



## Hankkeen hyvä suunnittelu - miten rakennetaan onnistunut kehittämishanke?

Kari Kangaspunta

1. Hanketoiminnan oikea ymmärrys – mitä olemme tekemässä?
  - miksi hanketoimintaan on turhauduttu?
  - mikä tekee hankkeesta hankkeen?
  - hanke on kehittämistoimintaa – ei palvelutoimintaa!
  - kehittäminen kohdistuu ongelmiin tai haasteisiin, jotka eivät ratkea yhden hallinnonalan toimesta
  - hanke on verkoston – ei yksittäisen organisaation työkalu
  - järjestöjen erityispiirteet
2. Suunnittelu ratkaisee hankkeen onnistumisen
  - on sosiaalinen prosessi
  - verkostolähtöinen hankesuunnittelu
3. Hanke on intressien yhteensovittamista
  - rahoittaja - kohderyhmä – toteuttajat - kumppanit
4. Hankeprosessin vaiheiden tunnistaminen
  - laatu syntyy prosessin hallinnasta = oikeat vaiheet oikea järjestys!
5. Verkostolähtöinen hankesuunnittelu
  - miten osapuolet saadaan sitoutumaan?
6. Hanke oppivana prosessina



Kari Kangaspunta  
p. (015) 212 294, 040 0558 265  
kari.kangaspunta@kehityspolku.fi

*"Ryhtyminen johonkin projektiin merkitsee tarkalleen sitä, mitä sana alun perin tarkoitti – että sinkoaa idean niin kauas eteensä, että siitä tulee itsenäinen ja se toteutuu – eikä pelkästään alkuunpanijansa toimesta, vaan jopa täysin hänestä riippumatta."*

*(Czeslaw Milosz)*

## **Johdanto:**

Hanketoimintaan liittyy esim. kunnissa tätä nykyä myös turhautumista ja pettymystä. Se johtuu mm. seuraavista syistä:

- puutteellinen ymmärrys => väärät odotukset
- huono suunnittelu
- tärkeiden osapuolten riittämätön sitoutuminen
- hankeosaamisen puutteet
- riittämätön ymmärrys kehityksen dynamiikasta

## **Teesit:**

Hanke on tapa organisoida **kehittämistoimintaa** – ei palvelutoimintaa.  
Hanke on verkoston työkalu – ei yksittäisen organisaation.

## **Hanketoiminta ja kehittäminen**

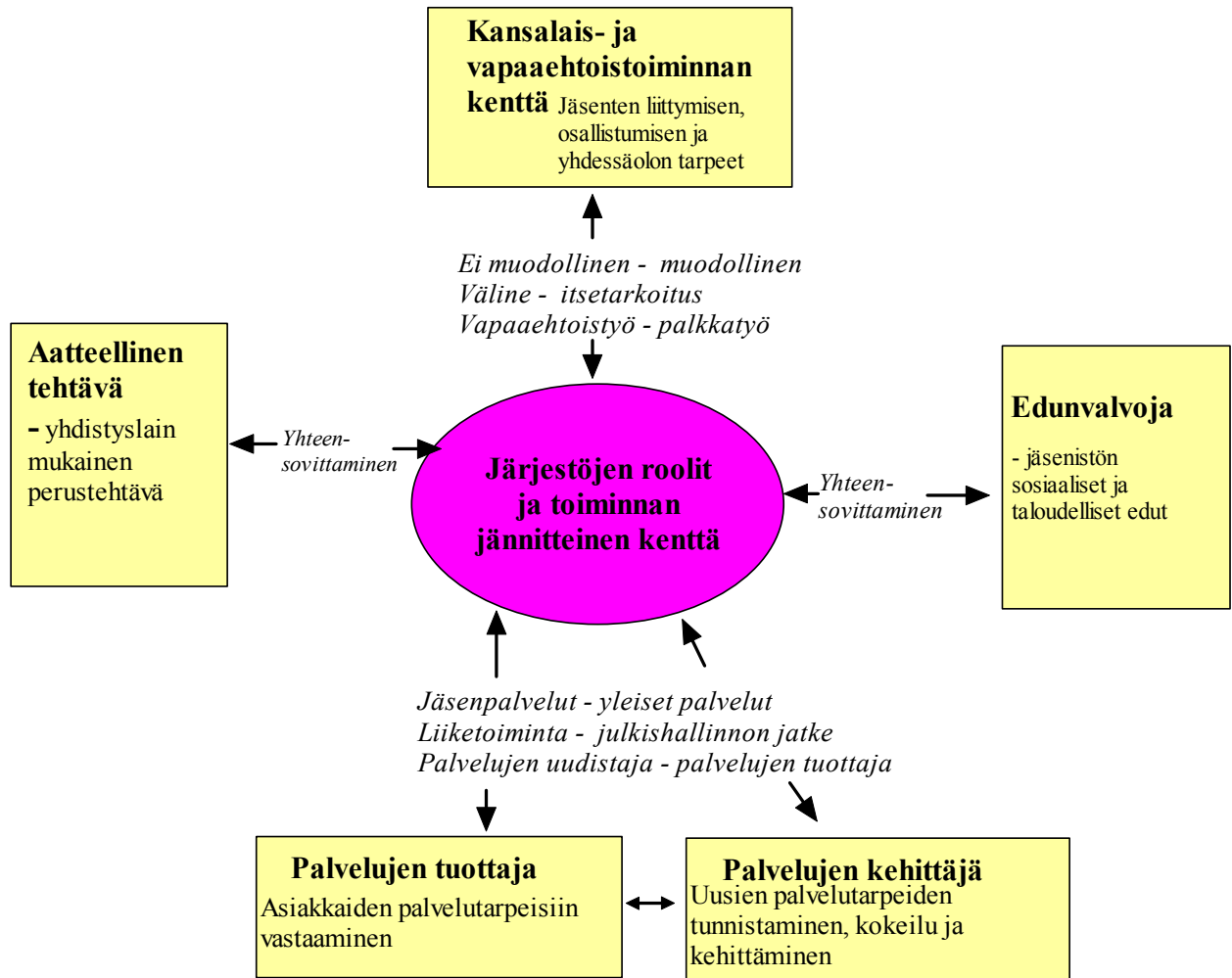
Kehittämistä voidaan tehdä monella tavalla. Siihen ei tarvita välttämättä hanketta.

Kun toteutamme kehittämisen hankemuotoisena, rakennamme siihen erityistä systematiikkaa ja kurinalaisuutta. Tärkeää on myös se, että lopputulos rakennetaan suunnitelmissa ja mielikuvissa *etukäteen*. Kehittäminen toteutetaan tavoitteesta ja lopputuloksesta käsin.

Hankerahoituksella toteutetaan myös toimintaa, joka on enemmän palvelutoimintaa, kuin kehittämistoimintaa. Se aiheuttaa ongelmia viimeistään siinä vaiheessa, kun hankerahoitus päättyy.

Hankkeella tulee tähdätä tilanteeseen, jossa hanke on jo päätynyt. Hankkeen onnistuminen mitataan sillä mitä on jäänyt elämään hankkeen päätyttyä. Parhaimmillaan on kyetty panemaan liikkeelle kehitystä, joka vahvistuu ja generoituu (lumipalloefekti). Huonoimmillaan hyvä hanketoiminta on herättänyt odotusta ja lupausta uudelta palvelusta tai toimintamallista, mutta toiminta päättyy, kun hanke päättyy.

# Järjestön roolit ja toimintakentän jännitteisyys



Kari Kangaspunta 2005

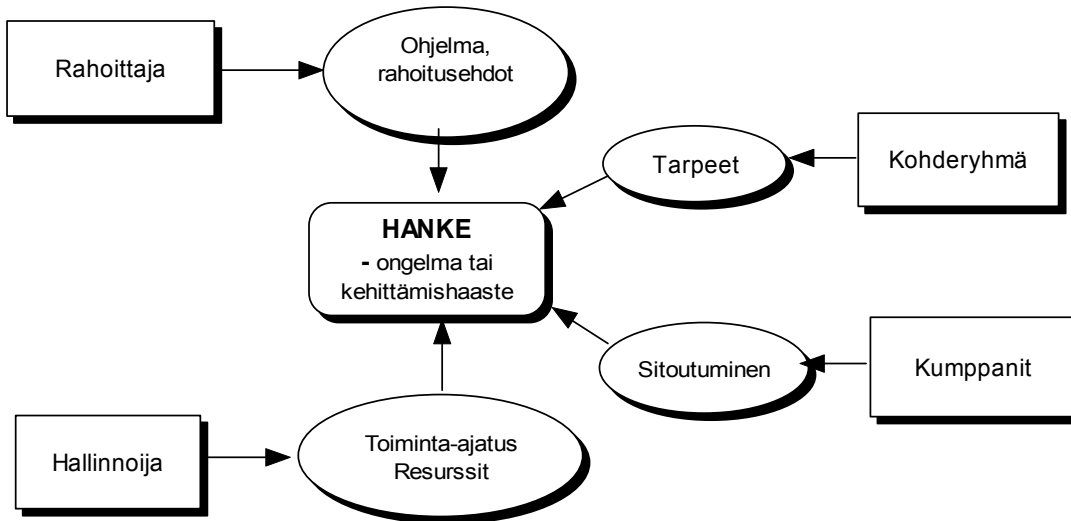


## Mikä on hanke?

(hanke = projekti)

- Tapa organisoida muutosta tai kehittämistoimintaa
- Kun tarvitaan eri osastojen tai organisaatioiden työn yhteensovittamista (kumppanuus)
- Tavoitteet ja työpanokset määritellään etukäteen
- Aikataulun mukaan etenevä (alku ja loppu)
- Tähtää tuloksiin, jotka jäävät elämään hankkeen jälkeen
- Oma projektiorganisaatio
- Omat resurssit

# Onnistuneen hankkeen lähtökohdat



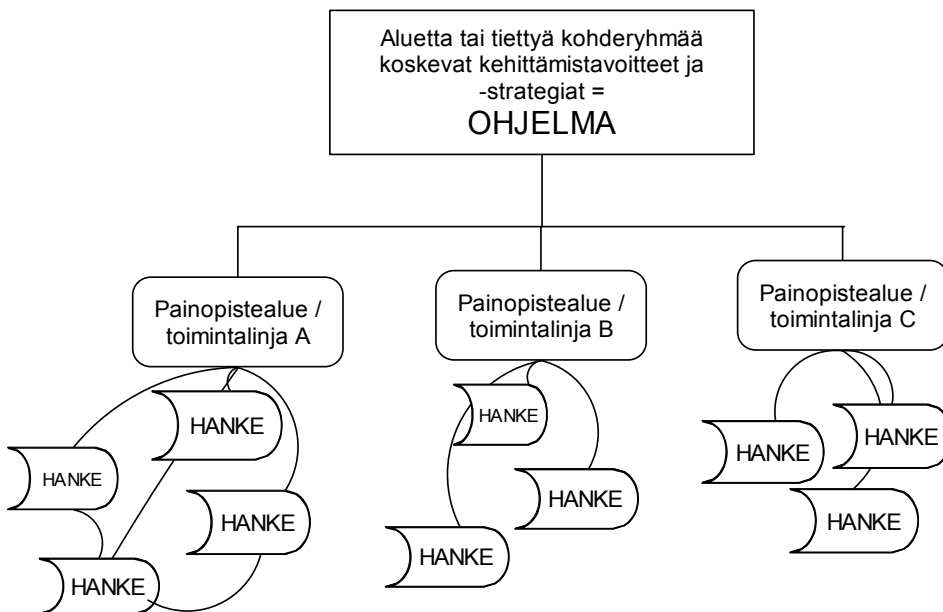
Hankesuunnittelu on **prosessi**, jossa yhteensovitetaan eri osapuolten näkemykset ja intressit ja muodostetaan yhteinen **tahtotila** hankkeen toteuttamiseksi.

Itse hanke on tapa organisoida kehittämistoimintaa!

- MIKSI** Mikä on taustalla oleva ongelma ?  
Miksi se ei ole poistunut olemassa olevilla keinoilla?
- MITÄ** Mitä uutta ratkaisua hanke tarjoaa ongelman ratkaisemiseksi (innovatiivisuus) ?  
Mitä jää elämään hankkeen jälkeen? (tuotokset)  
Mitä tuloksia ja vaikutuksia tavoitellaan?
- KENELLE** Mikä on kohderyhmä ja muut hyödynsaajat?
- MITEN** Miten tuloksiin päästään? (strategia ja toimenpiteet)  
Miten onnistumista mitataan?

Kari Kangaspunta 2001

# Ohjelmallinen kehittämistoiminta



## Perinteinen virkamiessuunnittelu

- Koskee omaa hallinnonala
- Syntyy virkamiestyönä
- Toteutus hallinnollisin päätösin

## Ohjelmallinen kehittäminen

- Koskee aluetta tai väestöryhmää
- Eri hallinnonalojen toimien yhteensovittaminen
- Ohjelma = yhteinen strategia
- Suunnittelu yhteistyöverkostoissa
- = ohjelmatyö
- Toteutus hankkeiden avulla

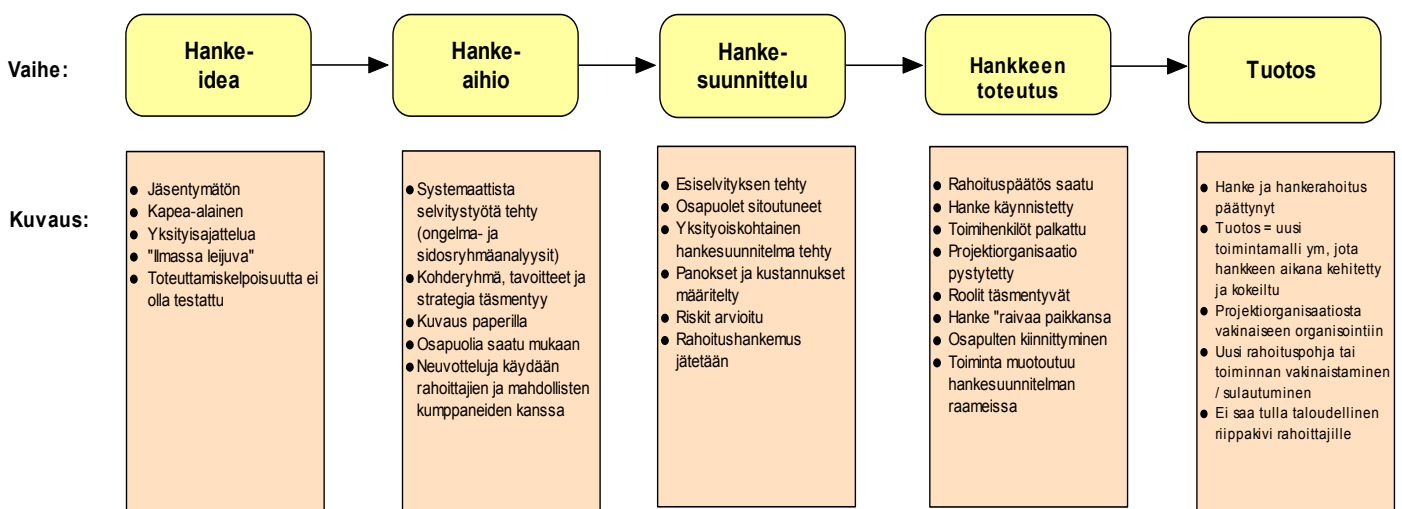
Kari Kangaspunta  
Kehityspolku Oy

# Hanke on prosessi.

Mitä se tarkoittaa:

- hankkeesta on tunnistettavissa erilaisia *vaiheita*
- edellisen vaiheen toteutuminen vaikuttaa siihen miten seuraavat vaiheet toteutuvat
- vaiheita ei saa ohittaa
- vaiheiden väärä järjestys aiheuttaa yleensä myös ongelmia

## Hankeprosessin päävaiheet:



Hankkeen onnistumisen kannalta tärkeimmät asiat tapahtuvat jo ennen kuin hanke alkaa. Hyvässä hankkeessa toteutus seuraa saumattomasti suunnitteluvaihetta, eikä siinä ole pitkiä katkoksia. Hankesuunnittelun virheet ja oikaisut kaatuvat projektipäällikön niskaan!

## Mistä kehittäminen käynnistyy?

- tunnistettu ongelma tai kehittämishaaste
- toimintaympäristön muutos
- uusien mahdollisuuksien avautuminen
- ohjelma
- arviointi /laatu järjestelmä

Ongelmalähtöisyys on hyvä lähtökohta jäsentää kehittämishaastetta. Hyvä hanke sisältää innovatiivista, uutta ratkaisua, se ei monista moneen kertaan kokeiltuja turvallisia ratkaisuja.

*Hankesuunnittelu* on yksi hankeprosessin vaiheista. Se on koko hankeprosessin yksi alaprosessi, jossa on myös tunnistettava omat vaiheensa.

## Hankkeen TAUSTASELVISTYKSET

Tavoitteena varmistaa:

- Hanke soveltuu toimintaympäristöönsä
- On rajaukseltaan tarkoituksenmukainen
- Pystyy saamaan aikaan kestäviä muutoksia

Selvityksessä muun muassa:

- Selvennetään sidosryhmät sekä heidän tarpeitaan ja näkemyksiään
- Yleiset kehityssuunnat, trendit, markkinatilanteen muutokset ym.
- Lainsäädäntö ja muut toimintapuitteet
- Mitkä ovat viranomaisvastuut
- Onko valtakunnallisia / toimialakohtaisia kehittämissuunnitelmia/ -ohjelmia
- Maakunnalliset, alueelliset ja kuntakohtaiset kehittämissuunnitelmat
- Onko ollut aiemmin ongelman korjaamiseen pyrkiviä hankkeita
- Onko tällä hetkellä vireillä tai toteutuksessa jotain kehittämisprosesseja
- Kohderyhmää kuvaavat tilasto- ja muut tiedot
- Hankkeen toimintamenetelmän arviointi
- Rahoitusmahdollisuudet

Millään hankkeella ei kyetä kerralla saamaan maailmaa kuntoon. On tehtävä valintoja ja rajoituksia.

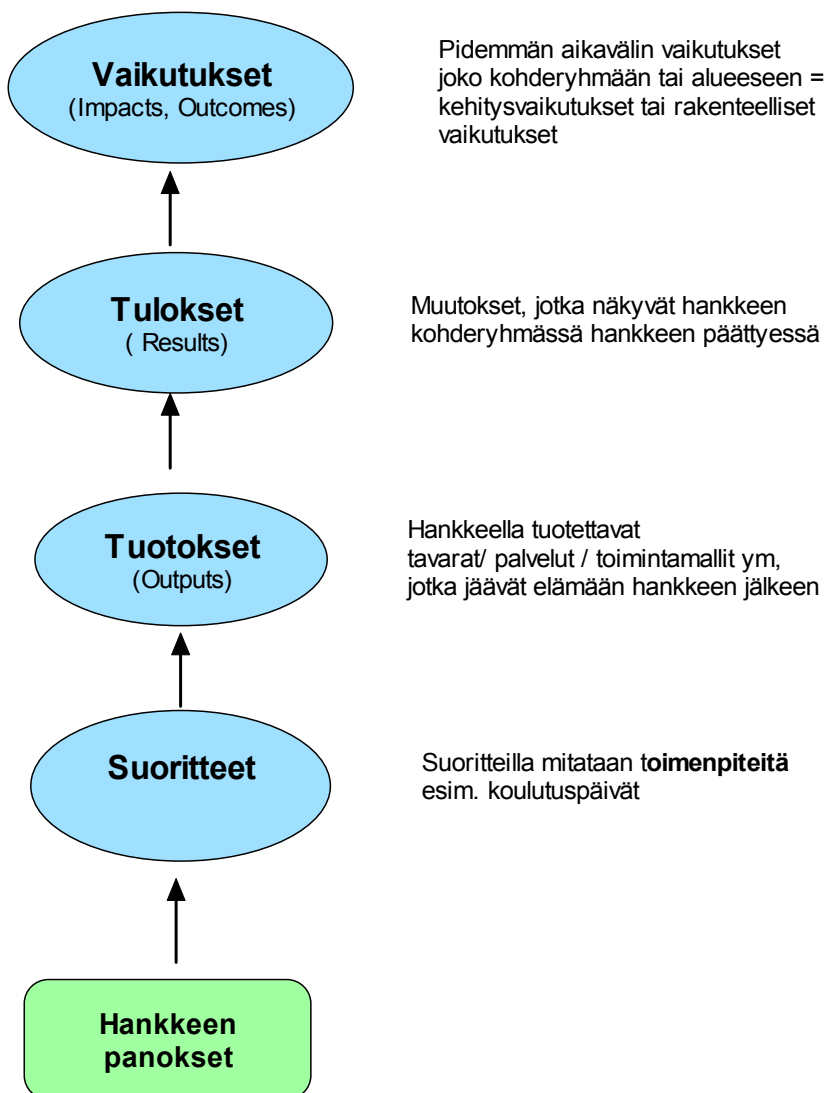
Hankkeen alkuvaiheessa hankesuunnittelijalla on **tutkijan** ja **strategin** työote.

## Hankkeen tavoitteiden määrittely

Jos hankkeella ei ole selkeästi määriteltyjä tavoitteita, toteutuksesta tulee usein rönnyilevää ja poukkoilevaa. Konkreettiset tavoitteet johtavat konkreettisiin tuloksiin. Hankkeella on hyvä olla myös kirjattuna yleisemmät kehitystavoitteet.

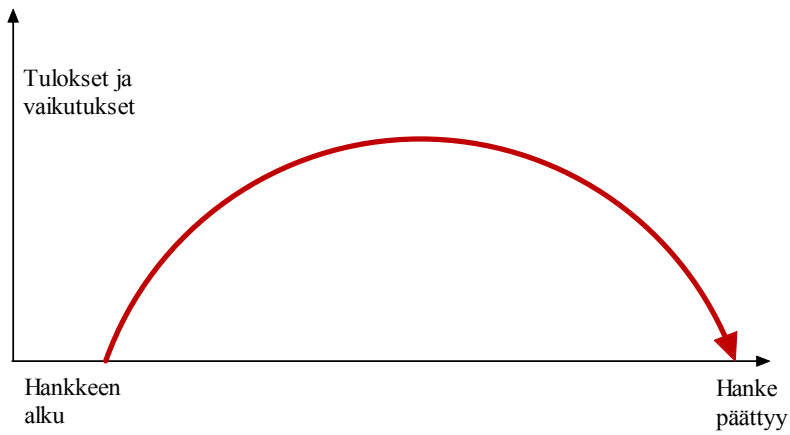
EU-hankkeissa on määritelty seuraavat vaikutusten tasot. Kaikille tasoille voidaan asettaa myös tavoitteita. Tavoitteet pitää asettaa niin, että niiden toteutumista voidaan seurata (mittarit).

## Hankkeen vaikutuksiin liittyvät käsitteet

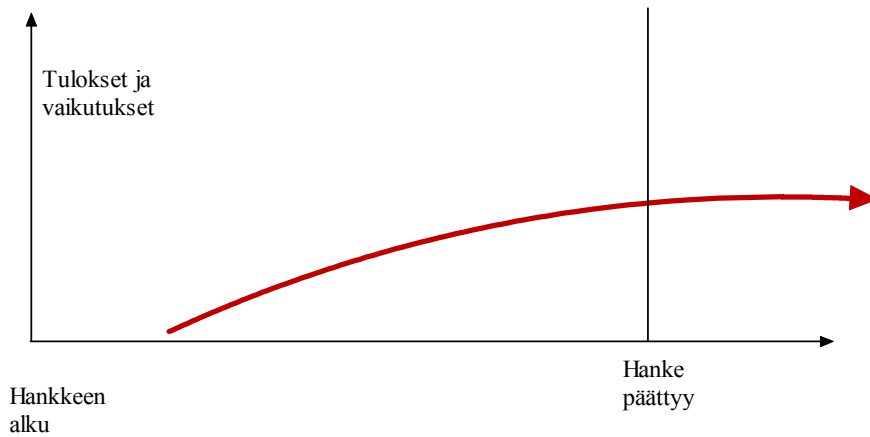


# Hankkeen aikaansaamat tulokset ja vaikutukset

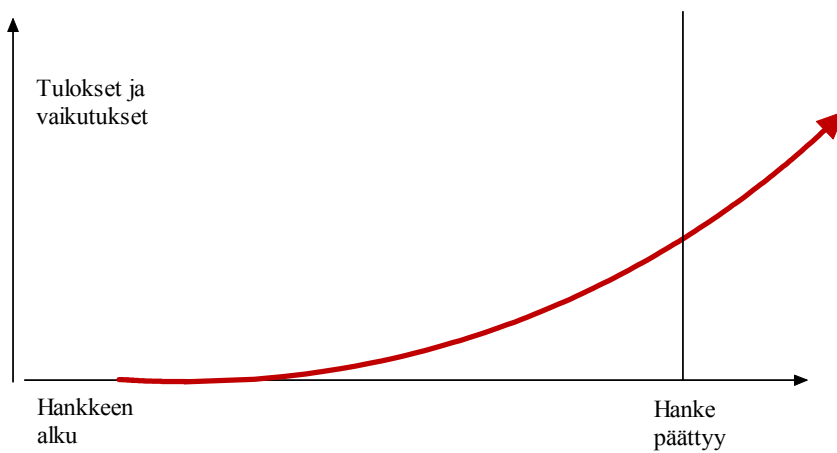
## 1. Vain hankeaikaisia vaikutuksia



## 2. Hankkeella on saatu aikaan pysyviä vaikutuksia



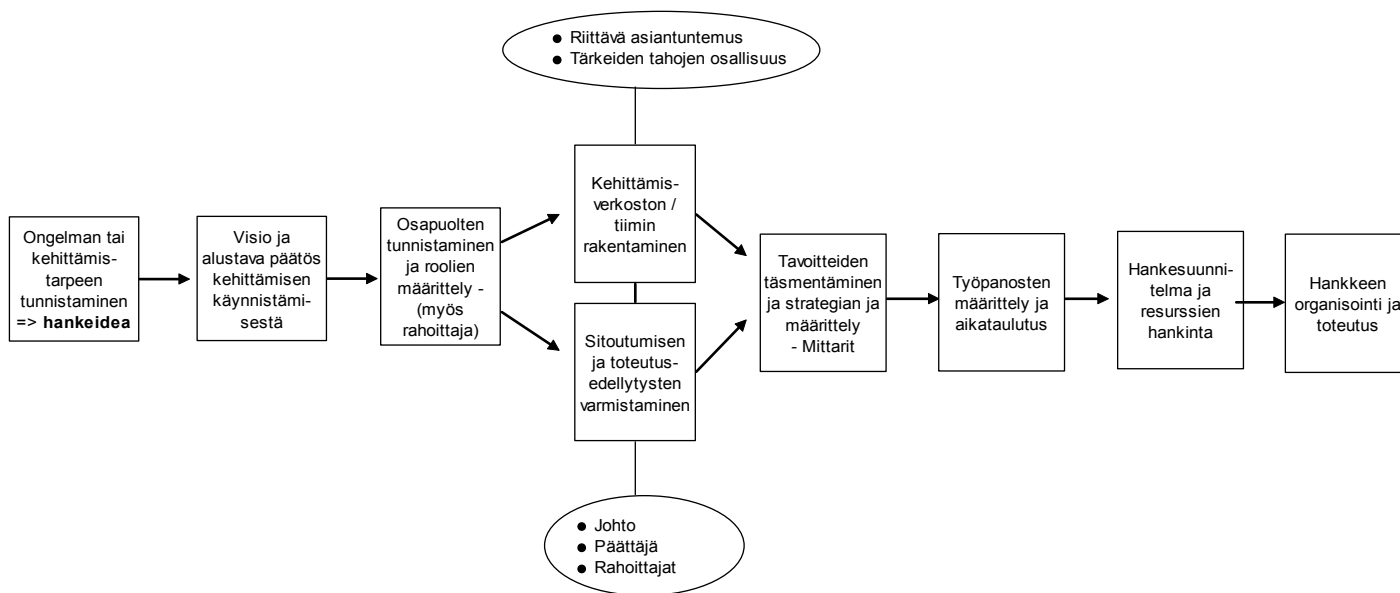
## 3. Hankkeella saatu aikaan generoituvia vaikutuksia



## Verkostolähtöinen kehittämishanke

Hankkeen toteuttamisessa tarvitsemme yleensä eri osapuolia ja laajaa toteuttajien verkostoa. Hanke joudutaan "myymään" sidosryhmille. Sitä ei kannata tehdä jos hankeidea on vielä raakilevaiheessa. Toisaalta hanketta ei kannata suunnitella liian pitkälle, koska valmiiseen hankkeeseen on vaikea lähteä mukaan ja sitoutua.

### Verkostolähtöisen kehittämishankkeen käynnistäminen - prosessin vaiheet



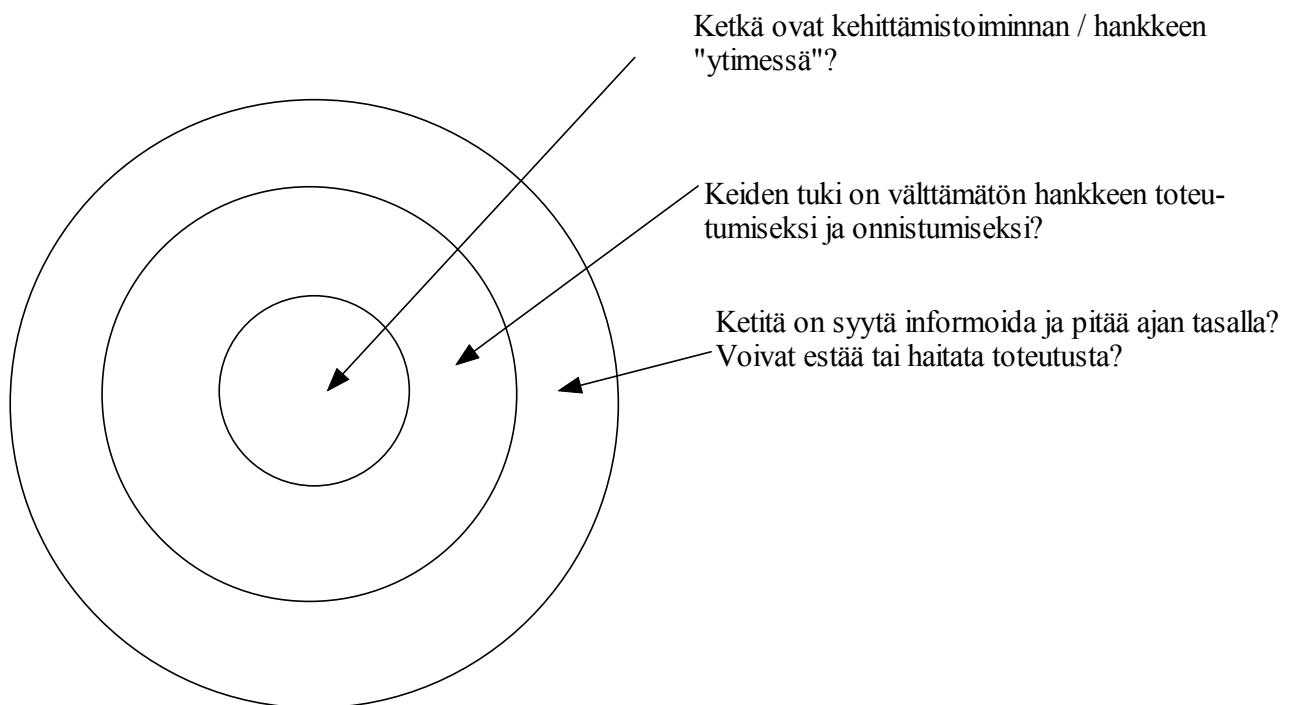
Hyvä hankesuunnittelu levittää hankkeen "omistajuutta" kaikille tärkeille osapuolille. Varsinainen hankesuunnittelu tehdään tiimeissä/ verkostossa yhteisesti.

Näin ollen sidosryhmäanalyysi kuuluu hankeprosessin alkuvaiheeseen.

# Hankkeen sidosryhmäanalyysi

## - verkoston ja roolien tunnistaminen

- 1) **Kohderyhmä** - kehen kohdistuu, ketkä hyötyvät?  
- kohderyhmä voi hyötyä myös välillisesti
- 2) **Kumppanit** - keitä muutoksessa tarvitaan, ketkä pitää saada sitoutumaan?
- 3) **Toteuttajat** - hallinnoija, palvelujen tuottajat
- 4) **Päätäjät** - keiden päätöksiä tarvitaan hankkeen käynnistämiseksi
- 5) **Rahoittajat** - rahoitusehdot määrittelevät hankkeen toteutusta!



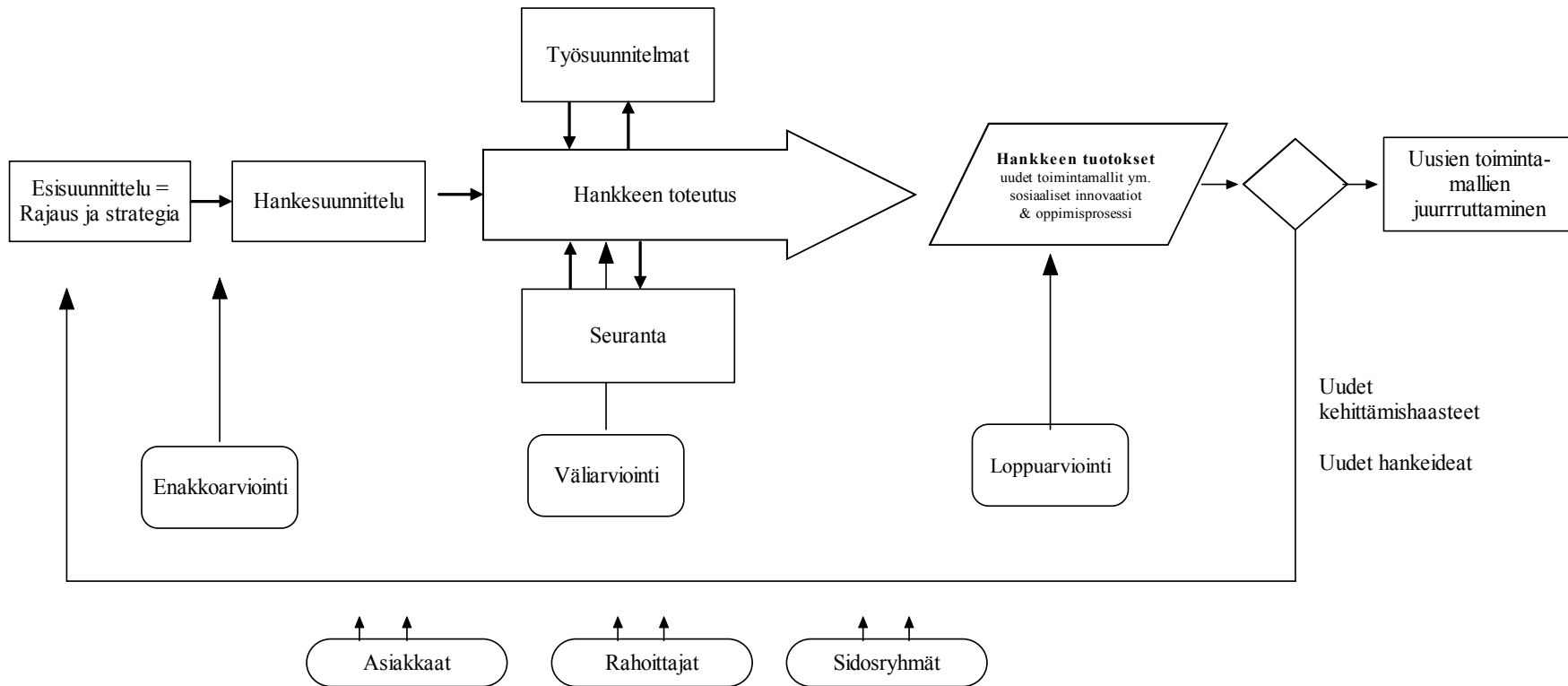
## Alustavan hankesuunnitelman runko

(lyhennetty ja tiivistetty versio lopullisesta hankesuunnitelmasta mm. rahoitus- ja yhteistyöneuvotteluja varten)

1. Hankkeen nimi ja ydinsisältö
2. Hankkeen tausta ja tarve (*miksi*)
3. Hankkeen tavoitekuvaus (*mitä*)
  - kohderyhmä(t) (*kenelle*)
  - mitä tehdään ja
  - mitä tuloksia ja vaikutuksia tavoitellaan
  - hankkeen tuoma lisäarvo / innovatiivisuus
4. Toteutusstrategia (*miten*)
  - miten hanke toteutetaan
  - työpanokset ja toimenpiteet
  - aikataulu
5. Alustava resurssitarve ja rahoitussuunnitelma

Mitä tiiviimpi ja sen parempi. Tueksi toimintamallikaavio tai kuva!

## Hanke oppivana prosessina



- Hyvä suunnittelu on onistuneen hankkeen lähtökohta - suunnitelman orjallinen noudattaminen voi kuitenkin viedä hankkeen metsään!
- Hyvässä hankkeessa toiminta ohjautuu koko ajan seurannassa saatujen tulosten ja mahdollisen väliarvioinnin perusteella
- Osa hankkeen tuotoksista jää elämään - osa siirtyy uusiksi kehittämishaasteiksi ja hankeideoiksi
- Prosessi tuottaa aina verkoston osapuolille **osaamista**.
- Oppimista ei tapahdu kuitenkaan automaattisesti. Tuoksia on arvioitava!