat, Kuntaliitto, THL, erilaiset järjestöt ja muut yhteistyökumppanit. (Sosiaali- ja terveysministeriö, kehittämisohjelmat ja hankkeet)

Neuvottelukunta valmistelee sosiaali- ja terveysministeriölle esityksen kansalliseksi kehittämisohjelmaksi. Sen tehtävänä on myös seurata ja edistää kansallisen ohjelman toteutumista ja antaa sosiaali- ja terveysministeriölle ehdotuksia suositusten ja ohjeiden antamiseksi ohjelman tavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi. Neuvottelukunta kokoaa kansalliset tavoitteet, huolehtii tavoitteiden toimeenpanosta ja edistää paikallisten ja valtakunnallisten toimijoiden yhteistoimintaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, kehittämisohjelmat ja hankkeet)

Neuvottelukunnan alaisena toimivan johtoryhmän muodostavat aluejohtoryhmien puheenjohtajat ja varapuheenjohtajat. Sen tehtävänä on edistää omalta osaltaan keskushallinnon ja alueiden yhteistyötä, johtaa kehittämistoiminnan toimeenpanoa sekä valtakunnallisella että alueellisella tasolla. Lisäksi johtoryhmä käsittelee sosiaali- ja terveysalan järjestöjen kanssa tehtävää yhteistyötä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, kehittämisohjelmat ja hankkeet)

Koko Kaste-ohjelman käytännön toimeenpanosta, ohjauksesta ja seurannasta valtakunnantasolla huolehtii sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisen toimeenpanoryhmä. Sen tehtävänä on myös vahvistaa keskushallinnon ja alueiden välistä yhteistyötä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, kehittämisohjelmat ja hankkeet)

Valtakunnassa toimii viisi alueellista johtoryhmää ja yhtenä niistä on Väli-Suomen alueen aluejohtoryhmä Tampereella. Alueellisten johtoryhmien tehtävänä on valtioneuvoston sosiaali- ja terveydenhuollon neuvottelukunnasta ja alueellisista johtoryhmistä annetun asetuksen § 4 mukaan kehittämisohjelman alueellisten toimeenpanosuunnitelmien laatiminen ja kansallisen kehittämisohjelman toimeenpanoa edistävien esitysten tekeminen neuvottelukunnalle. Lisäksi aluejohtoryhmät antavat neuvottelukunnalle lausunnot oman alueensa valtionavustusta hakeneista hankkeista. Aluejohtoryhmät on lisäksi velvoitettu hoitamaan niille erikseen sosiaali- ja terveysministeriön asettamispäätöksessään määräämät tehtävät tai neuvottelukunnan määräämät tehtävät. Aluejohtoryhmät tuovat alueellisen näkökulman kansallisen ohjelman valmisteluun ja edistävät tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista alueilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö, kehittämisohjelmat ja hankkeet)

## 5 VÄLI-SUOMEN ALUEEN KASTE-HANKKEIDEN JOHTAMISEN JA HALLINNOINNIN MENESTYSTEKIJÄT JA KOMPASTUSKIVET

Projektinhallintateorioiden näkökulmasta ja osittain haastatteluissa saadun informaation perusteella on nähtävissä, että itse hankekonsortioiden organisointi ja johtamisen rakenne on hyvä. Hankkeiden hallinnollisen ja sisällöllisen johtamisen ulkoistaminen

asiantuntijaorganisaatioon on näin suuressa hankekokonaisuudessa koettu suurelta osin toimivaksi ratkaisuksi. Haastatteluissa tuli esille myös se näkökulma, että hallinnoijan roolista päin katsottuna tämä järjestely on ollut jossain määrin sekava.

Katsottaessa tätä projektinhallinnan eri tietalueiden (Artto;Martinsuo;& Kujala, 2006) näkökulmasta on kritiikki sinänsä perusteltua. Koska itse hankekonsortion hallinta oli asiantuntijaorganisaatiosta ostetun johdon hallinnassa, hallinnoijaorganisaation vastuuviranhaltijan kokonaishallinnan kokemus eri tietalueiden osalta jäi vaja- vaiseksi. Siitä huolimatta vastuuviranhaltijan on vastattava mm. koko hankekonsortion taloudesta. Lisäksi hallinnoijan vastuuviranhaltija vastaa omassa organisaatiossa olevan osahankkeen projektinhallinnasta siltä osin, kun se koskee hallinnollisena esimiehenä olemista. Sisällöistä vastaa kuitenkin asiantuntijaorganisaatiossa oleva hankejohtaja.

Tässä kohtaa on huomioitava se, että hallinnoijan roolia ohjelmaperusteisessa kehittämisessä on erilainen verrattuna perinteiseen projektinhallintaan. Virtanen (2009) toteaa teoksessaan *Projekti strategian toteuttajana*, että projektin hallintaa voidaan kuvata ensisijaisesti tiedon ja tietoisuuden tuottajana ja toissijaisesti kontrollointina ja valvontana (Virtanen 2009, 151). Ohjelmaperusteisessa kehittämisessä jää hallinnoijalle hallinnan osa-alueista toissijainen, eli kontrolloinnin ja valvonnan rooli ja hankkeen ostettu johto huolehtii hallinnan osalta tiedon ja tietoisuuden tuottamisesta.

Jos taas tarkastellaan projektinhallintaa osaamisen ominaisuuksien näkökulmasta, nousevat esille projektinhallintaa tekevien henkilöiden tiedot, taidot asenteet ja ominaisuudet. Hankehallinnointia tekevien käyttäytymisensä tulisi tukea projektin onnistumista. Henkilösuhteiden ei tulisi vaikuttaa hallinnoinnin ja itse hankkeiden toteuttamiseen.

### 5.1 Väli-Suomen Kaste-hankkeiden organisoituminen ja johtamisen rakenne

Osana aluejohtoryhmän toimintaa Tampereella on Kaste-ohjelmapäällikkö, jonka tehtävänä on tukea ja kehittää alueellisen johtoryhmän toimintaa, luoda ja ylläpitää verkostoja ohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös

valmistella alueellisen kehittämistoiminnan suunnitelmaa ja seurata kehittämissuunnitelman toteutumista yhteistyössä kaupunkien ja kuntien tiedottajien kanssa. Lisäksi hän levittää tietoisuutta hyvistä palvelukäytännöistä, tuottaa alueellista tietoa väestön tarpeista ja sote-palvelujärjestelmän toimivuudesta seuraavan ohjelmakauden valmistelua varten.

Yksi hallinnoijaorganisaation vastuuviranhaltijoista toimii aluejohtoryhmän puheenjohtajana. Hankekonsortioiden ohjausryhmän puheenjohtajana toimivat hallinnoijaorganisaation vastuuviranhaltijat. Hankekonsortion ohjausryhmässä on hankkeessa mukana olevien kuntien päätösvaltainen edustus. Lisäksi ohjausryhmässä on järjestöjen, yliopistojen ja oppilaitosten edustus sekä hankkeen teema-alueiden mukaisia asiantuntijoita valtakunnallisista asiantuntijaorganisaatioista ja tarvittaessa muita hankkeen kannalta tärkeitä asiantuntijoita. Ohjausryhmä vastaa tavoitteiden toteutumisen seurannasta ja arvioinnista sekä valvoo hankkeen taloutta. Maakunnissa olevilla Ikä-kasteen, Lasten ja nuorten palveluiden kehittämishanke Kasperin ja Syrjäytyneestä osalliseksi sosiaalityön keinoin - S.O.S –hankkeen hankekonsortioihin kuuluvilla osahankkeilla on omat ohjausryhmänsä, jotka hoitavat tehtävänsä em. osin oman osahankkeensa osalta vuoden 2012 loppuun asti. Hankekonsortion hankejohtaja osallistuu sekä maakunnallisten ohjausryhmien, että koko konsortion ohjausryhmän työskentelyyn. Vuoden 2013 aikana rakenne uudistettiin vastaamaan Sosiaali- ja terveysministeriön uudistettuja ohjeita.

Kullakin hankekonsortioilla on oma hankejohtaja ja hankesuunnittelija. Konsortioon kuuluvilla maakunnissa olevilla osahankkeilla on projektipäälliköt, koordinaattorit ja suunnittelijat sekä heidän alaisuudessaan toimivia hanketyöntekijöitä. Tutkimuksen kohteena olevien kolmen Väli-Suomen alueen hankkeen hallinnointiin on varattu hallinnoijan organisaatiossa 1,5 henkilön resurssi taloushallintoa varten.

Väli-Suomen alueen kolme Kaste-hanketta on jaettu erillisiksi maakunnissa oleviksi oman vastuuhenkilön alaisuudessa toimiviksi osahankkeiksi. Kolmea hankekonsortiota johtavat asiantuntijaorganisaatiossa olevat hankejohtajat. Ruuskan (2006) mukaan hankkeiden päätöksenteon tulisi tapahtua ilman linjaorganisaatiolle tyypillistä kankeutta ja siellä, missä asiantuntijuus on (Ruuska 2006, 143). Käytännössä Väli-Suomen alueen kastehankkeissa päätöksenteossa on ollut kankeutta, joka on tullut

esille lähinnä ongelmatilanteissa. Johtamisrakenteesta johtuen hankejohtajalla on ollut vastuu, mutta ei päätöksenteko-oikeutta. Vaikka itse hankekonsortion näkökulmasta tämä on ollut hyvä ratkaisu, on se aiheuttanut ongelmia lähinnä talouteen liittyvän päätöksenteon osalta. Käytännössä hankejohtajan on täytynyt hyväksyttää kaikki talouteen liittyvät asiat hallinnointikunnan vastuuviranhaltijalla. Tämä on osaltaan tuonut kankeutta ja hidastanut hankkeiden eteenpäin viemistä, mutta ei ole kuitenkaan estänyt tavoitteisiin pääsemistä.

Tarkasteltaessa Kaste-hankkeiden organisointia aluejohtoryhmän, hankekonsortioiden ohjausryhmien ja maakunnallisten ohjausryhmien osalta voidaan ajatella, ettei se paljoakaan poikkea julkishallinnon linjaorganisaatioiden organisoitumisesta lautakuntineen, kunnanhallituksineen ja johtoryhmineen.

Sosiaalialan osaamiskeskusten vahva rooli ja sisällöllisen ja hallinnollisen johtamisen erottaminen asiantuntijaorganisaatiossa olevien hankejohtajien tehtäväksi, on nähty toisaalta onnistuneena. Kun tähän ratkaisuun päädyttiin, olisi kuitenkin hankkeiden alkuvaiheessa pitänyt miettiä paljon syvemmällä tasolla sitä, mitä tämä hankehallinnon näkökulmasta tarkoittaa. Vastuukysymykset ovat aiheuttaneet epäselvyyksiä.

Hankehallinnon organisointi on haastattelumateriaalin perusteella ollut puutteellista. Hallinnon johtaminen on ollut puutteellista sekä hankejohtajan että hallinnoijan näkökulmasta katsottuna. Hallinnon organisointi on ollut hajanaista ja mm. taloushallinnon tehtävät ovat joutuneet tekemään työtään suurimmaksi osaksi ilman johdon tukea. Tämä on toisaalta ymmärrettävää siitä näkökulmasta, että hankkeiden hallinnon johtaminen on vastuuviranhaltijoiden ydintehtävien ohessa tehtävää. Käytännön näkökulmasta tämä on näyttäytynyt siten, että työntekijä on ollut suurelta osin ostetun hankejohtajan ja alueellisen ohjelmapäällikön tuen varassa. Hankehallinnon puutteellisen johtamisen takia myös aluejohtoryhmän ja hallinnon tehtävien välisen yhteistyö on jäänyt puutteelliseksi Kaste-alueen näkökulmasta. Aluejohtoryhmän puheenjohtajan toimivaa vastuuviranhaltijaa lukuun ottamatta hallinnoijan vastuuviranhaltijat eivät ole olleet tietoisia siitä, mitä aluejohtoryhmässä kulloinkin tapahtuu.

Hankekonsortiot oli organisoitu aikaisemmin siten, että maakunnan kunnat muodostivat osahankkeen, joilla oli lisäksi alaisuudessaan toimivia pilotteja. Osahankekunnat hallinnoivat pilottien osalta omaa osahankekokonaisuuttaan ja kokonaishallinnoinnista vastasi Tampereen kaupunki. Toisella hankekaudella ministeriön ja aluehallintoviraston antamien ohjeiden mukaisesti organisoitumista muutettiin siten, että hankkeessa ei enää ole kuntien omia pilotteja, vaan kaikki kunnat, jotka hankkeessa ovat mukana, hallinnoivat omaa osahankettaan itse ja kokonaishallinnoinnista vastaa Tampereen kaupunki. Tämä organisoinnin muutos kesken hankekautta on aiheuttanut ongelmia kokonaishallinnoinnissa muun muassa sen vuoksi, että yhteistyökumppaneita on tässä uudessa mallissa hallinnoijalla paljon enemmän kun ensimmäisellä hankekaudella.

#### 5.1.1 Hankkeiden onnistuneen organisoinnin ja resursoinnin merkitys

Haastateltavilta kysyttiin, millainen merkitys heidän mielestään on hankehallinnoinnin organisoimisella ja resursoinnilla. Hankehallinnon organisoinnin ja resursoinnin merkitys nähdään erittäin merkittävänä. Jos hankehallinnointi ei ole organisoitu systemaattisesti, niin hankkeiden toteutuminen vaarantuu. Resursointi on hankehallinnoinnin näkökulmasta ollut koko ajan haaste. Lisäksi ongelmia on tuonut henkilöiden vaihtuvuus ja erot työn tekemisen tavoissa. Resurssin absoluuttinen määrittelemineen on aika vaikeaa.

Haastatteluissa todettiin myös se, että hankehallinnoinnissa tehtävien vaativuus ja määrä pitää olla suhteessa resursseihin. Toisaalta haastatteluissa tuli esille se, että vaikka hallinnoinnin resursointi on hankejohton näkökulmasta ollut alimitoitettua, ei se silti ole kaatanut hankkeen onnistunutta toteuttamista. Puuttuvaa resurssia on paikattu hankekonsortion hankejohtajan ja projektipäälliköiden toimesta.

Hanketyöntekijöille tehdyssä sähköisessä kyselyssä heille esitettiin väittämä ”Hankkeen resursoinnissa on onnistuttu”. Niistä vastaajista, joilla ei ollut aikaisempaa hankekokemusta 50 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 50 % jokseenkin samaa mieltä. Niistä vastaajista, joilla oli aikaisempaa hankekokemusta, täysin samaa



mieltä väittämän kanssa oli 34 %, jokseenkin samaa mieltä 21 % ja jokseenkin eri mieltä 38 %. (Liite 2, taulukko 15.)

Sähköisessä kyselyssä esitettiin myös väittämä ”Hankkeiden organisointi Väli-Suomen alueella on onnistunut hyvin”. Niistä vastaajista, joilla ei ollut aikaisempaa hankekokemusta 50 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä, 25 % ei osannut sanoa ja jokseenkin eri mieltä oli 38 %. Niistä vastaajista, joilla oli aikaisempaa hankekokemusta, 3 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, 57 % oli jokseenkin samaa mieltä, 31 % ei osannut sanoa ja 9 % oli jokseenkin eri mieltä. (Liite 2, taulukko 16.)

### 5.1.2 Aikaisemman hanketyökokemuksen vaikutus hankkeiden onnistumiselle

Osana hankkeiden organisoitumista voidaan tarkastella sitä, miten hanketyöhön rekrytoitujen aikaisempi hanketyön kokemus on vaikuttanut hankkeiden onnistumiseen. Onko jotain sellaista osaamista, joka kumuloituu yleiseksi hankeosaamiseksi ja mikä osuus hanketyössä on substanssiosaamisella. Tehtyjen haastattelun perusteella tuli selväksi se, että aikaisemmalla hankekokemuksella on aina merkitystä hanketyössä. Kaste-hankkeissa työskenneltäessä on hankehenkilöstölle ollut etua siitä, jos he ovat aikaisemmin työskennelleet valtionavustushankkeissa. Peruseriaatteet valtionavustuksen käytöstä ovat heille tuttuja. Hanketyöntekijöiden tulee sietää myös jatkuvaa muutosta ja vuorovaikutustaitojen tulee olla hyvät. Verkostojen koordinoimisen taito on hanketyön tekemisen kannalta tärkeää. Hanketyötä tekevällä tulee olla kyky ilmaista itseään suullisesti ja kirjallisesti, sillä ilman dokumentointia hankkeiden tulokset eivät tule juurtumaan käytännön työhön. Substanssiosaamisen merkitys on sitä suurempi, mitä lähempänä asiakkaita hanketyötä tehdään. Valtionavustushankkeissa työskenteleville on eduksi julkishallinnon toimintatapojen ja päätöksentekoon liittyvien asioiden tuntemus.

Haastatteluissa saadun tiedon mukaan käänköpuolena hanketyön aikaisemman kokemuksen osalta on tilanne, jossa työntekijällä on kokemusta löysemmän rahan käytön hankkeista. Tämä aiheuttaa sopeutumisongelmia työskenneltäessä valtionavustushankkeissa, joissa talous on tiukasti säänneltyä. Lisäksi rekrytoinneissa on edelleen

tilanteita, joissa hanke hankkeen jälkeen palkataan henkilöitä, joille ei oikein ole mitään muutakaan paikkaa löytynyt.

Hallinnoinnin osaamisen osalta talouden osaaminen katsotaan erittäin tärkeäksi. Saadun kuvan perusteella myös johtamisen osaaminen hankehallinnoinnissa on tärkeä osa-alue. Hankehallinnoinnin toivotaan olevan sellaista, että se tukee sisällön toteuttamista. Hankehallinnointia tekevien tulee olla joustavia ja luovia hankehallinnon osaajia. Se, miten tämä käytännössä talouden hallinnoinnin osalta on mahdollista, voidaan arvioida vasta myöhemmin. Kirjanpidon näkökulmasta luovuus on haasteellinen asia ja joustavuuden mahdollisuus on rajallinen.

## 5.2 Kaste-hankkeiden johtaminen Väli-Suomen alueella.

Kaste-hankkeiden johtaminen Väli-Suomen alueella jakautuu käytännössä kolmeen eri tasoon. Aluejohtoryhmän tehtävänä on niin sanottu ylätasoinen johtaminen, hankkeiden ohjausryhmät ovat osa hankekonsortioiden johtamista yhdessä hankejohdon kanssa ja maakunnalliset ohjausryhmät osa osahankkeiden johtamista. Hallinnoijan rooli ylätasoinen johtamisen osana ei noussut tutkimuksessa esille. Hallinnon osalta sivuttiin lähinnä käytännön hallinnointiin liittyviä kysymyksiä.

### 5.2.1 Aluejohtoryhmä

Ylätasoinen johtamisesta Kaste-hankkeissa huolehtii aluejohtoryhmä. Haasteena on ollut se, että suhteessa hankkeissa mukana olleiden kuntien määrään, niiden edustus aluejohtoryhmässä on ollut rajallinen. Tämä on johtunut siitä, ettei ryhmää ole voitu paisuttaa kovin suureksi. Aluejohtoryhmän haasteena on ollut asioiden saaminen kuntatasolle. Tässä on Väli-suomen alueella kuitenkin antanut tukensa hyvin toimiva osaamiskeskusjärjestelmä. Haastatteluissa on myös tullut esille se, että aluejohtoryhmän ja hallinnoijan välinen vuorovaikutus on jäänyt jossain määrin puutteelliseksi. Haastattelussa tuli esille myös se, että vuorovaikutteinen kehittämissyhteistyö on jäänyt aluejohtoryhmätyöskentelyssä toivottua vähäisemmäksi.

### 5.2.2 Ohjausryhmä ja maakunnalliset ohjausryhmät

Maakunnallisten ohjausryhmien puheenjohtajat ovat jäseninä hankekonsortion ohjausryhmässä, jonka puheenjohtajana toimii hallinnoijakunnan vastuuviranhaltija. Asiat ohjausryhmään valmistelee hankejohtaja, joka osallistuu myös maakunnallisten ohjausryhmien kokouksiin. Tällä turvataan se, että hankkeita viedään eteenpäin yhteisesti sovitulla tavalla.

### 5.2.3 Hankekonsortioiden johtaminen

Varsinainen hankkeiden johtaminen on Väli-Suomen alueella ostettu sosiaalialan osaamiskeskuksista. Pääsääntöisesti tämä järjestely on nähty positiivisena. Johtaminen on tukenut isojen kokonaisuuksien systemaattista viemistä samaan suuntaan ja kehittäminen on tapahtunut Kaste-ohjelman tavoitteiden mukaisesti. Tällä on taattu myös kuntien tasapuolinen kohtelu riippumatta siitä ovatko ne pieniä vai isoja kuntia. On vältytty myös siltä, että kehittäminen olisi tapahtunut keskuskaupungin tarpeista lähtien. Haasteen johtamiselle on tuonut se, että maantieteellisesti hanke on toiminut laajalla alueella ja toisaalta se, että johtaminen on irrotettu hallinnoijan organisaatiosta.

Hankkeen onnistuneen johtamisen takaamiseksi projektiorganisaatiossa tulee sopia osapuolten keskinäinen työnjako. Eri osapuolten roolit päätöksenteon osalta tulisi kuvata näkyvästi. Tästä näkökulmasta Väli-Suomen alueen hankkeiden hallinnoinnin organisoinnissa ei saatujen haastatteluvastausten perusteella ole onnistuttu. Tehtävät ja vastuut on kuvattu, mutta käytännössä roolit ovat jääneet joltain osin epäselviksi. Tämä on aiheuttanut epäselvyyksiä mm. siinä, kuka kulloinkin päättää ja mistäkin. Tähän on osaltaan tietysti syynä se, että perinteisesti hallinnoijaorganisaatiossa oleva hankejohtaja on tutkimuskohteena olevissa Väli-Suomen alueen Kaste-hankkeissa ostettu ulkoa. Hankejohtajalla ei sen takia voi olla päätösvaltaa esimerkiksi talouteen liittyvissä asioissa. Päätökset tekee hallinnoijan linjaorganisaation taloudesta vastuussa oleva vastuuviranhaltija, joilla täytyy olla päätöksentekoa varten riittävät tiedot päätettävästä asiasta.

#### 5.2.4 Hankehallinnoijan rooli Kaste-ohjelman hankkeiden johtamisessa Väli-Suomen alueella

Kaste-hankkeita hallinnoivan kunnan tai kuntayhtymän rooli hankehallinnoijana on kehittämishankkeiden käynnistäjän rooli. Tämä tarkoittaa sitä, että hallinnoijana toimiva kunta tai kuntayhtymä, tässä tapauksessa Tampere, tekee hankehakemuksen, huolehtii toimijoiden keskinäisten hallinnointisopimusten tekemisestä, kerää hankkeisiin osallistuvien kuntien osallistumispäätökset ja laatii aloittamisilmoituksen aluehallintovirastolle. Vastuuhenkilönä näissä toimii Väli-Suomen alueen ohjelmapäällikkö.

Hallinnoijan tehtävänä on myös hankkeissa mukana olevien kuntien ohjeistaminen talouteen liittyvien käytäntöjen osalta valtionavustusohjeistuksen mukaisesti ja hankkeiden taloushallinnosta huolehtiminen, maksatushakemusten tekeminen, saadun valtionavustuksen maksaminen kunnille ja lopullisen valtionavustusselvityksen tekeminen.

Itse kehittäminen jää hallinnoijan osalta vain mahdollisten omien osahankkeiden tehtäväksi. Haastatteluista nousi esille se, että hallinnoijalla oli osittain myös halua olla tiiviimmin mukana koko hankeryppään sisällöllisessä kehittämisessä. Johtamisen rakenne on kuitenkin Väli-Suomen alueen hankkeissa tehty niin, että sosiaalialan osaamiskeskuksilta ostettu hankejohto johtaa hankkeita niin sisällöllisesti kuin hallinnollisestikin. Tällä on pyritty siihen, että hankkeiden johtaminen on tasapuolista ja kaikkia hankkeessa mukana olevia kuntia kohdellaan tasapuolisesti. Näin on pyritty estämään myös se, ettei sisällöllinen kehittäminen tapahdu hallinnoijan tarpeista lähtien.

Teemahaastattelussa on noussut esiin ajatus, että hallinnoinnin osalta on jäänyt kirjastumatta se, mitä hallinnointi käytännössä ohjelmaperusteisessa kehittämisessä tarkoittaa. Hallinnoinnin sisällön organisoiminen ja kehittäminen on jäänyt varsinaisten hankekonsortioiden organisoimisen jalkoihin. Hallinnoinnissa on pitkälti keskitytty taloushallinnon organisoimiseen kirjanpidon näkökulmasta, mutta muuten hallinnointia ei ole mietitty ainakaan näkyvästä. Hallinnoinnin johtamisvastuu on myös epäselvä. Tämän perusteella voidaan tulla siihen lopputulokseen, että hallinnoijaor-

ganisaatiassa olisi jatkossa keskityttävä myös hallinnointikäytännön kehittämiseen niin johtamisen, resursoinnin kuin osaamisen vahvistamisenkin osalta yhdessä rahoittajan kanssa. Myös viestintä ja vuorovaikutus kaikilla tasoillaan kaipaa kirkastusta.

### 5.3 Viestintä osana Väli-Suomen Kaste-hankkeiden onnistumista

Projektiviestintä on yksi projektin resursseista ja siihen tulisi suhtautua vakavasti. Kaste-ohjelmaan liittyy monta eri viestinnän tasoa. Valtakunnallisella tasolla Kaste-viestinnän linjaamisesta vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon neuvottelukunta. Väli-Suomen alueella viestintä ja jalkauttaminen on aluejohtoryhmän tehtävä. Kansallisen toimeenpanosuunnitelman mukaan aluejohtoryhmän tulee laatia viestintäsuunnitelma, jonka toteutumista se seuraa. Lisäksi alueellisen johtoryhmän tulee nimetä tiedottaja, jonka tehtävänä on tukea aluejohtoryhmän viestintää ja konsultoida maakunnissa toimivia hankkeita. Hankkeiden tulee valtakunnallisessa toimeenpanosuunnitelmassa olevan viestintäsuunnitelman mukaan vastata itse omasta viestinnästään alueellisesti ja valtakunnallisesti. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste) 2012 - 2015 - Toimeenpanosuunnitelma 2012, 42)

Väli-Suomen alueen viestintäsuunnitelman pohjana on Kaste-ohjelman kansallinen viestintäsuunnitelma. Väli-Suomen alueella viestinnällä pyritään edistämään sitä, että kunnat ottaisivat Kaste-ohjelman osaksi kuntien strategista työtä. Tavoitteena on myös tukea alueellisten ja kansallisten tavoitteiden saavuttamista. Viestinnässä käytetään apuna sähköistä Väli-Suomen Kaste-viestiä. Aluejohtoryhmän muistiot ovat luettavissa Tampereen kaupungin verkkosivuilta. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste) 2012 - 2015 - Toimeenpanosuunnitelma 2012, 89).

Projektiviestintää voidaan tarkastella tulostietokannan eli virallisten viestintäkanavien kautta tapahtuvan viestinnän näkökulmasta ja sosiaalisen viestinnän näkökulmasta. Kaste-ohjelman viestinnässä on selkeästi kolme eri tasoa, valtakunnallinen taso, alueellinen taso ja itse hankekonsortioiden taso. Näiden lisäksi on vielä hallinnoivan organisaation viestinnän taso. Haastattelujen perusteella muodostetun kuvan perusteella käsitys sekä sisäisestä että ulkoisesta viestinnän ja viestinnän vastuista on hal-

linnoivan tahon osalta hyvin hauras. Yksittäisen hankekonsortion viestintä sen sijaan näyttäytyy haastattelun perusteella selkeänä, hyvin johdettuna kokonaisuutena. Toimeenpanosuunnitelmassa ei sivuta missään kohtaa siitä, miten hallinnoijan taholta viestintä tulisi hoitaa tai kuinka vastuut hallinnoijaorganisaatiossa jakautuvat, eikä näin tietysti tarvitse ollakaan, koska hallinnoija viestii linjaorganisaation käytäntöjen mukaan. Aluejohtoryhmän nimeämän tiedottajan vastuulla on konsultoida tarvittaessa hankekonsortioita viestintään liittyvissä kysymyksissä, mutta hallinnoijan osalta tämä jää avoimeksi. Mietittäväksi jää se, voiko tällaisten isojen hankekokonaisuuksien hallinnoinnin viestintää toteuttaa linjaorganisaation viestintäohjeistuksen mukaisesti. Jos viestintä on isossa linjaorganisaatiossa viestintäyksikön varassa, niin riittääkö sieltä resurssia isojen hankekokonaisuuksien hallinnoinnin viestintään? Viestintä pitää sisällään myös muun vuorovaikutteisen tiedon kulun kuin itse tiedottamisen ja mm. johtamisviestinnän. Hallinnoinnin viestintä on tässä tapauksessa noudattanut pitkälti linjaorganisaation tapaa toimia.

Hankekonsortioiden tulostiedot eli virallisten viestintäkanavien kautta tapahtuva viestintä on tapahtunut mm. hankkeiden omien Nettisivujen välityksellä. Ohjausryhmätyöskentely on myös ollut yksi toimiva tulostiedotuksen viestintäkanava.

Hanketyöntekijöille kyselyssä esitettiin väite ”Hankkeen tulostiedot, eli virallisten kanavien kautta tapahtuva viestintä on onnistunut hyvin”. Aikaisempaa hankekoke-  
 musta vailla olleista hanketyöntekijöistä 25 % oli jokseenkin samaa mieltä, 50 % ei osannut ottaa kantaa asiaan ja 25 % vastanneista oli jokseenkin eri mieltä. Niistä hanketyöntekijöistä, joilla oli aikaisempaa hanketyön kokemusta 9 % oli täysin samaa mieltä, 48 % jokseenkin samaa mieltä, 21% ei osannut ottaa kantaa ja 22 % oli jokseenkin eri mieltä. Kyselyn perusteella ei voida saada selville sitä, mikä vaikutti siihen, että molemmista vastaajaryhmistä yli 20 % jokseenkin eri mieltä esitetyn väitteen kanssa. Tulostiedotus ei siis heidän mielestään ole onnistunut toivotulla tavalla. Syy tähän ei selviä tämän tutkimuksen avulla. (Liite 2, taulukko 10.)

Hanketyöntekijöille esitettiin kyselyssä myös väittämä ” Hankkeen sosiaalinen viestintä työyhteisön ulkopuolella on sujunut hyvin.” 25 % niistä hanketyöntekijöistä, joilla ei ole aikaisempaa hanketyön kokemusta oli väittämän kanssa samaa mieltä, 25 % jokseenkin samaa mieltä ja 50 % ei osannut sanoa mitään. Hankekoke-  
 musta omaa-

vista työntekijöistä 9 % oli väittämän kanssa samaa mieltä, 70 % jokseenkin samaa mieltä. 12 % ei osannut sanoa mitään. Näistä vastaajista kuitenkin 3 % oli täysin eri mieltä väittämän kanssa ja 6 % jokseenkin eri mieltä. (Liite 2, taulukko 12)

Hankkeiden sisäisen viestinnän osalta hanketyöntekijöille suunnatussa kyselyssä hanketyön kokemusta vailla olevista vastaajista 25 % oli täysin samaa mieltä siitä, että väite ”Hankkeen sosiaalinen viestintä, eli vuorovaikutus työyhteisössä on toiminut hyvin”. 25 % oli jokseenkin samaa mieltä, 25 % ei osannut sanoa ja 25 % oli jokseenkin eri mieltä. Niistä vastaajista, joilla oli aikaisempaa hankekokemusta, 39 % oli täysin samaa mieltä ja 61 % jokseenkin samaa mieltä. Näiden vastusten perusteella voidaan todeta, että aikaisempaa hankekokemusta omaavat ovat olleet suhteellisen tyytyväisiä hankkeen sisäiseen viestintään. Sen sijaan hankekokemusta vailla olevista vastaajista 25 % on sitä mieltä, ettei sisäinen viestintä ole toiminut toivotulla tavalla. Siihen, mistä tässä on kysymys, tämä tutkimus ei anna vastausta. Voihan tietysti olla, että hanketyöskentelyyn tottumattomilla on ollut erilaisia odotuksia hankkeen sisäiseen viestintään liittyen verrattuna hanketyötä pitkään tehneisiin. Tämä voi tietysti osaltaan vaikuttaa saatuun vastaukseen. (Liite 2, taulukko 11.)

Hanketyöntekijöille suunnatussa kyselyssä heille esitettiin myös väittämä ”Hanketta hallinnoivalta Tampereen kaupungilta saatu ohjeistus on tukenut osahankkeen toteuttamista.” Niistä vastaajista, joilla ei ollut aikaisempaa hanketyön kokemusta, 60% oli täysin samaa mieltä. Niistä vastaajista, joilla oli aikaisempaa hanketyön kokemusta vain 11% oli täysin samaa mieltä ja 31% jokseenkin eri mieltä. (Liite 2, taulukko 2.)

Viestintä on vuorovaikutteista informaation vaihtamista lähettäjän ja vastaanottajan kesken. Viestinnän tavoitteena on vaikuttaa, luoda myönteinen yhteisökuva eli imago ja varmistaa avoin ja vuorovaikutteinen tiedonkulku. Onnistunut viestintä auttaa omalta osaltaan yhteisöä pääsemään tavoitteeseensa. Yhteisöviestinnällä pyritään vuorovaikutteiseen tiedonvälitykseen. Onnistuneimmillaan viestintä on silloin, kun se on hyvin suunniteltua, johdettua, tavoitteellista ja ammattimaisesti tehtyä. Viestinnän tulee sopeutua myös nopeasti yllättäviin tilanteisiin. (Siukosaari 2002, 11-12.)

Haastattelujen, tehdyn kyselyn ja oman kokemuksen perusteella en välttämättä näe Väli-Suomen hankehallinnon viestinnässä em. elementtejä. Haastatteluissa käy

ilmi, että hallinnoijan ja itse hankekonsortioiden välinen viestintä on ollut puutteellista. Vuorovaikutusta hallinnoijan vastuuviranhaltijoiden ja hankejohton välillä on ollut hyvin vähän. Aluejohtoryhmän ja ohjausryhmien linjausten välittyminen itse hallinnointia tekeville on hankejohton näkökulmasta katsoen jäänyt puutteelliseksi.

Hallinnoijan vastuuviranhaltijan näkökulmasta hankkeeseen liittyvä viestintä on toiminut hallinnoijaorganisaatiossa hyvin. Ydinprosessin johtoryhmässä on käsitelty hankkeita ja niihin liittyviä asioita säännöllisesti ja viesti on tätä kautta siirtynyt myös tilaajan johtoryhmään, jossa on päätetty niistä hankkeisiin liittyvistä asioista, jotka viedään edelleen kaupungin johtoryhmään. Viestit välittyvät siis johtoportaan sisällä ylös ja alas. Itse hankehallinnointia tekeville ei kokemuksen perusteella viestit kuitenkaan välity, ennen kuin siinä vaiheessa, kun raha konkreettisesti alkaa liikkua. Hankehallinnointia tekevät eivät myöskään ole olleet mukana ns. pientyöryhmissä, jotka ovat työstäneet oman osahankkeen asioita, eikä viestit näin ollen ole kulkeutuneet hallinnointia tekeville.

Viestinnän osalta on jatkossa varmaankin hyvä lisätä eri viestinnän tasojen välistä vuorovaikutusta. Nyt osa-alueet näyttäytyvät omina erillisinä saarekkeinaan ja näyttää siltä, että saarekkeet toimivat toisistaan tietämättöminä erillisinä osa-alueina. Voidaan pohtia myös sitä, kuinka paljon linjaorganisaation johtamiskulttuuri on vaikuttanut hallinnoijan viestintään. Onko niin, että hallinnoijan johtamiskulttuuri on enemmän mekaanista johtamiskulttuuria, jossa organisaatio on ylihallittu mutta alijohdettu? Ihmisten johtamista ei siis ole, eikä henkilöstölle ole kyetty näyttämään suuntaa. Hallinnoinnin osalta on tutkimuksessa noussut esille johtamisen puutteellisuus ja se näkyy myös hallinnoinnin viestinnässä.

#### 5.4 Asetettujen tavoitteiden suhde kuntien strategisiin tavoitteisiin

Kaste-ohjelmassa valtio on pyrkinyt tavoitteiden kautta ohjaamaan kuntien strategisten painopisteiden asettamista. Teemahaastatteluista saadun aineiston perusteella Kaste-ohjelman hankkeiden tavoitteet ovat haastateltujen käsityksen mukaan olleet linjassa kuntien strategisten tavoitteiden kanssa. Tähän arveltiin olevan syynä mm. sen, että Kaste-hankkeiden kanssa samanaikaisesti työstettiin vanhuspalvelulakia ja



ikäihmisten palvelujen uutta laatusuositusta, joiden kanssa Kaste-ohjelman tavoitteet ovat yhteneväiset. Tätä kautta kuntien isot strategiset linjaukset ovat valtakunnallisten linjauksien mukaisia.

Toisaalta esille nousi myös se, että osassa kuntia Kaste-hankkeen tavoitteet ovat voineet jäädä etäälle strategiamaailmasta. Etukäteen ei välttämättä ajateltu, että Kaste-hankkeella toteutetaan kunnan strategisia tavoitteita. Toisaalta on varmasti paljon kuntia, joissa on huomioitu mahdollisuus toteuttaa Kaste-hankkeiden avulla kunnan strategisia tavoitteita. Haastatteluista saatu yleinen käsitys on, että pääsääntöisesti Kaste-ohjelman ja sen hankkeiden tavoitteet eivät ole ristiriidassa kuntien omien strategisten tavoitteiden kanssa.

Hanketyöntekijöille suunnatussa kyselystä saatu tieto myös vahvistaa haastatteluissa saatua käsitystä siitä, että hankkeet tukevat kuntien strategisia tavoitteita. Kyselyssä esitettiin väittämä ” Oman osahankkeen tavoitteet tukevat taustaorganisaatiosi strategisia tavoitteita.” Aikaisempaa hanketyötä vaille olevista vastaajista 25 % oli täysin samaa mieltä ja 75 % jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Aikaisempaa hanketyön kokemusta omaavista vastaajista 21 % oli täysin samaa mieltä, 67 % jokseenkin samaa mieltä. Mielenkiintoista oli, että 7 % aikaisempaa hanketyön kokemusta omaavista vastaajista ei osannut sanoa, tukevatko oman osahankkeen tavoitteet taustaorganisaation strategisia tavoitteita. Lisäksi vastaajista 6 % oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. (Liite 2, taulukko 14.)

## 5.5 Lopputuloksen arviointi

Kaikkiin opinnäytetyön ongelmiin saatiin osittain vastaukset. Alkuperäinen tarkoitus oli selvittää hallinnoinnin onnistumista. Tutkimuksen tekijänä näen, että kysymykset, joita esitin, eivät välttämättä olleet hyviä alkuperäisen tarkoituksen saavuttamiseksi. Teemahaastattelut omalta osaltaan antoivat hyviä vastauksia myös hallinnoinnin onnistumisesta tai epäonnistumisesta ja tutkimuksen tekijän omat kokemukset toivat lisää informaatiota. Hanketyöntekijöille suunnattu kysely antoi vastauksia enemmän hankekonsortioihin liittyvissä kysymyksissä, mikä sinänsä toimeksiantajan kannalta on varmasti tärkeää. Tämän opinnäytetyön kysymysten selvittämisessä siitä ei juuri

ollut apua. Näin jälkeempäin ajateltuna kyselyä olisi pitänyt miettiä tarkemmin sekä kysymysten osalta että kohderyhmän osalta.

Tämän opinnäytetyön tärkein tulos opinnäytetyön tekijän näkökulmasta on, että tutkimuksen avulla tuli näkyväksi se, että hankehallinnoinnin organisoiminen on yhtä merkittävää kuin itse hankekonsortioiden organisoiminen. Johtamiseen tulee kiinnittää huomiota ja erityisenä osa-alueena johtamisessa nimenomaan ihmisten johtamiseen. Kun arvioidaan toimeksiantajan tästä opinnäytetyöstä saamaa hyötyä, voidaan todeta, että tämä opinnäytetyö antaa sysäyksen organisaatiolle siirtyä seuraavalle tasolle projektiliiketoiminnan ja projektisalkun hallinnan kehittämisessä. Tällä päästään lähemmäs tilannetta, jossa projektit ja hankkeet ovat hallittu osa organisaation strategian toteuttamista.

Tampereen kaupungin toimintamallina on tilaaja-tuottaja –malli. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena olleiden hankkeiden hallinnointi oli tilaajan puolella. Osaa Väli-Suomen Kaste-hankkeista hallinnoidaan tuotannon toimesta. Tässä opinnäytetyössä ei selvitetty tilaajan ja tuottajan hallinnoimien hankkeiden suhdetta tai niiden toimintatapojen verrannollisuutta. Tästä voisi tulevaisuudessa tehdä oman opinnäytetyönsä esimerkiksi otsikolla ”Tilaaja-tuottaja –mallin vaikutukset hankehallinnointiin”.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä saatiin vastaukset kaikkiin esitettyihin kysymyksiin. Hallinnoinnin osalta kuva kuitenkin jäi toivottua hämärämmäksi. Tutkimuksen perusteella syntyi käsitys, että hallinnointia ei oltu alun perin mietitty kokonaisuutena ja tämä voi olla syynä siihen, että hallinnoinnin osalta vastaukset keskittyivät lähinnä talouden hoitoon lukuun ottamatta hankejohtolta saatuja vastauksia.

Johtamisen käytäntöjen osalta tutkimuksen perusteella voidaan tulla siihen tulokseen, että hankkeiden alkuvaiheessa olisi pitänyt käydä enemmän keskustelua hankejohtoon ja hallinnoijan vastuuviranhaltijan kanssa vastuiden jakaantumisesta ja samalla miet-

tiä yhdessä jo etukäteen, millaisia ongelmia tämä järjestely mahdollisesti tuo tullessaan. Silloin olisi säästyttävä turhalta pallottelulta ongelmatilanteiden ratkaisussa.

Johtamisen rakenne on tukenut hyvin itse hankekonsortioiden tavoitteisiin pääsemistä, mutta se ei ole ollut ongelmatonta. Asiantuntijaorganisaatiosta ostettu hankejohto on vastannut sekä sisällöllisestä että hallinnollisesta johtamisesta. Tällä on turvattu hankkeiden tasapuolinen kohtelu. Ongelmia on aiheutunut siitä, että vaikka ostetulla hankejohdolla on vastuu hankkeen toteutumisesta, ei sillä ole päätösvaltaa talouteen liittyvissä asioissa. Hallinnoijan vastuuviranhaltijan näkökulmasta ongelma on ollut lähinnä se, että hallinnoijan omien osahankkeiden osalta vastuuviranhaltija on vastannut henkilöstön esimiestehtävistä, mutta sisällöllinen vastuu osahankkeen toteutuksesta on ollut asiantuntijaorganisaatiosta ostetulla hankejohtajalla. Vaikka tiettyjä ongelmia on aiheutunut johtamiskäytännöistä ja johtamisen rakenteesta johtuen, eivät ne ole estäneet hankkeille asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Hankejohdon ja hallinnoijan vastuuviranhaltijoiden näkemys oli, että Kaste-hankkeiden tavoitteet ovat linjassa kuntien strategisten tavoitteiden kanssa. Tätä tuki osaltaan myös hanketyöntekijöille tehty kysely. Kyselyssä nousi kuitenkin esille mielenkiintoa herättänyt seikka. Aikaisempaa hanketyön kokemusta omaavista kyselyyn vastanneista 7 % ei osannut sanoa, tukevatko oman osahankkeen tavoitteet oman kunnan strategisten tavoitteiden toteutumista. Lisäksi 6 % aikaisempaa hanketyön kokemusta omaavista oli jokseenkin eri mieltä kyselyn väittämän kanssa. Tästä voi tehdä sen johtopäätöksen, että kaikissa osahankekunnissa Kaste-hankkeen tavoitteet eivät kuitenkaan ole olleet kyseisen kunnan strategisia tavoitteita tukevia. (Liite 2)

Hankekonsortioiden johtamisen osalta viestintä on haastattelussa ja tehdyn kyselyn perusteella toiminut hyvin. Hankekonsortiolle on laadittu oma viestintäsuunnitelma, jossa viestinnän vastuut ja toimintalinjaukset on määritelty. Hankehallinnon osalta viestinnässä on ollut ongelmia, jotka ovat näkyneet sekä hankejohdolle että itse hankkeille. Vuorovaikutusta hankehallinnoijan ja hankejohdon välillä on koettu olevan liian vähän. Hankehallinnoijan näkökulmasta vuorovaikutus aluejohtoryhmän ja hallinnoijan välillä on ollut jossain määrin puutteellista. Toisaalta hankehallinnoijan vastuuviranhaltijan mielestä viestintä on toiminut hallinnoijaorganisaatiossa hyvin

johtoryhmätyöskentelyn kautta. Johdon välinen sisäinen viestintä onkin varmasti toiminut, mutta johdon ja henkilöstön välinen viestintä on jäänyt puutteelliseksi.

Kaste-ohjelman tavoitteena olleen informaatio-ohjauksen tavoitteen onnistumisen osalta ei haastatteluissa saadun tiedon perusteella ole välttämättä onnistuttu. Kaste-tiedon välittyminen niille kunnille, jotka eivät ole mukana Kaste-hankkeissa, on hyvin satunnaista. Hankkeiden käytössä olleet portaalit sulkeutuvat hankkeen päättyessä ja tieto siltä osin menee hukkaan. Innokylä-konsepti ei haastateltujen näkemyksen mukaan välttämättä palvele informaatio-ohjauksen tavoitteen toteuttamista. Sen sijaan sosiaalialan osaamiskeskusten roolia informaation välittäjänä nostettiin haastatteluissa esille.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että aikaisemmalla hanketyön kokemuksella on suuri merkitys hankkeiden toteuttamisen kannalta. Sekä suullisen että kirjallisen esittämisen taito on karttunut vuosien aikana hanketyötä tehneillä henkilöillä. Myös valtionavustushankkeiden käytännöt ovat ennestään tuttuja. Hanketyöhön seuloutuvat ne henkilöt, jotka sietävät jatkuvaa muutosta ja joiden verkostoitumisen taito on kehittynyt vuosien varrella. Kääntöpuolensakin aikaisemmalla hanketyön kokemuksella on. Jos aikaisempi hanketyön kokemus on hankittu ns. löysemmän rahan hankkeissa, on työntekijän jossain määrin vaikeaa sopeutua tarkasti säännellyn valtionavustushankkeen toimintamalliin. Hankkeisiin valitettavasti palkataan myös edelleen sellaisia ihmisiä, joille ei linjaorganisaatiosta ole muuta paikkaa löytynyt. Hallinnoinnin osalta aikaisemmasta kokemuksesta on selkeästi hyötyä. Hankkeiden talousosaaminen on erityisosaamista, joka vaatii tekijältä kykyä selvittää joskus vaikeitakin valtionhallinnon ohjeistuksia.

Hankehallinnoinnin resursoimisella ja organisoimisella on tutkimuksessa saadun tiedon perusteella suuri merkitys. Tuloksena oli, että hankehallinnoinnissa tulee huolehtia siitä, että tehtävien vaativuus ja määrä ovat suhteessa resursseihin. Hallinnoinnin resursoinnissa tulee talouden osaamisen lisäksi huomioida myös muut hallinnoinnin kannalta tarpeelliset osaamisalueet.

## 7 TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ

Tutkimuksessa saadun tiedon perusteella tulisi jatkossa keskittyä myös hankehallinnon organisoimiseen ja johtamiseen. Olisi tarkoituksenmukaista, että isossa organisaatiossa, niin kuin tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oleva Tampereen kaupunki, olisi olemassa hankehallinnointia varten oma työntekijäverkostonsa tai hanketoimisto, joka hoitaisi kaikkien organisaation hankkeiden hallinnoinnin osana organisaation projektiliiketoimintaa ja projektisalkun hallintaa. Hanketoimiston tehtävänä olisi myös tuottaa ylimmälle johdolle tietoa kulloinkin meneillään olevista sekä suunnitteilla olevista projekteista strategisen päätöksenteon tueksi. Hallinnoinnin johtamiseen tulisi myös kiinnittää huomiota. Johtamisen osalta tavoitteena voisi olla tasapainoinen johtamiskulttuuri, jossa asioita ja ihmisiä johdetaan intensiivisesti. Osaamista keskittämällä työskentelyä saataisiin tehostettua sitä kautta, että työaikaa ei tarvitsisi käyttää jokaisen uuden hankkeen alkaessa perusasioiden selvittämiseen. Hallinnoijan organisaatiossa olisi hyvä olla talouden osaamisen rinnalla myös muuta hankeosaamista. Esimerkiksi viestintäosaaminen voisi olla yksi hanketyöntekijäverkoston osaamisalueista. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi tiiviimmällä yhteistyöllä kaupungin oman viestintäyksikön kanssa.

Kaste-hankkeiden osalta, jotka ovat osa Kaste-ohjelman toteuttamista, voidaan hallinnointia tarkastella ohjelmaperusteisten hankkeiden hallinnointina eli ns. ylätasojohdattamisena. Tulevaisuudessa voitaisiinkin keskustella siitä, voisiko ohjelmaperusteisten hankkeiden hallinnoinnin panoksen sisällyttää aluejohtoryhmälle myönnettävään valtionavustukseen. Jos hallinnointi olisi osa aluejohtoryhmän toimintaa, ei hankekonsortioille myönnettyä valtionavustusta tarvitsisi käyttää hallinnoinnin kustannuksiin. Tällä välttyttäisiin hankekonsortiossa mukana olevien kuntien kritiikiltä siitä, että hallinnoinnista vastaava kunta vie ison potin valtionavustuksesta hallinnointiin ja kunnat eivät saa siitä vastineeksi mitään.

## LÄHTEET

Artto, K.;Martinsuo, M.;& Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jalava, U. & Virtanen, P. 1998. Tietoa luova projekti - polku oppivaan organisaatioon. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Karlsson, Å. & Marttila, A. 2002. Projektikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta. 1992.L 3.81992/733.

Näsi, J. & Neilimo, K. 2008. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Juva: WS Bookwell Oy

Ruuska, K. 1999. Projekti hallintaan. Helsinki: Suomen Atk-kustannus Oy.

Ruuska, K. 2006. Terveydenhuollon projektinhallinta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeiden valtionavustukset 2012 - 2015 Hankeopas. 2013. Viitattu 3.6.2013. [www.stm.fi/julkaisut](http://www.stm.fi/julkaisut)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste) 2012 - 2015 - Toimeenpanosuunnitelma. 2012. Viitattu 17. 10 2013. [www.stm.fi/julkaisut](http://www.stm.fi/julkaisut)

Sosiaali- ja terveysministeriö, kehittämisohjelmat ja hankkeet. Viitattu 1.9.2013 osoitteesta Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelma (Kaste). [www.stm.fi](http://www.stm.fi)

Vartiainen, M., Ruuska, I. & Kasvi, J. J. 2003. Projektiosaaminen - dynaamisen organisaation voimavara. Tampere: Tammer Paino Oy.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

# LIITTEET

## Liite 1

Sähköisen kysely hanketyöntekijöille

Sukupuoli

Ikä

Aikaisempi hanketyön kokemus

- ei
- on
  - 0-2 vuotta
  - 2-3 vuotta
  - Yli 5 vuotta

Kenen rahoittajan hankkeissa olet työskennellyt?

- Ministeriö
- Eu
- Tekes
- Sitra
- RAY
- joku muu, mikä \_\_\_\_\_

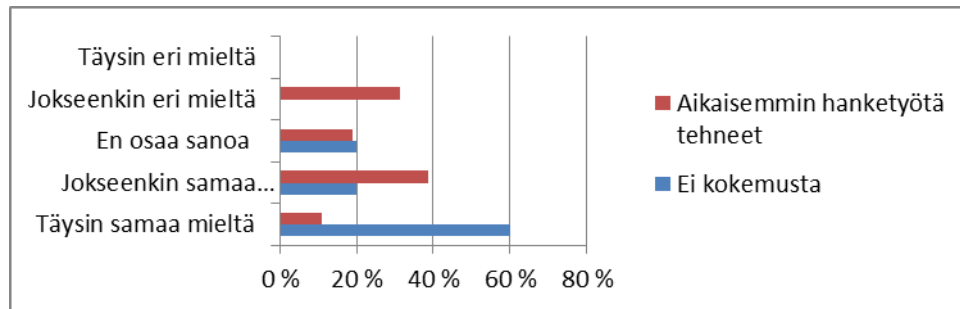
1. Osahankkeeni on saanut tarvittavan tuen hallinnoijalta hankkeen toteuttamista varten.
2. Hallinnoijalta saatu ohjeistus on tukenut hyvin osahankkeen toteuttamista.
3. Oman osahankkeeni hallinnoinnin ja kehittämistoiminnan suhde on tasapainossa.
4. Käytän hankkeen hallinnointiin aikaa (% työajasta)
  - Vähintään 10%
  - 10 – 25 %
  - Enemmän kuin 25%
5. Olen saanut hyvin tukea omalta taustaorganisaatioltani.
6. Hankehallinnoija on suhtautunut projektityöhön positiivisesti.
7. Väli-Suomen alueen Kaste—hankkeiden johtamiskäytännöt ja johtamisen rakenne on tukenut hankkeelle asetettujen tavoitteiden toteutumista
8. Vuorovaikutus hankehallinnoijan ja oman osahankkeen välillä on toiminut hyvin?
9. Hankkeen tulosviestintä eli virallisten kanavien kautta tapahtuva viestintä on onnistunut hyvin.
10. Hankkeen sosiaalinen viestintä työyhteisössä on toiminut hyvin.



11. Hankkeen sosiaalinen viestintä eli vuorovaikutus työyhteisön ulkopuolelle on toiminut hyvin.
12. Oman osahankkeen taustaorganisaatio on hyvin perillä osahankkeen toiminnasta ja tavoitteista.
13. Osahankkeen tavoitteet tukevat oman taustaorganisaatiosi strategisia tavoitteita.
14. Hankkeen resursoinnissa on onnistuttu.
15. Hankkeiden organisointi Väli-Suomen alueella on onnistunut hyvin.

Taulukko 1.

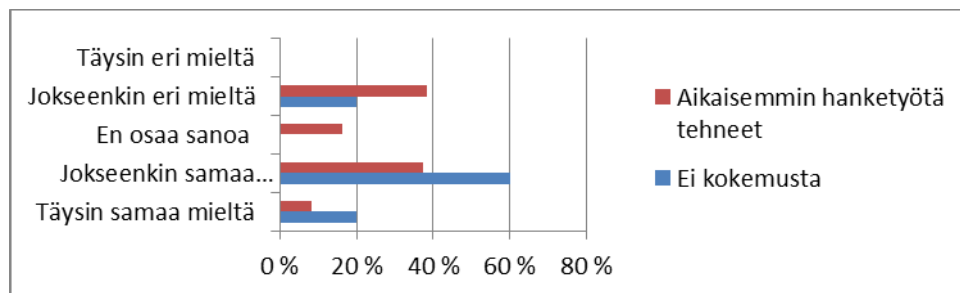
1. Oma osahankkeeni on saanut tarvittavan tuen hankkeen hallinnoijalta					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ei kokemusta	60 %	20 %	20 %	0 %	0 %
Aikaisemmin hanketyötä tehneet	11 %	39 %	19 %	31 %	0 %



Kuvio 1.

Taulukko 2.

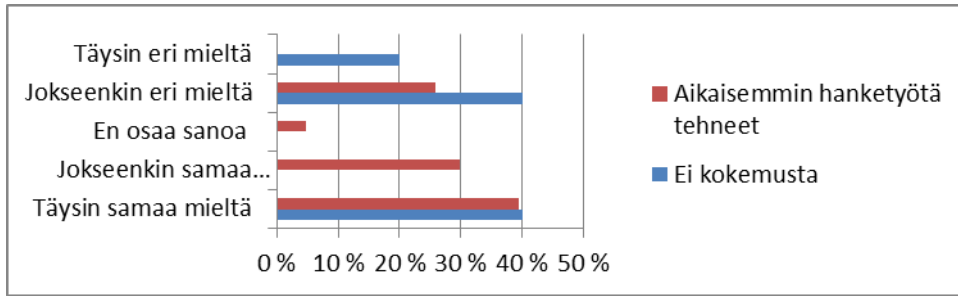
2. Hanketta hallinnoivalta Tampereen kaupungilta saatu ohjeistus on tukenut hyvin osahankkeen toteuttamista.					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ei kokemusta	20 %	60 %	0 %	20 %	0 %
Aikaisemmin hanketyötä tehneet	8 %	37 %	16 %	38 %	0 %



Kuvio 2.

Taulukko 3.

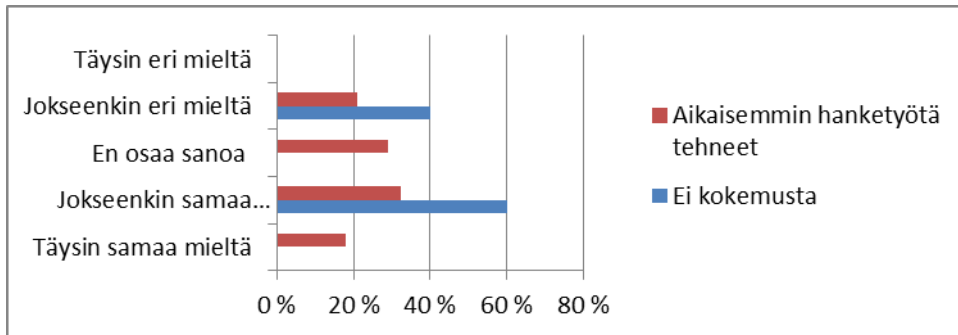
3. Hankejohtajalta saatu ohjeistus on tukenut hyvin osahankkeen toteuttamista					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ei kokemusta	40 %	0 %	0 %	40 %	20 %
Aikaisemmin hanketyötä tehneet	39 %	30 %	5 %	26 %	0 %



Kuvio 3.

Taulukko 4.

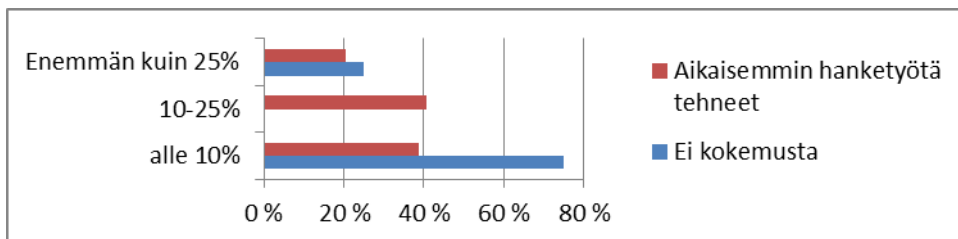
4. Oman osahankkeen hallinnoinnin ja kehittämistoiminnan suhde on tasapainossa					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ei kokemusta	0%	60%	0%	40%	0%
Aikaisemmin hanketyötä tehneet	18%	32%	29%	21%	0%



Kuvio 4.

Taulukko 5.

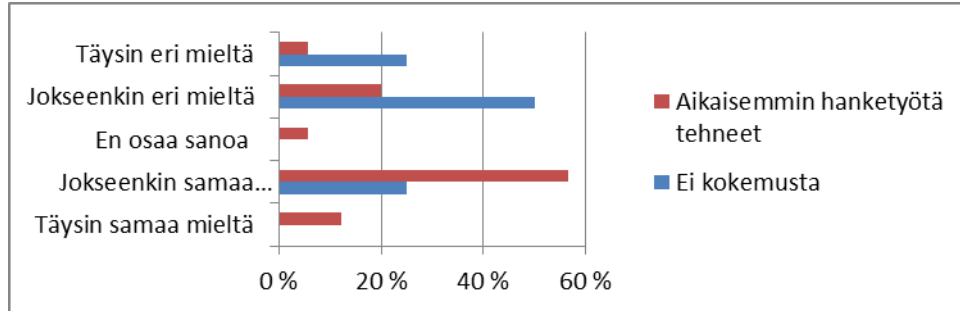
5. Käytän oman osahankkeen hallinointiin aikaa (%:a työajasta)			
	alle 10%	10-25%	Enemmän kuin 25%
Ei kokemusta	75%	0%	25%
Aikaisemmin hanketyötä tehneet	39%	41%	20%



Kuvio 5.

Taulukko 6.

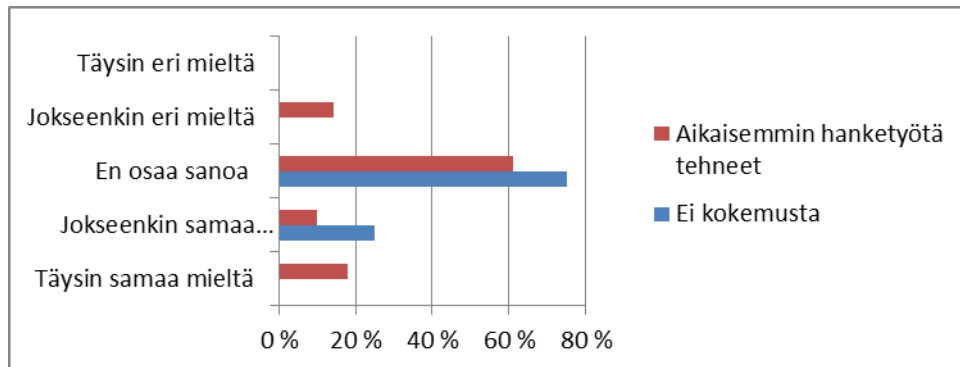
6. Olen saanut hyvin tukea omalta taustaorganisaatioltani					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ei kokemusta	0 %	25 %	0 %	50 %	25 %
Aikaisemmin hanketyötä tehneet	12 %	57 %	6 %	20 %	6 %



Kuvio 6.

Taulukko 7.

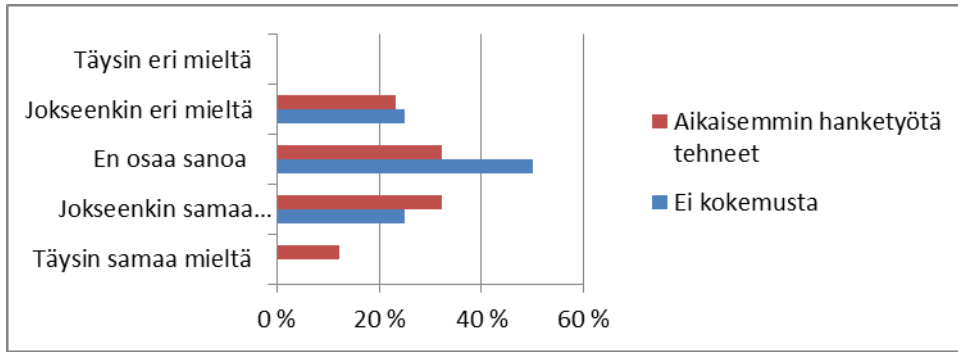
7. Hankehallinnoijana Tampereen kaupunki on suhtautunut projektityöhön positiivisesti					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ei kokemusta	0 %	25 %	75 %	0 %	0 %
Aikaisemmin hanketyötä tehneet	18 %	10 %	61 %	14 %	0 %



Kuvio 7.

Taulukko 8.

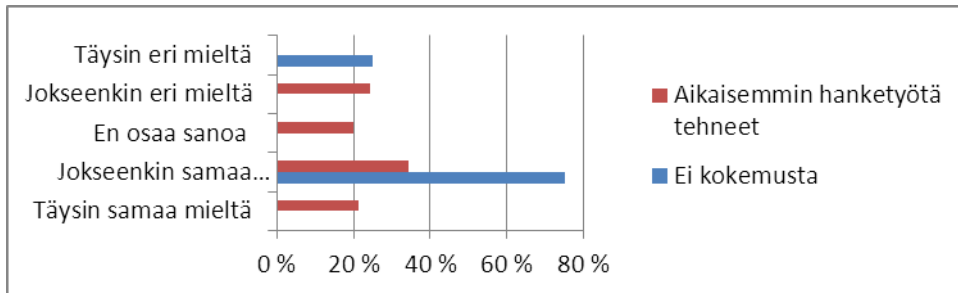
8. Väli-Suomen alueen Kaste-hankkeiden johtamiskäytännöt ja johtamisen rakenne ovat tukeneet hankkeille asetettujen tavoitteiden toteutumista					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ei kokemusta	0 %	25 %	50 %	25 %	0 %
Aikaisemmin hanketyötä tehneet	12 %	32 %	32 %	23 %	0 %



Kuvio 8.

Taulukko 9.

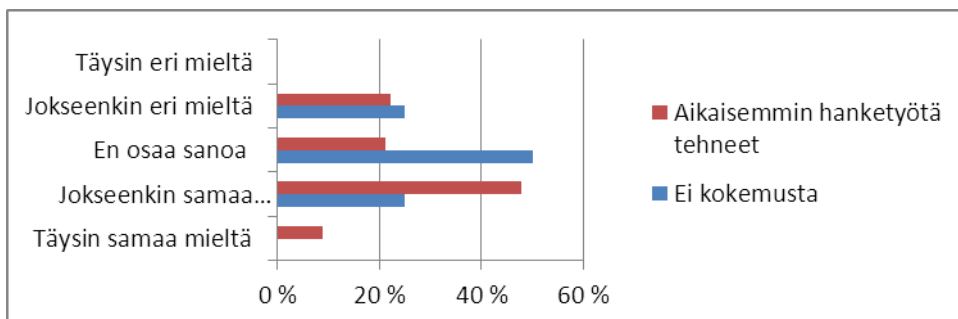
9. Vuorovaikutus hankehallinnoijana toimivan Tampereen kaupungin ja oman osahankkeeni välillä on toiminut hyvin					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ei kokemusta	0%	75%	0%	0%	25%
Aikaisemmin hanketyötä tehneet	21%	34%	20%	24%	0%



Kuvio 9.

Taulukko 10.

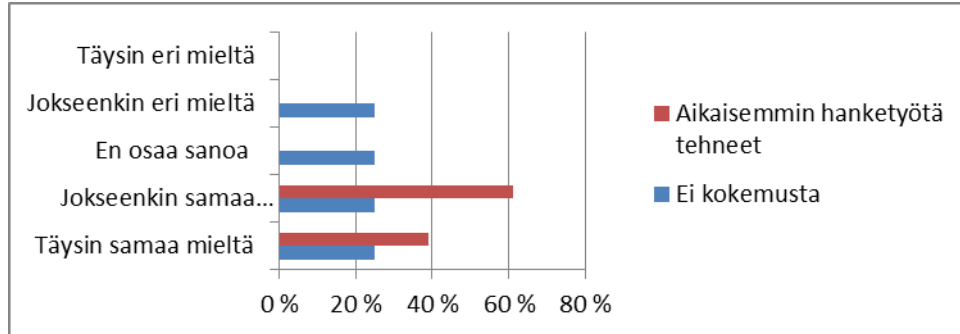
10. Hankkeen tulosviestintä, eli virallisten kanavien kautta tapahtuva viestintä on onnistunut hyvin					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ei kokemusta	0%	25%	50%	25%	0%
Aikaisemmin hanketyötä tehneet	9%	48%	21%	22%	0%



Kuvio 10.

Taulukko 11.

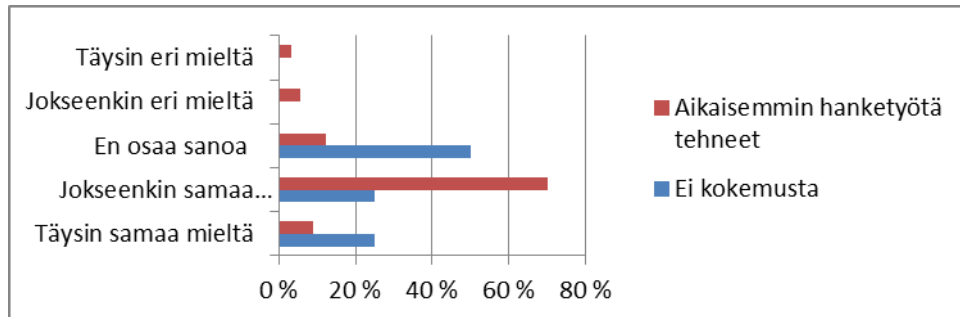
11. Hankkeen sosiaalinen viestintä, eli vuorovaikutus työyhteisössä on toiminut hyvin					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ei kokemusta	25 %	25 %	25 %	25 %	0 %
Aikaisemmin hanketyötä tehneet	39 %	61 %	0 %	0 %	0 %



Kuvio 11.

Taulukko 12.

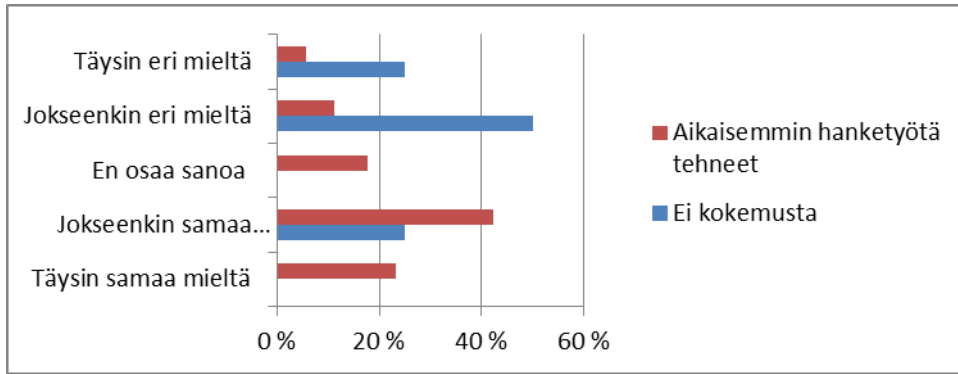
12. Hankkeen sosiaalinen viestintä työyhteisön ulkopuolella on sujunut hyvin					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ei kokemusta	25 %	25 %	50 %	0 %	0 %
Aikaisemmin hanketyötä tehneet	9 %	70 %	12 %	6 %	3 %



Kuvio 12.

Taulukko 13.

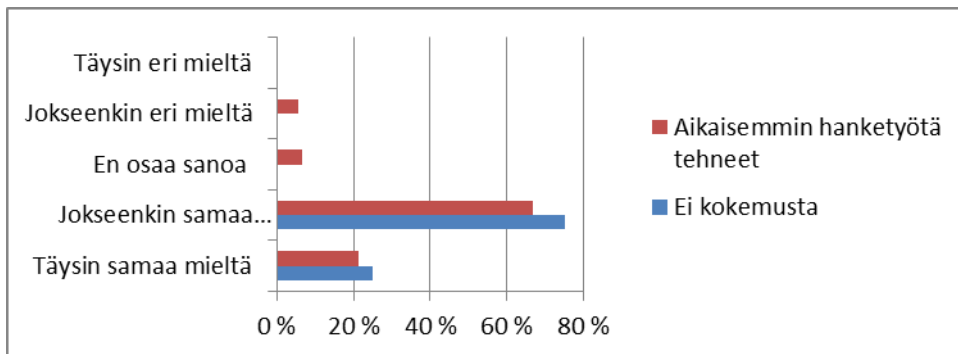
13. Oman osahankkeeni taustaorganisaatio on hyvin perillä osahankkeeni toiminnasta ja tavoitteista					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ei kokemusta	0 %	25 %	0 %	50 %	25 %
Aikaisemmin hanketyötä tehneet	23 %	42 %	18 %	11 %	6 %



Kuvio 13.

Taulukko 14.

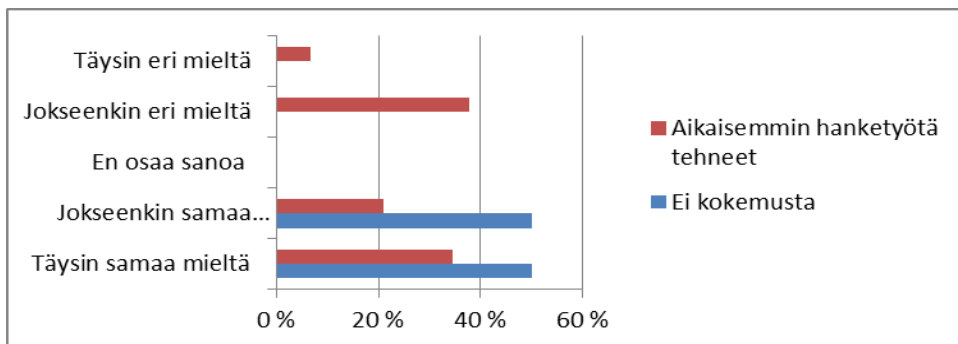
14. Oman osahankkeen tavoitteet tukevat taustaorganisaatiosi strategisia tavoitteita					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ei kokemusta	25 %	75 %	0 %	0 %	0 %
Aikaisemmin hanketyötä tehneet	21 %	67 %	7 %	6 %	0 %



Kuvio 14.

Taulukko 15.

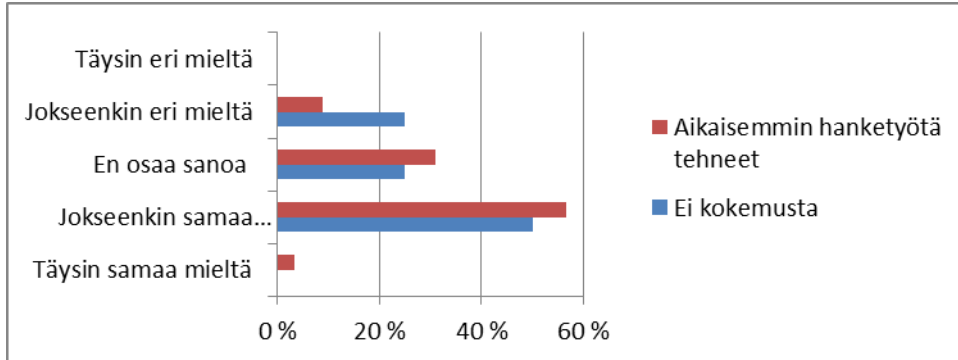
15. Hankkeen resurssoinnissa on onnistuttu					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ei kokemusta	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %
Aikaisemmin hanketyötä tehneet	34 %	21 %	0 %	38 %	7 %



Kuvio 15.

Taulukko 16.

16. Hankkeiden organisointi Väli-Suomen alueella on onnistunut hyvin					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ei kokemusta	0%	50%	25%	25%	0%
Aikaisemmin hanketyötä tehneet	3%	57%	31%	9%	0%



Kuvio 16.



Satakunnan ammattikorkeakoulu

TEEMAHAASTATTELUN TEEMAT

- Miten Väli-Suomen alueen Kaste—hankkeiden johtamiskäytännöt ja johtamisen rakenne on tukenut hankkeelle asetettujen tavoitteiden toteutumista?
- Missä suhteessa asetetut tavoitteet ovat olleet kuntien strategisiin tavoitteisiin nähden?
- Millaisena sinä näet organisaatiokulttuurin ja johtamiskulttuurin vaikutukset projektitoimintaan?
  - Millainen organisaatio- ja johtamiskulttuuri sinun mielestäsi on otollinen projektitoiminnan onnistumisen kannalta?
  - Millainen ei ole?
- Miten olet kokenut Väli-Suomen alueen Kaste-hankkeiden organisointimal-  
lin?
  - Missä on onnistuttu?
  - Mitä tekisit toisin?
- Miten viestintä on toiminut osana hankkeiden johtamista ja hankehallinnoin-  
tia?
  - Sisäinen viestintä esim. ohjausryhmätyöskentely jne.
  - Ulkoinen viestintä
  - Kaste-viestin välittyminen niihin Väli-Suomen kuntiin, jotka eivät ole osallistuneet hankkeeseen?
- Miten aikaisempi hanketoimijoiden hanketyön kokemus ja osaaminen on vai-  
kuttanut hankkeiden toteuttamiseen?
  - Millainen osaaminen kumuloituu yleiseksi hankeosaamiseksi?
  - Millainen on substanssiosaamisen merkitys kehittämistyössä?
- Millainen on sinun mielestäsi hankehallinnoinnin resursoimisen ja organi-  
soinnin merkitys hankkeen onnistuneen toteuttamisen kannalta.