



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JARI KUUSELA  
PROJEKTIEHDOTUSTEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINNIN KE-  
HITTÄMINEN  
Diplomityö

Tarkastaja: professori Samuli Pek-  
kola ja lehtori Pasi Hellsten. Tarkas-  
taja ja aihe hyväksytty Talouden ja  
rakentamisen tiedekuntaneuvoston  
kokouksessa 3. kesäkuuta 2015

## TIIVISTELMÄ

**JARI KUUSELA:** Projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnin kehittäminen

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 100 sivua, 3 liitesivua

Syyskuu 2015

Tietotekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tiedonhallinta

Tarkastaja: professori Samuli Pekkola ja lehtori Pasi Hellsten

**Avainsanat:** projektisalkkumalli, vaikuttavuus, arviointi, päätöksenteko, julkinen sektori

Tutkimuksen kohteena oli julkisen sektorin kaupunkiorganisaation projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnin kehittäminen. Kohdeorganisaationa oli yksi Suomen suurista kaupungeista, jossa oli muutama kuukausi ennen tutkimuksen aloittamista otettu käyttöön projektisalkkumalli kehittämistoiminnan johtamisen helpottamiseksi. Työssä tarkasteltiin projektiehdotusten käsittelyn sekä arvioinnin nykytilaa ja työn tavoitteena oli tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia sen kehittämiseksi ja osana tätä myös kehittää arviointikehikko yksittäisten projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointiin.

Työ muodostuu kirjallisuuskatsauksesta ja tapaustutkimuksena suoritetusta empiirisestä osasta. Kirjallisuuskatsauksessa keskityttiin ensin tarkastelemaan tutkimuksen kontekstia eli julkisen sektorin ja sen päätöksenteon erityispiirteitä sekä sitä, miten projektisalkkumallissa päätöksenteon ja projektiasioden käsittelyn tulisi teoriassa tapahtua. Lisäksi tarkasteltiin, miten kirjallisuudessa on yleisesti käsitelty vaikuttavuuden arviointia. Empiirisessä osassa tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla kohdeorganisaation projektisalkkumallin avainhenkilöitä. Yksi empiirisen osan keskeisistä löydöksistä oli se, ettei projektiehdotusten käsittely kohdeorganisaatiossa vielä täysin edennyt uuden salkkumalliprosessin mukaisesti, millä oli myös vaikutuksia projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnin merkittävyyteen. Lisäksi osasta projektisalkkujen toiminnasta puuttui tietynlainen pitkäntähtäimen puute, projektiasioden käsittelyn ollessa enemmän jatkuvaa reagoitua. Yksittäisten projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnin tärkeimmiksi päätöksentekoon vaikuttaviksi tekijöiksi haastateltavat nostivat projektin strategisen perustelun, suunnitellun vaikuttavuuden riittävän tarkan kuvailun ja määrittelyn, konkreettisten tavoitteiden asettamisen sekä logiikan kuvauksen siitä, mitä asioita muuttamalla haluttu vaikuttavuus todella saadaan aikaan.

Tutkimuksen tuloksena kohdeorganisaatiolle annetuista kaksiosaisista ratkaisuehdotuksista toimenpide-ehdotuksilla pyrittiin kehittämään kohdeorganisaation projektitoimintaa salkkumalliprosessin mukaiseksi siten, että se samalla tukisi entistä paremmin myös projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointia ja sen merkitystä päätöksenteolle. Toimenpide-ehdotusten pääpaino oli toiminnan suunnitelmallisuuden lisäämisessä, johtohenkilöiden sitouttamisessa sekä yhteistyön lisäämisessä toimintamallin kehittämiseksi. Toinen osa ratkaisuehdotuksista oli haastatteluiden perusteella kehitetty projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointikehikko, jonka mukaisesti kaikkien projektiehdotusten vaikuttavuutta voidaan arvioida. Siinä otettiin huomioon kaikki haastatteluiden perusteella tärkeiksi nostetut tekijät eli sen avulla kuvataan logiikka siitä, mistä ja miten vaikuttavuus syntyy sekä miten projekti liittyy koko kaupungin strategiaan tavoitteisiin.

## ABSTRACT

**JARI KUUSELA:** Improving the evaluation of project proposal effectiveness

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 100 pages, 3 Appendix pages

August 2015

Master's Degree Programme in Information Technology

Major: Knowledge management

Examiner: Professor Samuli Pekkola and lecturer Pasi Hellsten

**Keywords:** project portfolio, effectiveness, evaluation, decision-making, public sector

The subject of the research was improving the evaluation of project proposal effectiveness in a Finnish city organization. The target organization was one of the biggest cities in Finland that had introduced a new project portfolio management system just few months before this research was conducted. The main objective of this research was to give the target organization suggestions on how to improve their evaluation process of new project proposals. In addition to the suggestions, the aim was to develop a framework for the evaluation of project proposal effectiveness.

The research consists of a literature review and an empirical part, which was conducted as a case study. All the empirical data was collected by interviewing 13 key employees from the target organization. The literature review focused on how the decision-making process proceeds in the project portfolio model from a theoretical point of view and what are the special features of the public sector, which might effect on the target organization's case. One of the biggest findings of the empirical part was that the implementation of the new project portfolio model hadn't realized completely as planned. It had also affected the evaluation process of new project proposals. Currently the biggest problems are the lack of long-term planning and systematic approach on both project assessments and decision-making. The main information needs for conducting the evaluation of project proposal effectiveness were identified as demonstration of the projects strategic alignment, setting measurable goals and objectives and depiction of the project benefits and the required operational changes.

The main focus of the given propositions was to increase the much-needed long-term planning approach to the evaluation and decision-making process and to increase the level of commitment of the project portfolio executives. Also as a result of the research a framework was developed for the evaluation of project proposal effectiveness. All the information needs that were identified from the interviews were taken into consideration when building up the framework. The main idea of the framework is to gather all the essential and important information together in a suitable form so that the decision makers can make their evaluation easier, faster and more accurate.

## ALKUSANAT

Tämä diplomityöprosessi on ollut samalla sekä raskas että erittäin opettavainen kokemus. Oli äärimmäisen mielenkiintoista päästä tarkastelemaan suuren suomalaisen kaupungin strategisen tason päätöksentekoprosessia ja tutkimaan näin käytännönläheistä ongelmaa.

Haluan ensinnäkin kiittää työni ohjaajia professori Samuli Pekkola ja lehtori Pasi Hellsteniä, jotka ovat arvokkailla kommentteillaan ja neuvoillaan ohjanneet minua läpi diplomityöprosessin oikeaan suuntaan. Lisäksi kiitokset kuuluvat kohdeorganisaation puolelta työtä ohjanneelle projektienhallintapäällikölle, joka auttoi minua muun muassa löytämään oikeat henkilöt tutkimuksen haastatteluja varten. Kiitos myös kaikille haastatetuille henkilöille.

Erityiskiitos kuuluu puolisololleni Karoliinalle, joka on auttanut, tukenut ja kannustanut minua niin diplomityöprosessin kuin muutenkin opiskeluvuosien aikana. Viimeisimpänä tekona jaksoit vielä kaiken kiireen keskellä uhrata aikaasi työni oikolukemiseen bongaten muun muassa kaikki ylimääräiset täytesanat, joita olin läpi työn ansiokkaasti viljellyt. Kiitos myös perheelleni sekä muille läheisilleni kaikesta antamastanne tuesta matkan varrella!

Tampereella, 28.9.2015

Jari Kuusela

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Johdatus aiheeseen.....	1
1.2	Tutkimuksen tausta, tavoite ja rajaus.....	3
1.3	Tutkimusmetodologia .....	5
1.3.1	Tieteenkäsitys.....	5
1.3.2	Tutkimusote.....	6
1.3.3	Tutkimusmenetelmä .....	8
1.3.4	Tiedonkeruumenetelmä .....	11
1.3.5	Analyysimenetelmä .....	12
1.3.6	Yhteenveto .....	13
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	14
2	JULKISEN SEKTORIN ERITYISPIIRTEET .....	17
2.1	Julkinen päätöksenteko .....	17
2.2	Hyvän hallinnon taustalla olevat periaatteet.....	20
3	VAIKUTTAVUUDEN TAVOITTELU PROJEKTISALKKUMALLIN AVULLA 25	
3.1	Projektisalkku ja salkunhallinnan tavoitteet .....	25
3.2	Päätöksenteko salkunhallintaprosessissa .....	27
3.3	Vaikuttavuus yhtenä arviointitulottuvuutena.....	31
3.4	Vaikuttavuuden määrittäminen .....	35
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KESKEISET LÖYDÖKSET .....	39
4.1	Kohdeorganisaatio ja haastatteluiden toteutus.....	39
4.2	Haastatteluiden keskeiset löydökset .....	43
4.2.1	Projektisalkkumallin vaikutukset projektiehdotusten käsittelyyn, arviointiin ja päätöksentekoon .....	43
4.2.2	Projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointi päätöksentekotilanteessa 51	
5	VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI.....	62
5.1	Arviointityö yleisesti .....	62
5.2	Projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointi .....	65
6	RATKAISUEHDOTUKSET PROJEKTIEHDOTUSTEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINNIN KEHITTÄMISEKSI .....	73
6.1	Toimenpide-ehdotukset projektisalkkumallin kehittämiseksi .....	73
6.2	Projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointikehikko .....	79
7	POHDINTA .....	86
7.1	Tutkimuksen johtopäätökset.....	86
7.2	Tutkimuksen ja tulosten arviointi .....	90
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	94
	LÄHTEET.....	96

LIITE A: HAASTATTELURUNKO.....	101
LIITE B: PROJEKTIEHDOTUSTEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTIKEHIKKO	
102	

## KUVALUETTELO

<b>Kuva 1.</b>	<i>Liiketaloustieteen tutkimusotteet. (mukaillen Kasanen et al. 1991, Olkkonen 1994, s. 78 mukaan).....</i>	7
<b>Kuva 2.</b>	<i>Design science research process (DSRP) -malli (mukaillen Peffers et al. 2006, s. 93).....</i>	9
<b>Kuva 3.</b>	<i>Yhteenveto tutkimuksen metodologisista valinnoista .....</i>	14
<b>Kuva 4.</b>	<i>Tutkimuksen rakenne .....</i>	15
<b>Kuva 5.</b>	<i>Projektisalkunhallinnan kolme päätavoitealuetta (mukaillen Lehtonen et al. 2006, ss. 12-14) .....</i>	26
<b>Kuva 6.</b>	<i>Porttipäätöksenteko laajennetun projektiprosessin eri vaiheissa (mukaillen Rajegopal et al. 2007, s. 15; Lehtonen et al. 2006, s. 40).....</i>	28
<b>Kuva 7.</b>	<i>Päätöksentekopisteen kolme keskeistä toimenpidettä: projektien arviointi, priorisointi ja valinta. (mukaillen Lehtonen et al. 2006, s. 41).....</i>	29
<b>Kuva 8.</b>	<i>Toiminta päätöksentekopisteessä, kaksi vaihetta (mukaillen Cooper et al. 2002, s. 8).....</i>	31
<b>Kuva 9.</b>	<i>Projektien kolme arviointitulottuvuutta (mukaillen Lehtonen et al. 2006, s. 52).....</i>	32
<b>Kuva 10.</b>	<i>Panos-prosessi-tuotos -malli (mukaillen Hannula &amp; Lönnqvist 2002, s. 13).....</i>	36
<b>Kuva 11.</b>	<i>Tuloksellisuuden näkökulmat (mukaillen Valtiovarainministeriö 2003, s. 22).....</i>	37
<b>Kuva 12.</b>	<i>Kohdeorganisaation projektisalkkurakenne.....</i>	40
<b>Kuva 13.</b>	<i>Yhteenveto projektisalkkumalliin liittyvistä haasteista, jotka vaikuttavat projektiehdotusten käsittelyyn ja arviointiin .....</i>	51
<b>Kuva 14.</b>	<i>Yhteenveto projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnin keskeisistä tekijöistä .....</i>	61
<b>Kuva 15.</b>	<i>Julkisen sektorin balansoitu tulosmittaristo (mukaillen Lumijärvi &amp; Jylhäsaari 1999, s. 240) .....</i>	66
<b>Kuva 16.</b>	<i>Tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys (mukaillen Määttä &amp; Ojala 2005, s. 53).....</i>	67
<b>Kuva 17.</b>	<i>Tasapainotettu mittaristo (mukaillen Kaplan &amp; Norton 1996c, s. 76).....</i>	68
<b>Kuva 18.</b>	<i>Leavitt'n muutosmalli (mukaillen Leavitt 1965, s. 1145).....</i>	69
<b>Kuva 19.</b>	<i>Strategiakartat kuvaavat organisaation arvon tuottamisen mallin ja linkitykset strategiaan (mukaillen Kaplan &amp; Norton 2004, s. 30) .....</i>	71
<b>Kuva 20.</b>	<i>Yhteenveto projektisalkkumalliin liittyvistä haasteista, jotka vaikuttavat projektiehdotusten käsittelyyn ja arviointiin .....</i>	74
<b>Kuva 21.</b>	<i>Ensimmäinen osa kohdeorganisaatiolle annetuista toimenpide-ehdotuksista.....</i>	76
<b>Kuva 22.</b>	<i>Toinen osa kohdeorganisaatiolle annetuista toimenpide-ehdotuksista.....</i>	78

<b>Kuva 23.</b>	<i>Yhteenveto projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnin keskeisistä tekijöistä .....</i>	<i>79</i>
<b>Kuva 24.</b>	<i>Yleiskuva projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointimallista .....</i>	<i>82</i>



## LYHENTEET JA MERKINNÄT

Projekti	Projekti on tiettyyn ennalta määriteltyyn päämäärään tähtäävä monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien ainutkertainen kokonaisuus. Sen voidaan katsoa olevan ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu, koska projektilla on ennalta määritelty aikataulu aloitus- ja päättymisajankohtineen, ennalta määritelty budjetti sekä ennalta määritelty tuotos, joka toteutetaan tai saadaan aikaan. (Artto et al. 2006, ss. 26-27)
Projektiehdotus	Projektiehdotus laaditaan perinteisesti esiselvitystyön jälkeen ja sen perusteella tehdään päätös projektin varsinaiseen suunnitteluun ryhtymisestä ja projektisuunnitelman laatimisesta. Projektiehdotusta käsiteltäessä ei siis tehdä vielä päätöstä projektin toteuttamisesta. (Lehtonen et al. 2006, s. 40) Tyypillisesti projekti- tai hankeehdotus pitää sisällään projektin kuvauksen, strategisen teeman tai tavoitteet, joita se tukee, kuvauksen odotetuista lopputuloksista sekä voimavara-, kustannus- ja aikatarpeet (Kaplan & Norton 2009, s. 133).
Projektisalkku	Projektisalkulla tarkoitetaan useiden projektien muodostamaan kokonaisuutta (Lehtonen et al. 2006, s. 12). Projektisalkusta käytetään myös nimitystä projektiportfolio. Projektisalkku on luonteeltaan pysyväluonteinen eli se elää ja muuttuu organisaation toiminnan ja käynnissä olevien projektien mukana. Salkkua ja sen projekteja yhdistävät yhteiset strategiset päämäärät ja salkkua johdetaan kokonaisuutena. (Artto et al. 2006, ss. 390-391)
Vaikuttavuus	Vaikuttavuudella tarkoitetaan prosessin, toiminnan tai projektin myötä syntyneiden vaikutuksien tai seurausten suhdetta tavoitteisiin, tarpeisiin ja odotuksiin (Salminen 2004, ss. 115-116; Valtiovarainministeriö 2003, s. 23). Vaikuttavuuden yleisen määritelmän mukaan sillä pyritään kuvaamaan tasoa, jolla organisaatio saavuttaa sille asetetut tavoitteet (Sproles 1999, s. 53; Klassen et al. 1998, s. 3; Tangen 2005, s. 41). Hannula ja Lönnqvist (2002, s. 38) määrittelevät vaikuttavuuden olevan prosessin, palvelun tai tuotteen ominaisuutta saada aikaan tavoiteltu muutos.

# 1 JOHDANTO

Luvun alussa kerrotaan ensin lyhyesti tutkimuksen aihepiiristä sekä tutkimuksen taustasta. Tämän jälkeen määritellään tutkimuksen tavoite tutkimuskysymyksineen ja tutkimuksen keskeisimmät rajaukset. Lisäksi luvussa esitellään sekä perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat eli käydään läpi tieteenkäsitys, tutkimusote, tutkimusmenetelmä sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Lopuksi esitellään vielä lyhyesti työn rakenne.

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Lauslahti (2003, s. 250) kiteyttää hyvin julkisen sektorin strategisen päätöksenteon merkityksen toteamalla, että tämän päivän kunnat tai kaupungit on rakennettu eilisen päätöksentekijöiden työllä. Päätöksenteon merkitys myös korostuu entisestään taloudellisesti haastavina aikoina, kuten nyt 2010-luvulla, kun resursseja ja etenkin rahaa on käytössä hyvinkin rajallisesti. Tilannetta ei myöskään helpota se tosiasia, että julkisen hallinnon on lähivuosina ratkaistava merkittäviä haasteita liittyen niin talouteen, palvelutuotantoon, elinvoimaisuuden kehittämiseen kuin yleisestikin toiminnan linjaamiseen. (Virtanen & Stenvall 2014, s. 33) Nämä seikat ovatkin hyviä perusteluja sille, miksi päätöksentekoon tuleekin kiinnittää entistä enemmän huomiota ja miksi sitä tulee pyrkiä helpottamaan kaikin mahdollisin keinoin. Vain onnistuneilla päätöksillä voidaan varmistaa tulevaisuudessa menestyminen (Lauslahti 2003, s. 250).

Nykyään julkisen sektorin organisaatiot eivät enää pysty toimimaan täysin itsenäisesti ohjaten yhteiskuntaa ja taloutta oikeaan suuntaan sekä palvelemaan asiakkaitaan, vaan menestyminen riippuu yhteistyöstä yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden sekä kansalaisten kanssa (Haveri & Pehk 2008, s. 7). Toiminta on yhä enemmän verkostoitunutta ja esimerkiksi juuri tuotettavien palveluiden arvo syntyy eri sektorien toimijoiden kanssa yhdessä tekemällä huomioiden myös asiakkaat palveluiden käyttäjinä (Osborne 2006, s. 384). Toiminnan verkottuneisuus on luonnollisesti myös lisännyt julkisen päätöksenteon monimutkaisuutta, kun useiden eri toimijoiden mukana tulevat myös äärimmäisen monimutkaiset vaikutussuhteet, valtava määrä päätöksiin vaikuttavia tekijöitä sekä monenlaiset odotukset ja toiveet päätöksiä kohtaan (Klijn 2008, ss. 514-515). Julkiseen päätöksentekoon vaikuttaa siis hyvin monenlaiset asiat ja sitä voidaankin pitää huomattavasti syvempänä ja monitasoisempana verrattuna yksityisellä sektorilla toimivan yrityksen päätöksentekoon (Lauslahti 2003, s. 250).

Julkisen kaupunkiorganisaation johtamisessa sekä etenkin toiminnan kehittämisessä erilaisilla kehitysprojekteilla on luonnollisesti suuri merkitys. Niiden avulla muutoksia

voidaan viedä läpi ikään kuin perustyön ohessa ja suuntaamaan tällä tavoin toimintaa jälleen uuteen haluttuun suuntaan. Jotta kehittämistoiminnasta saataisiin kaikki mahdollinen irti tulisi sitä myös pystyä johtamaan hallitusti ja johdonmukaisesti. Tähän tarkoitukseen projektisalkkumalli sopii erinomaisesti. Sen perusideana on koota kaikki organisaation projektit yhteen ja johtaa niitä kokonaisuutena koko organisaation edun näkökulmasta. (Arto et al. 2006, s. 391) Liiketoiminnallisia tavoitteita pyritään saavuttamaan kolmen salkunhallinnan tavoitealueen kautta: linkittämällä projektisalkku liike-toimintastrategiaan, pitämällä projektisalkun projektit tasapainoissa keskenään sekä maksimoimalla koko salkun arvo (Cooper et al. 1998, s. 176)

Käytännössä projektisalkkumalli perustuu portti-päätös –prosessimalliin, jossa projekteja tarkastellaan sekä arvioidaan tasaisin väliajoin aina kun projekti on siirtymässä vaiheesta toiseen (Cooper 1988, s. 250). Päätöksiä projekteista voidaan siis esimerkiksi tehdä ennen esiselvitystä, varsinaista suunnittelua, toteutusta, toteutuksen aikaisia muutoksia sekä projektin päättämistä tai käyttöönottoa (Rajegopal et al. 2007, s. 15; Lehtonen et al. 2006, s. 40). Erityisen tärkeänä voidaan pitää juuri aikaista projekti-ideoiden ja –ehdotusten arviointia sekä päätöksentekopistettä, koska tässä vaiheessa perinteisesti vaikutusmahdollisuudet ovat vielä hyvät ja toisaalta sitoutuneet resurssit sekä kustannukset ovat vielä pieniä (Lehtonen et al. 2006, s. 26). Näin ollen organisaatio, joka onnistuu projektiehdotusten arvioinnissaan ja pystyy tekemään jo tässä vaiheessa oikeita projektipäätöksiä, todennäköisimmin välttyy myös ylimääräisiltä taloudellisilta epäonnistumisilta.

Projektiehdotuksia arvioidaan yleisesti ottaen käytännössä kolmen yleisen arviointiulottuvuuden suhteen eli projektin toteutukseen liittyvien panosten ja resurssien, projektin tuomien hyötyjen ja vaikuttavuuden sekä riskien ja mahdollisuuksien suhteen (Lehtonen et al. 2006, s. 52). Projektin tuomien hyötyjen ja vaikuttavuuden arviointia voidaan pitää kaikkein keskeisimpänä arviointiulottuvuutena, sillä sen toteutuminen ja siinä onnistuminen ovat viime kädessä tärkeimmät mittarit projektin onnistumiselle. Mitä todella saatiin aikaan? (Palin 2008, s. 36; Arto et al. 2006, ss. 31-32) Joskus laajuudeltaan, sisällöltään sekä laadultaan tavoitteensa saavuttanutta projektia voidaan pitää onnistuneena, vaikka budjetti tai aikataulu olisikin ylittynyt. Kun taas budjetissa ja aikataulussa pysynyt projektia, joka ei kuitenkaan saavuta tavoitteitaan, ei todellisuudessa koskaan voida pitää onnistuneena.

Yleisen vaikuttavuuden määritelmän mukaan, sillä pyritäänkin kuvaamaan sitä tasoa, jolla organisaatio saavuttaa sille asetetut tavoitteensa (Sproles 1999, s. 53; Klassen et al. 1998, s. 3; Tangen 2005, s. 41). Vaikuttavuudessa on kyse prosessin, toiminnan tai projektin myötä syntyneiden lopputuloksien tai tuotoksien vaikutuksista tai seurauksista suhteessa tavoitteisiin, tarpeisiin ja ympäristön odotuksiin (Salminen 2004, ss. 115-116). Julkisen sektorin koko toiminnan olemassaolon perustana ja toisaalta päämääränä voidaan nähdä olevan tehokas tavoitteiden mukainen toiminta ja sitä kautta yhteiskunnallisen vaikuttavuuden aikaansaaminen. (Valtiovarainministeriö 2003, ss. 23-25) Han-

nula ja Lönnqvist (2002, s. 38) taas määrittelevät vaikuttavuuden olevan prosessin, palvelun tai tuotteen ominaisuutta saada aikaan tavoiteltu muutos.

Koska projektilla on perinteisesti hyvin selkeä alku sekä loppu on arviointiasetelmana usein ennen-jälkeen –tilanne. Lisäksi projektien arvioinnille tyypillistä on vahva tavoitteeskeisyys. (Vuorela 1997, ss. 15-21) Tyypillisesti projektien etukäteisarvioinnissa arvioijalta odotetaan pohdintaa siitä, onko toteutettavaksi aiottu projekti lähtökohtaisesti tarkoituksenmukainen, ovatko asetetut tavoitteet realistisia ja miten hyvin suunnitellut toimenpiteet edistävät projektin päämäärien saavuttamista. Koska projektiehdotusten käsittelyvaiheessa pyritään vasta arvioimaan eri projektiaihoiden edellytyksiä saavuttaa tavoitteensa, liittyy arviointiin vahvasti syiden ja vaikutusten välisen suhteen ymmärtäminen. (Virtanen 2007, ss. 94-96) Lisäksi julkisen toiminnan vaikutusten syntyessä usein vasta pitkän aikavälin kuluessa, tekee se luotettavan arvioinnin tekemisestä ja kaikkien vaikuttavien tekijöiden tunnistuksesta sekä huomioimisesta entistä haastavampaa (Vuorela 1997, s. 25).

## 1.2 Tutkimuksen tausta, tavoite ja rajaus

Tutkimus tehdään osana laajempaa Tekesin rahoittamaa Tampereen teknillisen yliopiston tiedonhallinnan ja logistiikan laitoksen toteuttamaa tutkimushanketta. Käytännön tasolla tutkimus on kuitenkin toteutettu itsenäisenä kokonaisuutenaan ja esimerkiksi aineisto on kerätty varta vasten vain tätä tutkimusta varten. Osto- ja myyntiguru (OMG) -hankkeessa tutkitaan tietoteknisten hankintojen, ohjelmistojen, tietojärjestelmien, teknologioiden ja palveluiden hankintaa sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Hankkeessa pyritään käsittelemään ja ymmärtämään hankintaprosessia kokonaisvaltaisesti niin ostajan kuin myyjänkin näkökulmasta. Tarkoituksena on myös kehittää osallistujaorganisaatioiden hankintaprosesseja ja auttaa heitä ymmärtämään prosessejaan paremmin. Yleisemmin tutkimusprojektin tarkoituksena on luoda toimintaohjeita, käytänteitä ja malleja ICT-hankintojen onnistumisen takaamiseksi.

Kohdeorganisaation tarpeiden mukaisesti tässä tutkimuksessa hanke- ja projektitoiminta on kuitenkin otettu tarkasteluun vielä laajemmasta näkökulmasta. ICT-hankintoja ja –projekteja ei siis tässä tutkimuksessa korosteta tai käsitellä mitenkään muista projekteista poikkeavasti. Kohdeorganisaationa tutkimuksessa on yksi Suomen suurista kaupungeista, joka on vuoden 2015 alussa ottanut käyttöön projektisalkkumallin, joilla kaikkia kaupunkiorganisaation kehittämissuhteita pyritään tästä eteenpäin hallitsemaan ja johtamaan. Koska kehittämissuhteita ja –projekteja on niin paljon ja niiden ollessa niin tärkeä osa kaupungin toiminnan kehittämistä sekä uudistamista, haluttiin niiden käyttämisestä resursseista sekä tuottamista tuloksista ja vaikuttavuudesta tehdä entistä näkyvämpiä. Tähän liittyy luonnollisesti läheisesti myös projekteihin liittyvä päätöksenteko, jota niin ikään haluttiin uuden toimintamallin käyttöönotolla selkiyttää, sujuvoittaa sekä tehostaa.

Projektiehdotusten käsittely-, arviointi- ja päätöksentekovaiheessa, johon tämä tutkimus kohdistuu, on erityisesti juuri vaikuttavuuden arvioinnilla suuri merkityksensä. Mitä paremmin pystytään etukäteen arvioimaan projektien tuoma vaikuttavuus, sitä tehokkaammin projektitoimintaa pystytään kohdeorganisaatiossa toteuttamaan. Vaikuttavuuden aikaansaaminen on myös puhuttanut viime vuosina julkisella sektorilla ja osin tämän vuoksi tässäkin tutkimuksessa keskitytään nimenomaan juuri vaikuttavuuden etukäteisarviointiin.

Tutkimuksessa tarkastellaan kohdeorganisaation projektisalkkumallin päätöksentekopistettä, jossa arvioidaan projektiehdotuksia. Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä kehittämään kohdeorganisaation projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointitoimintaa. Toimenpide-ehdotusten lisäksi osana kehittämistä on myös tarkoitus rakentaa malli tai viitekehys kaikkien yksittäisten projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointiin. Mallin tulisi nimenomaan palvella kaikkia organisaation projektisalkkuja, jotta kaikkia projekteja voitaisiin systemaattisesti käsitellä sekä arvioida samalla tavalla. Käytännössä tämä edellyttää kokonaisvaltaista ymmärtämistä niin kohdeorganisaation normaalista toiminnasta, projektitoiminnasta kuin siihen liittyvästä päätöksentekoprosessistakin.

Aihetta tutkitaan iteratiivisesti kirjallisuutta ja empiriaa hyödyntäen. Tieteellisen kirjallisuuden tarkoituksena on luoda pohjaa ja kontekstia koko tutkimukselle sekä tarjota ratkaisuvaihtoehtoja, joita kohdeorganisaatiossa voidaan hyödyntää. Tutkimuksen empiirisessä osassa taas pyritään selvittämään, miten juuri kohdeorganisaation tapauksessa projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointitoimintaa voitaisiin kehittää. Päätöksentekoprosessin kehittämisen lisäksi pyritään selvittämään, mitä tietoa päätöksentekijät tarvitsevat arvioidessaan projektiehdotuksia ja niiden vaikuttavuutta, jotta löydetään oikeat näkökulmat myös sen etukäteisarviointiin.

Tutkimuksen pääongelma voidaan tiivistää kaksiosaiseksi päätutkimuskysymykseksi:

- Miten projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointitoimintaa voidaan kohdeorganisaatiossa kehittää ja miten yksittäisen projektiehdotuksen vaikuttavuuden arviointi tulisi toteuttaa?

Päätutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaus vastaamalla seuraaviin alatutkimuskysymyksiin:

- Mitä erityispiirteitä liittyy julkisen sektorin päätöksentekoon?
- Miten projektisalkunhallintaprosessi etenee ja mitä alkuvaiheiden päätöksenteossa on otettava huomioon?
- Miten kohdeorganisaatiossa tehdään projektipäätöksiä ja mitä tietotarpeita päätöksentekijöillä on projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointiin liittyen?
- Mitä on julkisen sektorin vaikuttavuus?
- Millaisia keinoja organisaatioissa voidaan käyttää vaikuttavuuden arviointiin?

Yksi tutkimuksen merkittävimmistä rajauksista on tavoitteiden osalta keskittyä vain projektisalkkumallin yhteen päätöksentekopisteeseen, jossa käsitellään ja tehdään päätöksiä projektiehdotuksista. Lisäksi tässä päätöksentekopisteessä keskitytään vain vaikuttavuuden arviointiin. Vaikka tutkimuksen tavoitteet rajataan vain yhteen päätöksentekopisteeseen ja siinä tapahtuvaan vaikuttavuuden arviointiin, tullaan koko päätöksentekoprosessia tarkastelemaan hieman laajemmin, jotta ymmärretään tämän yhden päätöksentekopisteen merkitys koko prosessissa ja se, miten asiat käytännön toiminnassa etenevät. Toinen luonnollinen, mutta merkittävä raja on keskittyä julkisen sektorin päätöksentekoon, koska kohdeorganisaatio on yksi Suomen suurista kaupungeista. Tämä ei kuitenkaan poissulje mahdollisuutta tutkia yksityisellä sektorilla hyvin toimivia ratkaisuja tai malleja ja pyrkiä soveltamaan näitä kohdeorganisaation tapaukseen.

### 1.3 Tutkimusmetodologia

Tässä aliluvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat. Ensin pohditaan tutkimuksen tieteenfilosofista lähtökohtaa ja tutkimusotetta. Tämän jälkeen esitellään tutkimusmenetelmä sekä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät.

#### 1.3.1 Tieteenkäsitys

Olkkonen (1994, s. 26) mukaan merkittävimpiä valtakäsityksiä tieteenkäsityksistä ovat positivismi ja hermeneutiikka. Näistä positivismiin yleisemmäksi filosofiseksi koulukunnaksi Olkkonen yhdistää havaittavaa konkreettista todellisuutta korostavan realismin ja hermeneutiikan kohdalla idealismia, joka taas korostaa asioiden ilmentymistä ihmisten mielteinä ja ideoina. (Olkkonen 1994, ss. 26-27)

Positivistisen tieteenkäsityksen pohjautuessa realismiin, on sille ominaista tosiasioihin ja faktoihin nojautuminen eikä siihen kuulu epävarmat, esimerkiksi pohdiskelemalla tehdyt arviot asioista (Olkkonen 1994, s. 26). Positivismiin kuuluu läheisesti pyrkimys asioiden ja ilmiöiden tarkkaan mitattavuuteen sekä numeeriseen käsittelyyn. Havainnointimenetelminä käytetäänkin lähes poikkeuksetta objektiivisia, tutkijasta riippumattomia menetelmiä. (Olkkonen 1994, s. 50) Tutkijariippumattomuuden myötä positivismiin yksi keskeisistä ajatuksista on tutkimusten toistettavuus. Toisen tutkijan on siis mahdollista tarkistaa tutkimuksen tulos toteuttamalla tutkimus samoilla materiaaleilla ja menetelmillä uudestaan. (Olkkonen 1994, ss. 35-36)

Hermeneuttinen tieteenkäsitys puolestaan korostaa asioiden tulkintaa, merkitystä, historiaa sekä ymmärrystä, mikä antaa erilaisen lähtökohdan myös tiedon hankinnalle kuin positivistisessä tieteenkäsityksessä (Olkkonen 1994, s. 27). Empiirisessä tutkimuksessa aineisto voi koostua suppeasta tapausten joukosta, joita ei edes ole mahdollista käsitellä positivismille ominaisilla tilastollisilla menetelmillä. Hermeneutiikassa aineiston tarkastelu onkin usein kvalitatiivista ja sen avulla aineistoon on mahdollisuus porautua syvemmin sekä löytää yllättäviäkin löydöksiä. Hermeneuttisen tieteenkäsityksen pohjau-

tuessa tutkijan ymmärrykseen aiheesta, on hyvin mahdollista, että toinen tutkija, esimerkiksi erilaisen kokemus- ja ymmärrystaustan myötä, voi tehdä aineistosta erilaisia tulkintoja ja päätyä näin myös erilaisiin tuloksiin. Tämä asettaa myös erityisvaatimuksia aineiston ja tulosten raportointiin eli tutkijan on siis avattava ajatuksenkulkuaan ja tekemiään päätöksiä riittävällä tarkkuudella. (Olkkonen 1994, ss. 35-37)

Tässä tutkimuksessa tieteenfilosofinen lähtökohta on hermeneuttinen tieteenkäsitys. Hermeneuttinen tieteenkäsitys sopii tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena on luoda syvällistä ymmärrystä kohdeorganisaation projekteihin liittyvästä päätöksentekoprosessista sekä projektiehdotusten käsittelystä ja vaikuttavuuden arvioinnista. Ymmärrys on tarkoitus luoda hermeneuttiselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan empiirisen tutkimuksen kautta, jossa tutkittava aineisto on suhteellisen rajallinen. Näin ollen myös aineiston käsittely on tehtävä kvalitatiivisin menetelmin, kuten hermeneutiikalla on ominaista.

### 1.3.2 Tutkimusote

Tieteellisen tutkimuksen kirjallisuudessa on esitetty useita erilaisia, ja keskenään ehkä hieman ristiriitaisiakin, tutkimusotteiden luokitteluja. Liiketaloustieteen tutkimusotteista käytetään myös nimityksiä paradigma ja tutkimusstrategia. Sekavuutta tutkimuskäsitteistön kenttään luo myös se, että välillä myös käsitteitä tutkimusote ja tutkimusmenetelmä käytetään vaihtelevasti. Erilaisiin tutkimusotteiden luokitteluihin tutustuminen antaa kuitenkin näkemystä erilaisten otteiden ominaisuuksista ja soveltuvuuksista. (Olkkonen 1994, ss. 59-60) Olkkonen (1994) nostaa Neilimon ja Näsin (1980) jaottelun hyväksi perusrungoksi, josta voi lähteä liikkeelle. Neilimon ja Näsin jaotteluun kuuluvat neljä tutkimusotetta: käsiteanalyttinen, nomoteettinen, päätöksenteko-metodologinen sekä toiminta-analyttinen tutkimusote. Kasanen et al. (1991) ovat vielä määritelleet yhdeksi tutkimusotteeksi konstruktiiivisen tutkimusotteen, joka on voitu lisätä täydentämään Neilimon ja Näsin jaottelua (Ks. Kuva 1).

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote Toiminta-analyttinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Konstruktiiivinen tutkimusote

**Kuva 1.** *Liiketaloustieteen tutkimusotteet. (mukaillen Kasanen et al. 1991, Olkkonen 1994, s. 78 mukaan)*

Kaikilla tutkimusotteilla on omat vahvuutensa ja ne soveltuvat erilaisten tutkimusongelmien käsittelyyn (Olkkonen 1994, ss. 65-79). Tutkimusotteen valintaan vaikuttavat tutkimusongelman lisäksi tutkimuksen tavoite, tuloksille asetetut odotukset, vallitseva tiedontaso tutkittavasta ilmiöstä sekä aineiston tyyppi (Olkkonen 1994, s. 59; 82). Olkkosen mukaan harvoin liiketaloustieteen tutkimukset ovat luokiteltavissa vain yhteen tutkimusotetyyppiin vaan näitä voidaan myös yhdistellä tai käyttää rinnan (Olkkonen 1994, s. 80). Tyypillistä onkin, että tutkimuksen alkuvaihe on otteeltaan käsiteanalyttinen, jolle on ominaista kehittää uudenlaisia käsitejärjestelmiä, joilla voidaan esimerkiksi kuvata tai tunnistaa erilaisia ilmiöitä. (Olkkonen 1994, s. 65)

Muodostettua käsitejärjestelmää tai teoriakehikkoa käytetään tämän jälkeen tutkimuksen empiiristä aineistoa kerätessä tai käsiteltäessä. Työn loppuvaiheessa usein korostuu vahvemmin hermeneuttinen tutkimusote, eli esimerkiksi toiminta-analyttinen tutkimusote, kun tulkitaan empiiristä aineistoa ja tuloksia sekä pyritään ymmärtämään näiden välisiä yhteyksiä ja tuloksen merkitystä. (Olkkonen 1994, ss. 80-81) Myös tässä tutkimuksessa tullaan noudattamaan hyvin pitkälti edellä kuvatun kaltaista liiketaloustieteen tutkimukselle ominaista tutkimusotteiden painotusta. Vaikka tutkimuksessa voidaan hyödyntää eri tutkimusotteita, leimataan ne kuitenkin usein sen otteen mukaan, mihin sen uuden tiedon hankinta pääpainoltaan liittyy eli minkälainen ja miten käsitelty empiirinen aineisto tutkimukseen liittyy (Olkkonen 1994, s. 80).

Tämän tutkimuksen kannalta olennaisin tutkimusote on toiminta-analyttinen tutkimusote. Toiminta-analyttisen tutkimusotteen perustuessa hermeneuttiseen tieteenkäsitykseen, on siinäkin pyrkimyksenä kohteena olevan ongelman tai tilanteen ymmärtäminen. Keskeisenä teemana on tutkijan suhde tutkittavaan asiaan ja tutkijan ymmärrykseen perustuvat tulkinnat. Tälle tutkimusotteelle tyypillisiä aiheita ovat yritysten tai organisaatioiden sisäiseen toimintaan liittyvät kysymykset, kuten johtamiseen, ongelmanratkaisuun, päätöksentekoprosesseihin tai kehitys- ja muutosprosesseihin liittyvät asiat. (Olkkonen 1994, ss. 72-73) Toiminta-analyttinen tutkimusote sopii hyvin tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena on nimenomaan ymmärtää kohdeorganisaation projekteihin liittyvää päätöksentekoprosessia, projektiehdotusten käsittely- ja arviointitilannetta sekä päätöksentekijöiden tietotarpeita. Myös aineiston puolesta toiminta-analyttinen tutkimusote on tähän tutkimukseen sopiva. Tyypillisesti tämän tutkimusotteen aineisto sekä sen käsittely on empiiristä ja tarkasteltavia tapauksia on usein vain muutamia, kuten tässäkin tutkimuksessa (Olkkonen 1994, s. 73).

Tämän tutkimuksen tuloksiin, kuten muihinkin toiminta-analyttisen tutkimusotteen tutkimusten tuloksiin, liittyy yleistettävyyden ongelma. Käsiteltävien tapausten vähäisestä määrästä johtuen tuloksia ei voida suoraan yleistää koskemaan yleisemmin vastaavanlaisia tapauksia. Tulosten yleistettävyyttä voidaan tarkastella esimerkiksi päättelöllä ja analysoimalla tutkitun aiheen sekä muiden tapausten eroja ja yhtäläisyyksiä.



Tulosten luonteesta riippuen on myös hyvin mahdollista, että saavuttaakseen tiedeyhteisön hyväksynnän, tulee uusien tulosten tai ratkaisujen osoittaa kelpoisuutensa ja toimivuutensa myös käytännön tasolla. (Olkkonen 1994, s. 74) Tässä tutkimuksessa yleistettävyyden tarkastelu rajoittuu tutkimuksen johtopäätöksiin ja jatkotutkimusaihetasolle.

### 1.3.3 Tutkimusmenetelmä

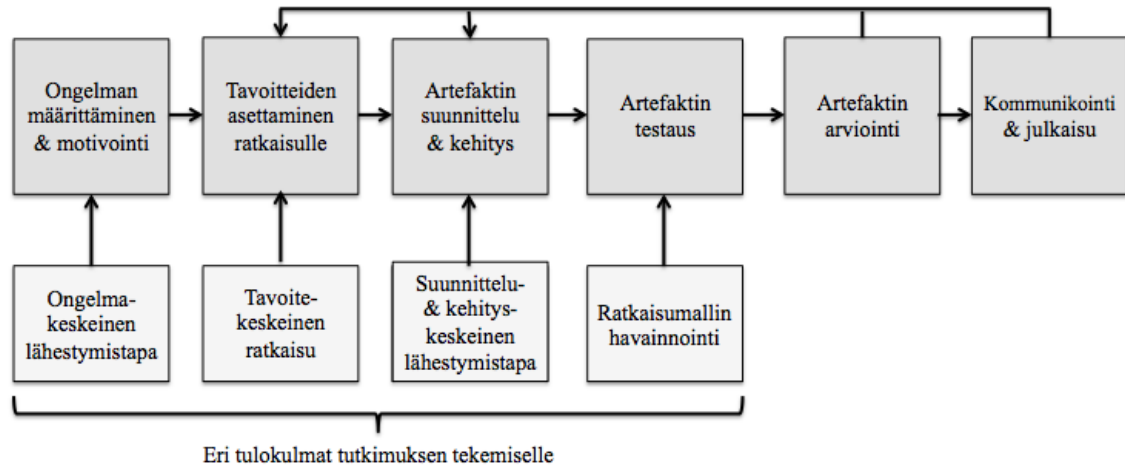
Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmän lähestymistavaksi sopii hyvin Design Science Research (jatkossa DSR), sillä tämän käsitteen alle sijoitettaville menetelmille on ominaista ihmisten tarpeita palvelevien sekä ongelmia ratkaisevien asioiden ja sovellutusten kehittäminen. DSR:n avulla kehitettävät artefaktit ja saadut lopputuotokset voivat olla uusia konstruktioita, malleja, metodeja tai toteutuksia. (March & Smith 1995, s. 253; Hevner & Chatterjee 2010, ss. 5-6) Hevner & Chatterjee (2010, s. 6) listaavat vielä viidenneksi mahdolliseksi tuotokseksi parempien suunnitteluteorioiden kehittämisen. Kehitettävillä artefakteilla voidaan tarkoittaa hyvin erilaisia asioita. Artefaktien ilmene- mismuodot voivat olla hyvinkin toisistaan poikkeavia ja myös ominaisuudet niin aineel- lisiä kuin abstraktejakin. Yhteistä lähes kaikille kirjallisuudessa esitetyille artefaktien määritelmille on kuitenkin se, että ne on luotu tukemaan jotain tiettyjä ihmisten pyrki- myksiä tai tarpeita jossain tietyssä kontekstissa. (Zhang et al. 2011, ss. 2-3)

Teorioiden testaamisen ja asioiden selittämisen sijaan DSR:n menetelmät ovat ongel- manratkaisukeskeisiä ja keskiössä ovat kaksi aktiviteettia: artefaktin rakentaminen ja arviointi. (March & Smith 1995, s. 254; Hevner et al. 2004, s. 80; Hevner & Chatterjee 2010, s. 5) Tutkimuksen tuloksia tulee arvioida niiden arvon ja käytön mukaan. Toimi- vatko uudet innovatiiviset ratkaisut? Ovatko ne parannuksia aiempaan tai ratkaisevatko ne kokonaan jonkin olemassa olevan ongelman? (March & Smith 1995, s. 254) Tässä tutkimuksessa kehitettävä artefakti on projektiehdotusten arviointiin kehitettävä malli.

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytetään Peffersin et al. (2006) kehittämää DSR-prosessimallia (engl. Design Science Research Process (DSRP) Model). Peffersin et al. (2006) malli sopii tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, koska se on selkeä prosessi ja se on luotu nimenomaan tutkijan näkökulmasta, mikä antaa hyvät lähtökoh- dat tutkimuksen suorittamiselle.

Peffersin et al. (2006, ss. 89-93) kehittämä DSRP-malli sisältää kuusi vaihetta: 1) on- gelman määrittäminen ja motivointi, 2) tavoitteiden asettaminen ratkaisulle, 3) artefak- tin suunnittelu ja kehitys, 4) artefaktin testaus, 5) artefaktin arviointi sekä 6) kommuni- kointi- ja julkaisuvaihe (Ks. Kuva 2). Ensimmäisessä vaiheessa tulee määritellä tarkka tutkimusongelma ja perustella ratkaisun todellinen arvo. Tutkimusongelma kannattaa vielä jakaa pienempiin osiin, jotta ongelman kompleksisuus havainnollistuu ja että kehi- tettävä ratkaisu varmasti vastaa kaikkiin alaongelmiin. Ratkaisun arvon määrittäminen toimii sekä motivoivana tekijänä hyvän ratkaisun löytämiselle että antaa ymmärrystä siitä, miten tutkija itse on ymmärtänyt tarkasteltavan ongelman. (Peffers et al. 2006, s. 89)

Prosessin toisessa vaiheessa ongelman tunnistamisen pohjalta asetetaan tavoitteet kehitettävälle ratkaisulle. Olennaista on, että tavoitteiden tulee olla rationaalisesti johdettu tutkimusongelmasta. Tavoitteet voivat olla luonteeltaan niin määrällisiä kuin laadullisiakin. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan sekä kehitetään itse ratkaisu tai artefakti. Tämä tarkoittaa muun muassa artefaktin toiminnallisuuksien ja arkkitehtuurin määrittämistä riippuen tietysti kehitettävän ratkaisun luonteesta. (Peffer et al. 2006, s. 90)



**Kuva 2.** Design science research process (DSRP) -malli (mukaillen Peffer et al. 2006, s. 93)

Neljännessä vaiheessa testataan, miten tehokkaasti artefakti onnistuu ratkaisemaan alkuperäisen tutkimusongelman. Testaus voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi toimivuuden kokeilua, simulointia, tapaustutkimusta tai muita tilanteeseen sopivia demonstrointimenetelmiä, jotka antavat toimivuudesta näyttöä. (Peffer et al. 2006, s. 90) Prosessin viidennessä vaiheessa tapahtuu artefaktin arviointi. Päällimmäisenä tarkoituksena on vertailla vaiheessa kaksi asetettuja tavoitteita vaiheessa neljä testauksen myötä saattuihin tuloksiin. Ennen varsinaista arviointia on tärkeää pohtia, mitkä ovat asiaankuuluvat mittarit ja analyysitekniikat, jotta varmasti arvioidaan oikeita ja olennaisia asioita. Riippuen arvioinnin tuloksesta, tästä vaiheesta voidaan myös palata vaiheeseen kaksi eli määrittämään uudelleen tavoitteita tai vaiheeseen kolme eli takaisin suunnittelu ja kehitystyön pariin. Tutkimuksen luonne saattaa määrittää, tuleeko tällaista iterointia hyödyntää tai onko se edes mahdollista. (Peffer et al. 2006, ss. 91-92)

Kun arviointivaiheessa artefaktiin ollaan tyytyväisiä (iteraatiokierrosten kautta tai ilman), voidaan siirtyä viimeiseen vaiheeseen eli kommunikointi- ja julkaisuvaiheeseen. Siinä tulee viestiä tutkimusongelma ja sen tärkeys, itse artefakti, sen hyödyllisyys, tehokkuus ja uutuusaste sekä suunnitteluperusteet tutkimuksen kannalta olennaiselle kohdeyleisölle. Kohdeyleisö voi olla esimerkiksi tieteellinen yhteisö tai asiaankuuluvat ammatinharjoittajat. Vielä tästäkin vaiheesta on Pefferin et al. (2006) mukaan mahdollista palata samaisiin vaiheisiin kaksi ja kolme kuin arviointivaiheestakin. (Peffer et al. 2006, ss. 91-92)

Vaikka DSRP-malli on kuvattu niin, että eri vaiheet ovat nimellisesti tietyssä järjestyksessä, ei tätä tarvitse noudattaa orjallisesti. Peffers et al. (2006, ss. 92-93) ovat määrittäneet, että mallia voidaan hyödyntää riippumatta siitä, millä tulokulmalla tai mistä vaiheesta tutkimusta halutaan ryhtyä tekemään. Eri tulokulmat eli ongelmakeskeinen lähestymistapa, tavoitekeskeinen ratkaisu, suunnittelu- ja kehityskeskeinen lähestymistapa sekä ratkaisumallin havainnointi liittyvät prosessin eri vaiheisiin ja linkitykset on kuvattu kuvassa 2. (Peffers et al. 2006, ss. 92-93) Tässä tutkimuksessa edetään kuitenkin prosessin alusta alkaen vaihe vaiheelta, koska lähtökohtana tutkimukselle on ennalta määritetty tutkimusongelma, joka pyritään ratkaisemaan.

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus, eli prosessimallin vaiheet kaksi, neljä ja viisi, suoritetaan tapaustutkimuksena. Yin (1994, s. 13) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan ajankohtaista ilmiötä sen todellisessa ympäristössä. Tapaustutkimus on erityisen käyttökelpoinen silloin, kun tarkasteltavan ilmiön ja sen kontekstin raja ei ole ilmeinen. Tapaustutkimusten aiheena voivat olla esimerkiksi päätöksenteko, organisaatiot, prosessit, yksilöt tai jopa yksittäisen tapahtumat. (Yin 1994, ss. 12-13) Simons (2009, s. 21) määrittelee tapaustutkimuksen syvälliseksi tutkimukseksi, jossa ainutlaatuista ja monimutkaista tapausta, projektia tai systeemiä tarkastellaan useista eri näkökulmista sen todellisessa kontekstissa. Tapaustutkimuksen pääasiallinen tarkoitus on tuottaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta sekä luoda tietämystä käytännön tason toiminnan parantamiseksi. Tutkimus on todistusaineistovetoista ja tutkimusmetodiriippumatonta. (Simons 2009, s. 21) Myös Yin (1994, s. 13) nostaa esiin toisessa tapaustutkimuksen määritelmässään useiden eri näkökulmien ja lähdeaineistojen merkityksen. Tapaustutkimuksessa hyödynnetään aiempia teorioita sekä teoreettisia ehdotuksia, jotka ohjaavat aineiston keräystä sekä analyysiä. (Yin 1994, s. 13) Yhteistä suurimmalle osalle tapaustutkimusten määritelmistä on ilmiöiden tutkiminen niiden todellisessa kontekstissa ja että tutkimuksen päätarkoituksena on ymmärryksen luomisen kompleksista tapauksista (Simons 2009, s. 21).

Tapaustutkimus on yleensä hyvä valinta, kun pyritään vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi (Yin 1994, ss. 20-21). Se, miten ja mitä metodeja käyttäen kysymyksiin vastataan ei ole tapaustutkimuksen kohdalla rajoitettu. Tämä on yksi yleisimmistä väärinymmärryksistä tapaustutkimusten kohdalla, sillä se käsitetään usein vahvasti vain laadullisia eli kvalitatiivisia metodeja käyttäväksi menetelmäksi. (Simons 2009) Tapaustutkimus voi siis kuitenkin sisältää laadullisen aineiston lisäksi myös kvantitatiivista eli määrällistä aineistoa. (Yin 1994, s. 14) Yin (1994, ss. 78-80) mainitsee, että kuusi pääasiallisinta lähdeaineistoa tapaustutkimuksille ovat erilaiset dokumentit, arkistoidut asiakirjat, haastattelut, suoran havainnoinnin, osallistuvan havainnoinnin sekä fyysiset artefaktit. Eri lähdeaineistot ovat toisiaan hyvin täydentäviä ja tapaustutkimuksessa tulisi pyrkiä hyödyntämään niin montaa erilaista lähdeaineistoa kuin mahdollista. (Yin 1994, ss. 78-80) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään aineistona pääasiassa haastatteluja sekä aiheeseen liittyviä kohdeorganisaation dokumentteja ja julkaisuja.

Yin (38-49) jakaa tapaustutkimukset neljään erityyppiseen luokkaan sen, mukaan tutkitaanko yhtä (engl. single-case) vai useampaa tapausta (engl. multiple-case) ja liittykö samaan tapaukseen yksi (engl. single unit of analysis) vai useampi analysoitava kohde (engl. multiple units of analysis). Jos tutkimuksessa on analysoitavia kohteita vain yksi, voidaan puhua holistisesta lähestymistavasta, kun taas useita kohteita analysoitaessa, voidaan puhua sulautetusta (engl. embedded) lähestymistavasta. (Yin 1994, ss. 38-40) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vain yhtä tapausta eli kohdeorganisaationa olevaa kaupunkia ja analysoitavia kohteita on useampia eli projektiehdotusten käsittelyvaihetta osana päätöksentekoprosessia sekä tarkemmin siinä yksittäisen projektiehdotuksen vaikuttavuuden arviointia. Kyse on siis yhden tapauksen sulautetusta tapaustutkimuksesta. Yinin (1994, ss. 38-40) mukaan yhden tapauksen tutkimukset ovat perusteltuja esimerkiksi silloin, kun tapaus on riittävän ainutlaatuinen, tapausta ei ole aiemmin ollut mahdollista tutkia tai kun tapaus edustaa kriittistä tapausta uutta teoriaa testattaessa.

### 1.3.4 Tiedonkeruumenetelmä

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, sillä tutkimusongelman ratkaiseminen vaatii kohdeorganisaation toiminnan ja hankintaprosessiin liittyvien ilmiöiden kokonaisvaltaista ymmärrystä. Tutkimuksen luonne vaikuttaa luonnollisesti myös aineiston keräämiseen liittyviin päätöksiin. Tämän tutkimuksen kohdalla tehdyt tiedonkeruumenetelmiin liittyvät valinnat kuvastavat hyvin tyypillisen kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimuksessa esimerkiksi suositettiin ihmistä eli tutkijaa tiedon keruun instrumenttina, pääasialliseksi tiedonkeruumenetelmäksi valikoituivat erilaiset haastattelut ja haastateltavat henkilöt valittiin tarkoituksenmukaisesti, satunnaisotoksen sijaan. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 164) Tutkimuksessa hyödynnettiin haastatteluja, koska niiden avulla voitiin saada mahdollisimman paljon syvällistä tietoa tutkittavasta asiasta. Tuomi & Sarajärvi (2006) nostavat esiin myös sen, että haastatteluja tehtäessä voi haastatteliija samalla toimia havainnoitsijan roolissa, jolloin voidaan kirjata muistiin paitsi mitä sanotaan myös miten asiat sanotaan. Tätä on kuitenkin käytettävä harkiten. (Tuomi & Sarajärvi 2006, ss. 75-76)

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelut voidaan yleisesti jakaa kolmeen eri kategoriaan niiden strukturointiasteen perusteella: strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja avoimiin haastatteluihin (Hirsjärvi et al. 2009, s. 208; Metsämuuronen 2008, ss. 40-41). Strukturoidulle haastattelulle eli lomakehaastattelulle on ominaista se, että kysymysten tai väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on kaikille sama. Se sopii tyypillisesti tilanteisiin, jossa haastateltavat edustavat suhteellisen yhtenäistä joukkoa, heitä on paljon ja haastattelut halutaan saada tehdyksi helposti ja nopeasti. (Metsämuuronen 2008, s. 40) Puolistrukturoiduissa haastatteluissa eli teemahaastatteluissa käsiteltävät aihepiirit sekä haastattelun runko on ennalta määrätty. Kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei kuitenkaan ole lyöty lukkoon, kuten strukturoiduissa haastatteluissa, ja teemahaastatteluiden yhtenä vahvuutena onkin joustavuus ja mahdollisuus viedä haastattelua kunkin vastaa-

jan kannalta luonnolliseen suuntaan. (Hirsjärvi et al. 2009, ss. 205-208; Metsämuuronen 2008, s. 41; Tuomi & Sarajärvi 2006, s. 75). Avoimesta haastattelusta käytetään monenlaisia nimityksiä, kuten syvähaastattelu, ei-johdettu haastattelu, informaali haastattelu ja strukturoimaton haastattelu (Hirsjärvi et al. 2009, s. 209). Se on olemukseltaan lähimpänä keskustelua ja siinä haastattelija ei välttämättä ohjaile haastattelua ollenkaan (Hirsjärvi et al. 2009, s. 209; Metsämuuronen 2008, s. 41).

Tarkemmin määriteltynä tutkimuksessa käytettiin edellä esitetyistä haastattelutyypeistä teemahaastatteluja. Tämä mahdollisti syvällisemmän tiedon keräämisen kuitenkin niin, että haastateltavat pystyivät hieman vapaammin kertomaan ajatuksistaan aiheeseen liittyen. Ennalta määriteltyjen teemojen tarkoituksena oli kuitenkin rajoittaa haastattelua koskemaan tämän tutkimuksen kannalta olennaisia asioita, kuten teemahaastatteluille on tyypillistä (Tuomi & Sarajärvi 2006, ss. 77-78). Haastateltavat henkilöt pyrittiin valitsemaan niin, että he edustavat hieman eri näkökulmia, jotta heidän näkemyksistään muodostuisi mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva kohdeorganisaation päätöksentekoprosessista. Tuomi & Sarajärvi (2006, ss. 87-88) mukaan laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden tuleekin olla harkitusti valittuja, jotta tietävät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta.

Hirsjärvi et al. (2009) mukaan haastattelun voi toteuttaa joko yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Parihaastattelu voidaan myös nähdä ryhmähaastattelun alamuotona. Tässä tutkimuksessa haastattelut pyrittiin suorittamaan yksilöhaastatteluin, jotta tutkittavasta kohteesta saadaan mahdollisimman syvällistä tietoa ja jotta haastateltavien erilaiset näkemykset saadaan parhaalla mahdollisella tavalla huomioitua. Yksilöhaastatteluja käyttämällä pyrittiin siis siihen, että haastateltavien vastaukset olisivat mahdollisimman todenmukaisia näkemyksiä sekä toisistaan riippumattomia. Ryhmähaastattelu voi nimittäin osoittautua haasteelliseksi, jos ryhmässä on dominoivia henkilöitä, jotka määräävät keskustelun suunnan eikä kaikkien haastateltavien huomioita välttämättä saataisi selville (Hirsjärvi et al. 2009, s. 211). Juuri tätä pyrittiin välttämään suorittamalla haastattelut ensisijaisesti yksilöhaastatteluin.

### **1.3.5 Analyysimenetelmä**

Koko tutkimuksen onnistumisen kannalta kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tärkeä vaihe, johon on tähdätty tutkimuksen alusta saakka. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia ratkaisuja tutkimusongelmaan löytyy. Näin olleen tutkimuksen analyysivaihe on suunniteltava ja käytettävät analyysimenetelmät valittava huolella. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 221) Sisällönanalyysin on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää erilaisissa laadullisissa tutkimuksissa. Käytännössä lähes kaikki laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät voidaan nähdä kuuluvan sisällönanalyysin viitekehyksen alle. (Tuomi & Sarajärvi 2006, s. 93) Analyysimenetelmiä voidaan luokitella esimerkiksi lähtökohdan mukaan. Analyysia voidaan tehdä aineistoläh-

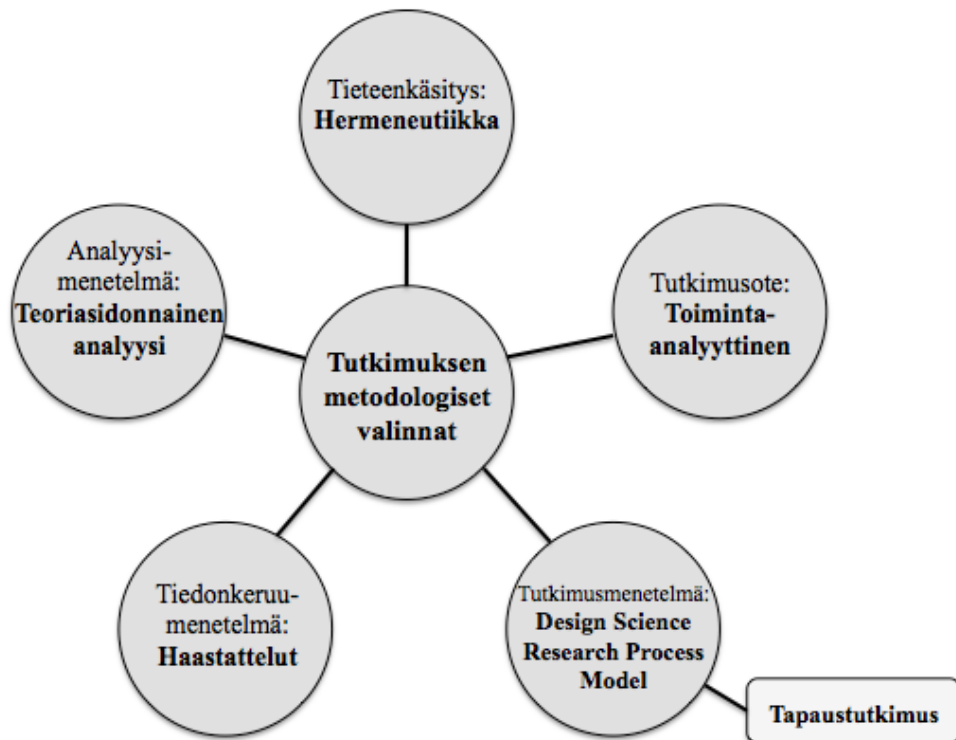
töisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2006, s. 97). Tässä tutkimuksessa käytettiin analysointitapana teoriasidonnaista analyysia.

Teoriasidonnaisessa analyysissäkin lähtökohtana on tutkimuksen aineisto, mutta teoria toimii siinä apuna analyysin edetessä. Teoriasidonnaisessa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, kuten aineistolähtöisessäkin lähestymistavassa, mutta aiemmilla tiedoilla ja teorioilla on tämän jälkeen vahvempi rooli analyysissä, mikä erottaa nämä kaksi lähestymistapaa toisistaan. (Tuomi & Sarajärvi 2006, ss. 97-98) Käytännössä tässä tutkimuksessa tämä näyttäytyy niin, että ensin haastatteluiden avulla selvitettiin kohdeorganisaation päätöksentekijöiden tietotarpeet projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioimiseksi eli poimitaan aineistosta analyysiyksiköt. Tämän jälkeen toimintamallia kehitettäessä haettiin ratkaisuehdotuksia ja –malleja kirjallisuudessa esitetyistä teorioista. Teoriasidonnaisen analyysin päättelylogiikassa ei ole kyse induktiivisesta tai deduktiivisesta, vaan abduktiivisesta päättelystä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Näitä luovasti yhdistelemällä voi tutkimuksen tuloksena syntyä jotain aivan uuttakin. (Tuomi & Sarajärvi 2006, ss. 95-99)

Tavallisesti ajatellaan, että analyysivaihe alkaa ja analyysi tehdään vasta kun koko aineisto on kerätty ja järjestetty. Tämä onkin hyvä vaihtoehto silloin, kun aineisto on kerätty strukturoiduilla menetelmillä. Kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, joissa aineistoa kerätään useissa vaiheissa, analyysia ei tehdä vain tietyssä tutkimusprosessin vaiheessa vaan pitkin matkaa. Aineistoa voidaan siis kerätä ja analysoida ainakin osittain samanaikaisesti. (Metsämuuronen 2008, s. 48; Hirsjärvi et al. 2009, s. 223) Tarkkaa ajankohtaa siitä, milloin aineistoa voidaan alkaa analysoida, ei voida kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla määrittää. Yleisohjeena voidaan pitää sitä, että aineiston käsittely ja analysointi tulisi aloittaa mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 223)

### **1.3.6 Yhteenveto**

Kuvassa 3 on vielä yhteenveto tutkimuksen metodologisista valinnoista.

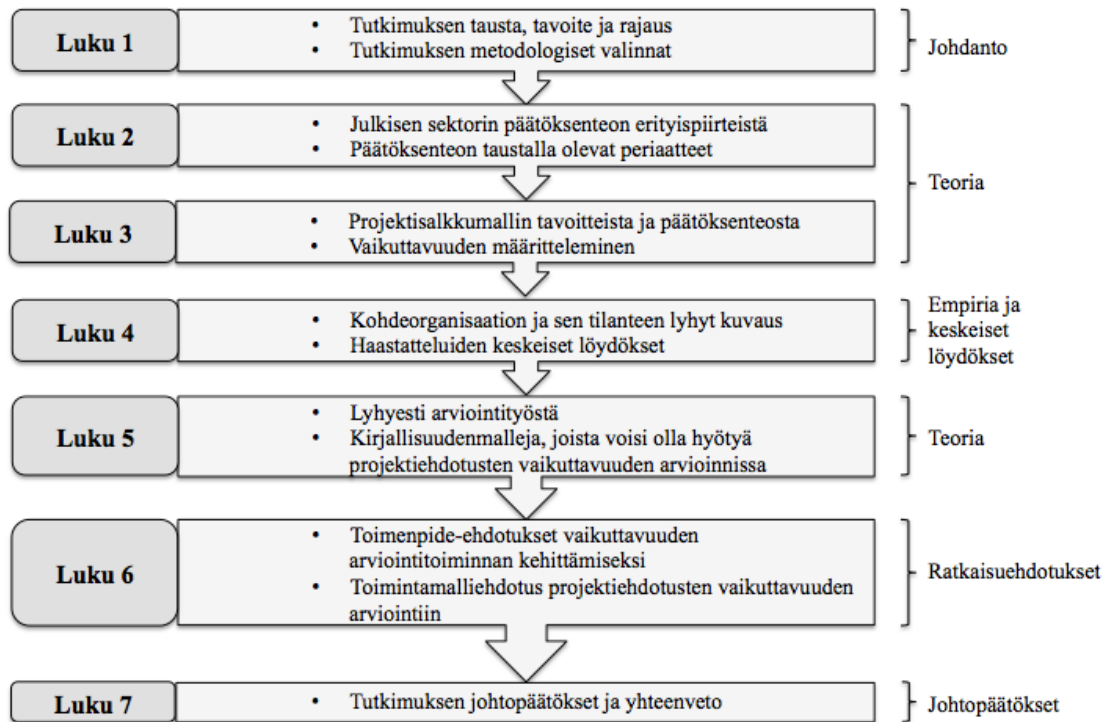


*Kuva 3. Yhteenveto tutkimuksen metodologisista valinnoista*

Tutkimuksen perustana eli tieteenkäsityksenä pidetään hermeneuttista lähestymistapaa. Tämän pohjalta tutkimusotteeksi valikoitui toiminta-analyyttinen tutkimusote. Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin suunnittelutieteen tutkimusprosessimallia (engl. Design Science Research Process Model), jonka empiirisessä osassa hyödynnettiin tapaustutkimusta. Tiedonkeruumenetelmänä tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnettiin ensisijaisesti yksilohaastatteluja. Tutkimuksen aikana kerätty aineisto analysoitiin käyttäen teoriasidonnaista sisällönanalyysia.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu viidestä erilaisesta komponentista, mutta teorian jakautuessa kahteen eri osioon ja kolmeen eri lukuun on lukuja yhteensä seitsemän. Nämä viisi erilaista tutkimuksen komponenttia ovat johdanto, teoria, empiria, tulosten käsittely, sekä johtopäätökset. Rakenne mukaillee tutkimuksen suoritusta ajallisesti, minkä vuoksi teoriaosa on jaettu kahtia myös tässä kirjallisessa tutkimusraportissa. Tähän ratkaisuun päädyttiin, jotta lukijan olisi mahdollisimman helppo ymmärtää mallin rakennusprosessia sekä tutkijan ajatuksenkulkua. Rakenne on esitetty alla olevassa kuvassa 4.



**Kuva 4.** Tutkimuksen rakenne

Tässä johdanto-luvussa esiteltiin hieman tutkimuksen taustaa sekä yleisesti että kohdeorganisaation tapausta. Lisäksi määriteltiin tutkimusongelma, siihen liittyvät tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen keskeisimmät rajaukset. Lisäksi avattiin tutkimusmetodologiset valinnat sekä hieman niiden sijoittumista verrattuna muihin tutkimuksiin.

Toisessa luvussa esitellään lyhyesti, mitä erityispiirteitä liittyy julkisen sektorin organisaation toimintaan ja päätöksentekoon. Lisäksi valotetaan sitä, minkälaiset periaatteet yleisesti ohjaava julkisen hallinnon johtamista. Luvun tarkoituksena on luoda kuvaa siitä, millaiseen kontekstiin tutkimus sijoittuu. Kolmannessa luvussa käydään läpi teoriatasolla projektisalkunhallinnan tavoitteita sekä siihen liittyvää päätöksentekoprosessia. Lisäksi käsitellään luvussa määritellään, mitä on vaikuttavuus ja miten sitä arvioidaan yhtenä tärkeänä osana salkunhallintaprosessissa.

Neljäs luku on tutkimuksen empiirinen osio ja siinä kuvataan lyhyesti, kohdeorganisaatiota tutkimuksen näkökulmasta sekä kerrotaan, miten haastattelut toteutettiin. Lisäksi luvussa avataan haastatteluiden keskeisimmät löydökset. Tämän jälkeen viidennessä luvussa pohditaan ensin lyhyesti arviointityötä yleisesti, jonka jälkeen kartoitetaan kirjallisuuden esitettyjä keinoja, joita voidaan hyödyntää projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnissa

Luvussa kuusi esitetään tutkimuksen tulokset eli toimenpide-ehdotukset vaikuttavuuden arvioinnin kehittämiseksi sekä toimintamalliehdotus yksittäisten projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointiin. Lisäksi tutkimuksen lopussa pohditaan ja arvioidaan saatuja



tuloksia, vedetään yhteen koko tutkimusprosessia sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 JULKISEN SEKTORIN ERITYISPIIRTEET

Luvussa käsitellään sitä, millaisessa kontekstissa tutkimus suoritetaan. Tämä tarkoittaa käytännössä julkisen sektorin ja sen päätöksenteon erityispiirteiden sekä taustalla olevien hyvän hallinnon periaatteiden tarkastelua.

### 2.1 Julkinen päätöksenteko

Julkisen hallinnon rooli on ajan saatossa muuttunut hyvin paljon, millä on tietysti ollut suuri vaikutus myös sen piirissä tehtävään päätöksentekoon. Viimeisen kymmenen vuoden aikana on kirjallisuudessa ilmestynyt paljon julkaisuja julkishallinnon johtamisen muutoksesta. On puhuttu muutoksesta, jossa ollaan siirrytty niin kutsutusta uudesta julkisjohtamisesta (engl. New Public Management, NPM) kohti uutta julkista hallintaa (engl. New Public Governance, NPG). (esim. Osborne 2006; Osborne 2010; Klijn 2008) Uuden julkisjohtamisen käsite edustaa julkishallinnon aikaa 1980-luvulta alkaen, jolloin alettiin kiinnittää huomiota tulosjohtamiseen, organisaation sisäiseen tehokkuuteen ja tuottavuuteen, tavoitteelliseen toimintaan, suorituskyvyn mittaamiseen sekä yksityisen sektorin tekniikoiden ja käytäntöjen hyödyntämiseen myös julkisella sektorilla. Samaan aikaan myös kuntalaista alettiin kohdella asiakkaana ja palveluiden käyttäjänä. (Osborne 2010, ss. 3-10) Pohjimmiltaan uuden julkisjohtamisen keskeinen idea oli kuitenkin kaikessa yksinkertaisuudessaan se, ettei julkisen sektorin johtaminen juurikaan eroa yksityisen sektorin johtamisesta (Peters 2003, s. 5).

Kun uudessa julkisjohtamisessa keskityttiin tarkastelemaan vahvasti vain organisaation sisäistä toimintaa, on uuden julkisen hallinnan käsitteen kantava ajatus tarkastella julkista organisaatiota sen omassa toimintaympäristössään. Tämä on johtanut monenlaisen yhteistyön, yhdessä tekemisen ja verkostoajattelun merkitysten korostamiseen julkisen sektorin toiminnassa sekä palveluiden tuotannossa. (Osborne 2010, s. 10) Vaikka jo uuteen julkisjohtamiseen kuului yksityisen sektorin käytäntöjen hyödyntäminen, nähtiin yksityinen ja julkinen sektori silloin silti vielä hyvin erillään toisistaan ja osin jopa vastakkaisina asioina. Tässä tapahtui siis iso muutos siirryttäessä kohti uutta julkista hallintaa, sillä se nimenomaan korosti yhteistyötä eri tasojen, sektoreiden ja toimijoiden kesken. (Torfing & Triantafillou 2013, s. 14)

Hallinnan (engl. Governance) ollessa käsitteenä niin monimerkityksellinen, on myös uudesta hyvästä julkisesta hallinnasta monenlaisia määritelmiä (Rhodes 1996, s. 653; Osborne 2006, s. 6; Klijn 2008, ss. 506-507). Osbornen (2006, s. 384) määritelmän mukaan uusi julkinen hallinta korostaa eri toimijoiden ja organisaatioiden välisten suhteiden sekä prosessien ja palvelujärjestelmien suunnittelun merkitystä tulosten sekä vaikut-

tavuuden aikaansaamisessa. Osborne (2008) ei tarkoittanut uutta julkisen hallinnan käsitettä esitellessään, että se korvaisi uuden julkisjohtamisen sekä tätä aiemmin vallalla olleen perinteisen julkisen hallinnon (engl. Public Administration, PA) oppeja jonkinlaisena ainoana oikeana tapana tarkastella julkishallintoa. Tarkoituksena oli täydentää näitä kahta näkökulmaa ja tarjota käsitteellisiä lisätyökaluja nykypäivän kompleksisten ongelmien ymmärtämiseksi ja ratkaisemiseksi. (Osborne 2008, s. 6)

Samansuuntaisesti Osbornen määritelmän kanssa, Klijn (2008) on tiivistänyt uuden julkisen hallinnan keskeiset asiat kolmeen ilmiöön, joita on osin vaikea edes erottaa toisistaan. Ensimmäinen uudelle julkiselle hallinnalle tyypillinen ilmiö on eri toimijoiden sekä organisaatioiden välinen verkottuneisuus julkisten palveluiden tuotannossa. Palveluiden suunnittelussa ja kehityksessä tämä näkyy keskittymisenä mukana olevien osapuolten ja organisaatioiden toimintojen entistä tiiviimpänä integrointina ja asiakkaiden huomioimisena olennaisena osana palvelun tuotannossa sekä arvioinnissa. (Klijn 2008, ss. 514-515) Suomessa julkisen sektorin päätöksenteossa onkin viime aikoina korostunut entisestään asiakaslähtöisyys ja kansalaisten osallistumisen edistäminen. Tämä tarkoittaa päätöksenteossa asioiden tarkastelua ja arvottamista entistä enemmän asiakkaiden tarpeiden ja tilanteen näkökulmasta. Paras esimerkki tästä on varmasti erilaiset julkiset palvelut, joissa palvelutuotannon oppienkin mukaan arvo syntyy asiakkaan ja palveluntuottajan yhteistyön tuloksena. (Virtanen & Stenvall 2014, s. 54)

Toinen Klijn'n (2008) tunnistama keskeinen ilmiö uudessa julkisessa hallinnassa on yhteistyö sekä uudenlaiset yhteenliittymät julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden (engl. Public-Private Partnerships, PPP) välillä. Sektorien välisen vastakkainasettelun murruttua lähdettiin yhteistyön avulla tavoittelemaan entistä tehokkaampaa toimintaa sekä parempia palveluja ja tuotteita. (Klijn 2008, s. 514-515)

Kolmas uudelle julkiselle hallinnalle tyypillinen ilmiö on oikeastaan seurausta kahdesta edellisestä eli monimutkainen päätöksentekoprosessi. Verkottuneisuuden ja sitä kautta useiden eri toimijoiden mukana tulevat myös äärimmäisen monimutkaiset vaikutussuhteet, valtava määrä päätöksiin vaikuttavia tekijöitä sekä monenlaiset odotukset ja toiveet päätöksiä kohtaan. (Klijn 2008, ss. 514-515) Julkista päätöksentekoa voidaankin pitää huomattavasti syvempänä ja monitasoisempana verrattuna yksityisellä sektorilla toimivan yrityksen päätöksentekoon. Julkiseen päätöksentekoon vaikuttavat niin kuntalaisten usein hyvin monimuotoiset tarpeet ja odotukset, organisaation sisäiset vaatimukset, eri sidosryhmien tavoitteet kuin poliittiset tavoitteetkin, jotka nekin usein ovat hyvin kirjavia. (Lauslahti 2003, s. 250)

Virtasen ja Stenvallin (2014) mukaan Suomen julkisessa hallinnossa on kuitenkin totuttu tekemään päätöksiä ja se on ikään kuin rakennettu tai viritetty ratkaisemaan ongelmia. Julkisen hallinnon ominaispiirteenä päätöksentekokeskeisyys näkyy heidän mukaansa esimerkiksi kehittyneinä asioiden valmistelu- ja esittelykäytäntöinä ja sujuvana toimintana. Hieman negatiivisemmassa mielessä päätöksenteosta on osin tullut jopa

rutiininomaista toimintaa. Näissä tapauksissa kyse on kuitenkin usein hyvin konkreettisten asioiden ratkaisemisesta lyhyellä aikavälillä. Päätöksentekokulttuurista huolimatta tulevaisuutta koskevien pidemmän tähtäimen haasteiden ratkaiseminen koetaan edelleen ongelmallisena. (Virtanen & Stenvall 2014, ss. 49-50) Strategisiin kehitysprojekteihin liittyvä päätöksenteko lukeutuu luonnollisesti jälkimmäiseen kategoriaan.

Erilaisia näkökulmia ja huomioon otettavia asioita julkisessa päätöksenteossa ovat Lauslahden (2003, ss. 256-257) mukaan muun muassa strategia, kuntalainen, talous, henkilöstö, uusiutuminen sekä muutokset toiminnassa. Yhteistyön merkityksen korostuminen sekä verkostomaisuus näkyy edellä mainituista asioista toiminnan muutoksen suunnittelussa. Yhä useammin päätöksenteossa joudutaan huomioimaan sekä järjestöjen ja yritysten kanssa tehtävä yhteistyö palvelujen tuotannossa että asiakkaiden kanssa käytävä vuorovaikutus heidän toimiessa palveluiden käyttäjinä. Näiden lisäksi usein henkilöstölläkin on suuri rooli lopputuloksen ja sen vaikuttavuuden luomisessa. (Virtanen & Stenvall 2014, ss. 52-53)

Yhteiskunnalliset ilmiöt ja kehittämisen kohteet ovat siis hyvin monimutkaisia ja tämän lisäksi päätöksenteon taustalla saattaa olla voimakkaita ja ristiriitaisiakin yhteiskuntapolitiittisia intressejä, jotka eivät välttämättä ole kovinkaan läpinäkyviä. Näitä tekijöitä ei luonnollisestikaan ole yksityisellä sektorilla vastaavankaltaisissa päätöksentekotilanteissa, jos siihen halutaan julkista päätöksentekotilannetta verrata. Lisäksi verkostomaisuuden myötä vaikuttavien asioiden suhteet harvoin ovat kovinkaan selkeitä eivätkä ne edes noudata organisaatioiden rajoja, mikä vaikeuttaa päätöksentekotyötä entisestään. Monimutkaisuudesta johtuen joskus ilmiöitä ja asioita voi olla vaikea tunnistaa, tulkita sekä ymmärtää. (Virtanen & Stenvall 2014, ss. 55-58)

Johtuen asioiden kompleksisuudesta voidaan päätöksentekotilanteessa harvoin pitää mitään ratkaisuvaihtoehtoa täysin oikeana ja varmana. Monesti usko ja päätöksentekijöiden intuitio siihen, että asiat toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla, onkin riittävä voima päätöksenteon oikeellisuuden varmistamiseksi. Julkisen päätöksenteon laatua voidaan Lauslahden mukaan kuitenkin varmistaa tietyin keinoin. Näitä ovat muun muassa kuntalaislähtöinen ajattelu, selkeät ja yksiselitteiset tavoitteet, riittävien tietojen hankkiminen päätettävästä asiasta, siihen liittyvistä seikoista ja päätöksen vaikutuksista, hyödyntämällä riittävän kokeneita päätöksentekijöitä sekä johtamalla päätöksen täytäntöönpano riittävän jämerin ottein. (Lauslahti 2003, ss. 252-254)

Virtasen ja Stenvallin (2014) mukaan 2010-luvun älykkäässä julkisessa organisaatiossa tulee hyödyntää päätöksenteossa kollektiivista älykkyyttä. Esimerkiksi strategiaprosessin kehittämiseen sekä kehittämistoiminnasta päättämiseen tulee ottaa mukaan monipuolisesti organisaation sisäisiä toimijatahoja ja toiminnan on oltava entistä enemmän osallistavaa. (Virtanen & Stenvall 2014, s. 98) Tällä pyritään luonnollisesti vastaamaan edellä esitettyihin haasteisiin, kuten useiden toimijoiden välisten suhteiden ja päätettävien asioiden monimutkaisuuteen sekä keräämällä kaikki olennaiset tahot päättämään

asioista. Näin varmistetaan, että päätöksenteossa on käytettävissä paras mahdollinen tietämys ja ymmärrys päätökseen vaikuttavista tekijöistä.

## 2.2 Hyvän hallinnon taustalla olevat periaatteet

Hyvä hallinto on merkitykseltään vielä hyvin väljä käsite, joka itsessään sisältää useita erilaisia näkökulmia. Tämä on osaltaan myös seurausta siitä, että jo suomenkielinen käsite hyvä hallinto pitää käytännössä sisällään kaikki englanninkieliset käsitteet: good administration, good management sekä good governance (huom. vrt. edellinen luku). Edellä mainituilla englanninkielisillä käsitteillä on hyvin paljon yhtymäkohtia, mutta myös merkittäviä ja merkityksellisiä eroavaisuuksia. (Mäenpää 2008, s. 56) Olennaista onkin pohtia, minkä suhteen hallinto on tai ei ole hyvää? Alkuperäisessä merkityksessään hyvä hallinto oli nimenomaan suhteessa valtion intresseihin ja sen itse asettamiin tavoitteisiin (vrt. Perinteinen julkisjohtaminen). Kuitenkin ajan myötä hallinnon hyvyytettä on alettu tarkastella myös suhteessa kansalaisiin, mikä on laajentanut hyvän hallinnon käsitettä. Nämä kaksi näkökulmaa antavat nimittäin hyvin erilaiset kriteerit tarkastella hyvää hallintoa. (Heuru 2003, s. 149)

Management-käsite keskittyy yleensä vahvimmin hallinnon sisäiseen toimintaan, joten keskiössä ovat etenkin sisäisten prosessien, henkilöstön ja taloushallinnan kriteerit (vrt. Uusi Julkisjohtaminen). Näkökulma korostaa hallinnon sisäistä sujuvaa, tehokasta ja tuloksellista toimintaa. Administration-näkökulma taas on luonteeltaan oikeudellinen ja se tarkastelee hallintoa ensisijaisesti ulkopuolelta katsottuna. Sen pääajatus on, että hallinnon ulkopuolisella taholla, kuten kansalaisella tai yrityksellä, on oikeus hyvään hallintoon, asianmukaisiin menettelyihin sekä laadukkaisiin palveluihin ja hallinnolla vastaavasti juridinen velvollisuus toteuttaa näitä. Governance-käsite taas on nähtävissä edellä mainittujen käsitteiden välimuotona ja ehkä siksi se on näistä kolmesta itsessään lähimpänä suomenkielistä käsitettä hyvästä hallinnosta. Se ottaa huomioon sekä hallinnon sisäiset laatuksiteerit että hallinnon ja asiakkaan välisen suhteen vaatimukset (vrt. Uusi Julkinen Hallinta). (Mäenpää 2008, ss. 56-58)

Hallinnon sisäisten toimintojen vaikuttaessa hallinnon ulkopuolisiin suhteisiin ja toisinpäin, on hyväkin että hallinnon toimintaa tarkastellaan kokonaisuutena eikä vain yhdestä näkökulmasta. Esimerkiksi tehokkuuden ja taloudellisen näkökulman kannalta tarkasteltu hyvä hallinto ei välttämättä ole hyvä yksilön oikeuksien tai toiminnan laadun näkökulmasta. Näin ollen liiallinen pyrkimys näkökulmien erotteluun ja pyrkimys osaoptimointiin ei välttämättä ole tarpeellista. (Mäenpää 2008, s. 56) Hyvää hallintoa tavoitellaan siis useista eri syistä, jotka voivat olla peräisin niin organisaation sisäpuolelta kuin sen ulkopuoleltakin. Hyvään hallintoon voidaan pyrkiä sisäisten syiden vuoksi esimerkiksi tilanteessa, jossa organisaatio itsessään toimii liian byrokraattisesti, tehottomasti ja kalliisti. (Mäenpää 2008, s. 55)

Enenevissä määrin hyvään hallintoon kuitenkin pyritään ulkoisten tekijöiden ja vaikutteiden vuoksi. Ulkopuolisiakin syitä on monia, mutta yksi keskeinen tekijä on julkishallinnon toiminnan ulottuminen nykyään monin tavoin lähes kaikille elämän osa-alueille niin yksityishenkilöiden kuin yritystenkin kohdalla. Julkinen hallinto valvoo, ohjaa ja sääntelee yksityistä toimintaa asettamalla velvollisuuksia ja rajoituksia esimerkiksi hallintoluvilla ja verotuksella sekä yleisesti tekemällä yksityisiin tahoihin vaikuttavia päätöksiä. Rajoitusten lisäksi viranomaiset toki jakavat myös taloudellisia etuja, myöntävät oikeuksia, keräävät ja tuottavat erilaista tietoa sekä toteuttavat monenlaisia palveluja. (Mäenpää 2011, s. 1) Hautamäkikin (2004, s. 13) korostaa, että nykyään ”hallinnon asiakas” on yhä enemmän oikeutettu kuin velvoitettu.

Koska hallinnon toiminnalla on näin merkittävä rooli, on tärkeää pitää huoli siitä, että kaikki hallinnon toimet ovat laillisia, asianmukaisia, tasapuolisia ja että ne toteuttavat yksilön oikeuksia. Julkishallintoa ja etenkin sen palveluita kohtaan on lisäksi entistä enemmän alkanut kohdistua uudenlaisia laadullis-sisällöllisiä odotuksia ja vaatimuksia. (Mäenpää 2011, s. 1) Hautamäen (2004) mukaan hyvän hallinnon laaja-alainen ja monipuolinen ymmärtäminen sekä sen merkityksen korostuminen onkin johtanut siihen, että hyvän hallinnon toteutumisen valvontaan kiinnitetään nykyään yhä enemmän huomiota. Näin ollen myös hallinnossa asioiva tai sen alaisuudessa oleva voi odottaa sekä olettaa saavansa entistä laadukkaampaa ja parempaa palvelua. Tämä taas on pakottanut viranomaisia kiinnittämään enemmän huomiota oman toiminnan sisältöön, jotta kaikki hyvälle hallinnolle asetetut velvoitteet varmasti täyttyvät. (Hautamäki 2004, s. 14)

Mäenpää (2008) mainitsee myös hallinnon legitimeettivajeen yhtenä syynä siihen, miksi hyvän hallinnon oikeudellisia ja laadullisia tavoitteita on pyritty korostamaan. Legitimeettivajeella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että luottamus viranomaisten toimintaa ja sitä kautta hallinnon uskottavuutta kohtaan on heikentynyt. (Mäenpää 2008, s. 55) Tämä on voinut olla seurausta hallinnon tavoitteiden ja toiminnan muuttuessa entistä asiakaskeskeisemmäksi, mihin ei välttämättä ole pystytty vastaamaan odotusten mukaisesti. Luottamuspuulaa on kuitenkin pyritty korjaamaan lisäämällä hallinnon avoimuutta, tehokkuutta, joustavuutta ja lähestyttävyyttä sekä mahdollisuuksia vaikuttaa viranomaisten toimintaan (Mäenpää 2008, s. 55). Tätä kehityssuuntaa tukevat myös lainsäädännölliset uudistukset, jotka korostavat hyvän hallinnon sisällöllisiä laatuvaatimuksia. Selkeä osoitus siitä, ettei hallinnolle riitä pelkkä lainmukaisuus oli myös uuden hallintolain säätäminen. (Hautamäki 2004, ss. 13-14)

Hyvän hallinnon vaatimukset koskevat erityisesti hallintoasioiden käsittelyssä noudatettavia menettelyjä ja näiden laatua, asianmukaisuutta sekä laillisuutta. Näin pyritään ennalta ehkäisemään ongelmien syntymistä ja varmistamaan yksilön oikeuksien täyttymisen jo etukäteen. Tämän lisäksi oikeusturvakeinot pitävät huolen siitä, että myös jälkikäteen on mahdollista hakea oikeutta, jos hallinnon toiminta ei ole ollut asianmukaista. Niiden nojalla voidaan jo tehtyihin ratkaisuihin tehdä korjauksia tai kumota lainvastaiset päätökset kokonaan. (Mäenpää 2011, ss. 1-2)

On kuitenkin hyvä ymmärtää, ettei hyvän hallinnon toteuttamisessa ole kyse vain säädettyjen lakipykäliden noudattamisesta. Tähän liittyy jo sekin käytännön ongelma, etteivät periaateluonteiset säädökset anna yksiselitteisiä ja konkreettisia vastauksia hyvän hallinnon toteuttamiseksi. Säädökset ovat sanamuodoiltaan yleisiä ja väljiä, mikä jättää myös varaa niiden tulkitsemiselle. Samasta syystä myös väärinkäytösten osoittaminen saattaa olla hankalaa. (Hautamäki 2004, s. 15) Siihen toteutuuko hyvä hallinto tai koetaanko hallinto hyvänä vaikuttavat hyvin monet asiat, joihin kaikkiin ei välttämättä ole kuitenkaan otettu kantaa hyvää hallintoa koskevassa säännöstössä. Hallinnon toiminnallisen sujuvuuden, menettelyllisen helppouden ja ennakoitavuuden ja sisällöllisen asian- ja lainmukaisuuden lisäksi hyvän hallinnon kokemiseen vaikuttavat epäsuorasti toiminnan arvopohja, suhtautuminen hallinnon asiakkaisiin sekä hallinnon yleinen ulkoinen kuva. Vaikka edellä mainituilla asioilla onkin epäsuora vaikutus hallinnon hyväksi tai huonoksi kokemiseen, voi niiden merkitys olla silti yllättävän suuri. (Mäenpää 2011, ss. 8-9)

Hyvän hallinnon tulee noudattaa sille määritettyjä keskeisiä periaatteita. Ensinnäkin hallinnon on toimittava sekä lainalaisuus- että lakisidonnaisuusperiaatteiden mukaisesti. Yksinkertaisuudessaan nämä tarkoittavat sitä, että tehdessään päätöksiä hallinnolla on oltava laissa määritelty siihen oikeuttava toimivalta ja sen on kaikessa toiminnassaan aina noudatettava tarkoin lakia. (Mäenpää 2008, ss. 60-62) Tässä työssä ei näihin periaatteisiin keskitytä tarkemmin vaan seuraavaksi tarkastellaan hyvän hallinnon viittä keskeistä arvopohjaista periaatetta, joiden tarkoituksena on varmistaa hyvä hallinto muutenkin kuin lainmukaisena toimintana.

Suomalaisessa hallinto-oikeudessa on jo pitkään ollut juurtuneena tietyt yleisesti hyväksytyt arvopäämäärät, joiden pohjalle koko hallinto ja sen toiminta on perustunut. Näitä keskeisiä hallinnon oikeusperiaatteita ovat (Mäenpää 2008, ss. 64-65):

- Yhdenvertaisuus
- Objektiivisuus
- Tarkoituksenmukaisuus
- Suhteellisuus
- Luottamuksensuoja

Näiden periaatteiden myötä on pyritty siihen, että hallinnon toiminta on yhdenvertaisesta, hallinnolliset ratkaisut perustellaan objektiivisesti, toimivaltaa hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti ja oikeassa suhteessa määriteltyihin tavoitteisiin nähden sekä turvataan päätöksenteossa oikeusjärjestyksen ja lainsäädännön mukaiset odotukset. Oikeusperiaatteet on määritelty hyvin tiivistetysti ja yleisesti myös vuonna 2003 säädetyssä hallintolaissa, mutta ne ovat ohjanneet hallinnon toimintaa ja kuuluneet hyvän hallinnon vaatimuksiin jo ennen tätä. (Mäenpää 2008, ss. 64-65)

Hyvän hallinnon oikeusperiaatteet ja hallintolaki koskevat kaikkea hallintoelinten toimintaa sen muodosta tai sisällöstä riippumatta. Hallinnollisen päätöksenteon lisäksi periaatteita sovelletaan siis myös muun muassa julkisten palveluiden toteuttamiseen. (Mäenpää 2008, s. 66) Vaikka periaatteet ovatkin ensisijaisesti tarkoitettu ohjaamaan julkisen sektorin päätöksentekoa niin, että se on ulkopuolelta katsottuna periaatteiden mukaista, voidaan niitä pitää soveltuvina myös julkisen organisaation sisäiseen tarkasteluun. Näin ollen niitä voidaan myös soveltaa tämän tutkimuksen aiheena olevan salkunhallintaprosessin sekä siihen liittyvän päätöksenteon hyvinä periaatteina.

Objektiivisuusperiaatteen yleinen tavoite on taata luottamus hallinnon toimintaa kohtaan pitämällä huolen siitä, että toiminta on puolueetonta, perusteltua sekä asianmukaista (Mäenpää 2008, s. 73). Periaate on hyvin laaja-alainen hallinnon asiallisuusvaatimus, jolla pyritään estämään asiaan kuulumattomien argumenttien vaikutukset päätöksentekoon. Hallinnon toiminta ei saa perustua epäasiallisiin tai vieraisiin perusteisiin (Heuru 2003, s. 197). Hallinnon toiminnan ja päätöksenteon onkin aina oltava objektiivisesti perusteltavissa, mikä luonnollisesti tukee objektiivisuusperiaatteen toteutumista (Mäenpää 2008, s. 73).

Hyvän hallinnon lähtökohtana voidaan myös pitää yleisen edun toteuttamisen vaatimusta. Käytännössä tämä tarkoittaa ja edellyttää mahdollisimman tarkoituksenmukaista toimintaa suhteessa niihin tavoitteisiin ja päämääriin, joita hallinnolla kulloinkin on asetettu. Hallinnon tekemien ratkaisujen, päätösten on siis perustuttava tarkoituksenmukaisiin perusteisiin. (Heuru 2003, s. 293) Lisäksi tarkoitussidonnaisuuden periaatteen mukaan viranomaisen tulee käyttää toimivaltaansa vain siihen tarkoitukseen, johon se on määritelty tai muuten tarkoitettu käytettäväksi (Mäenpää 2008, s. 71).

Suhteellisuusperiaatteen keskeinen sisältö on, että hallinnon ja viranomaisten on mitoitettava oma toiminta sekä päätökset oikein ja perustellusti. Päätösten oikeasuhtaisuutta tulee arvioida niin negatiivisesti vaikuttavien ratkaisujen ja tilanteiden kohdalla kuin myös positiivisessakin mielessä. (Mäenpää 2008, s. 74-75) Yleisesti ottaen suhteellisuusperiaatteen voidaan siis sanoa liittyvän hallinnon tekemien toimenpiteiden kohtuullisuuteen sekä ankaruuteen. Hallinnon kohtuullisuuden ja ankaruusasteen tulee olla linjassa yleisen tason kanssa sekä tapauskohtaisesti kysymyksessä olevan intressin tärkeyden kanssa. (Heuru 2003, s. 316)

Suhteellisuusperiaatetta voidaan yksilöihin ja eri tahoihin liittyvien tapausten lisäksi hyödyntää myös yhteiskuntaa kehittävässä ja koskettavassa päätöksenteossa, joita julkisen hallinnon alaisuudessa luonnollisesti myös tehdään paljon. Yhteiskunnallisen tason päätöksenteossa tulee ottaa huomioon hyvin erilaisia ja monesti ainakin osittain toistensa kanssa ristiriitaisiakin näkökulmia, kuten ekologinen, taloudellinen, sosiaalinen, kulttuurillinen ja kestävä kehityksen näkökulmat. Koska päätöksenteossa on huomioitava näin erilaisia näkökulmia, tulee ratkaisujen olla kokonaisvaltaisesti järkeviä ja perusteltuja sekä oikeassa suhteessa eri näkökulmien tavoitteisiin nähden. Tällöin suhteellisuus-



periaate ohjaa myös yhteiskunnallista kehittämistä tarkoituksenmukaisesti. (Heuru 2003, ss. 317-318)

Aivan kuten hyvän hallinnon määritelmän ja eri näkökulmienkin kohdalla, oikeusperiaatteidenkaan väliset rajat eivät ole täysin selvät. Vaikka hallinnon arvopäämäärien ja periaatteiden sisältöä on mahdollista pääpiirteittäin määritellä ja tarkastella erikseen, tulee niiden käytännön soveltaminen tehdä hyvin pitkälle tehdä kokonaisuutta tarkastellen. Hyvän hallinnon periaatteet ovat hyvin pitkälle samat kuin EU-oikeuden asettamat periaatteet, joita sen omien toimielinten lisäksi noudattavat myös sen jäsenvaltiot. EU:n hyvän hallinnon perussäännön periaatteita ovat lainmukaisuus, yhdenvertaisuus, puolueettomuus, oikeusvarmuus, yksityisyyden suoja sekä avoimuus. (Mäenpää 2008, ss. 65-66) Näistä avoimuutta ei sellaisenaan ole nostettu yhdeksi hyvän hallinnon periaatteista, vaikka Virtasen ja Stenvallin (2014, s. 83) mukaan sitä voidaan pitää nykypäivän älykkään julkisen sektorin organisaation tunnusmerkkinä.

## 3 VAIKUTTAVUUDEN TAVOITTELU PROJEKTISALKKUMALLIN AVULLA

Luvussa esitellään ensin, mikä on projektisalkku ja mitä salkunhallinnalla yleisesti ottaen tavoitellaan. Sen jälkeen tarkastellaan, mitä eri vaiheita salkunhallintaprosessiin kuuluu ja keskitytään etenkin siihen, miten päätöksenteko prosessissa suoritetaan. Tässä vaiheessa ryhdytään jo tarkastelemaan projektien arviointia yleisesti ja tunnustetaan vaikuttavuuden arviointikin yhtenä projektien arviointitulottuvuutena. Luvun lopussa keskitytäänkin jo vain vaikuttavuuden tarkasteluun ja myös esitellään tarkempi määritelmä vaikuttavuudelle.

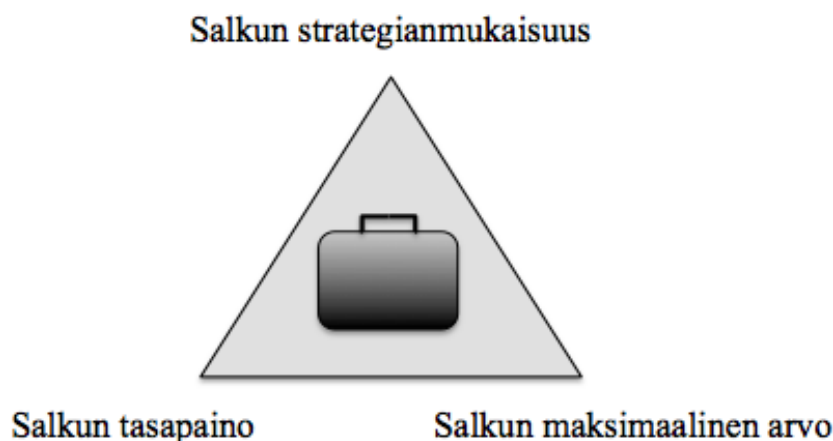
### 3.1 Projektisalkku ja salkunhallinnan tavoitteet

Projektisalkulla tarkoitetaan useiden projektien muodostamaan kokonaisuutta (Lehtonen et al. 2006, s. 12). Projektisalkusta käytetään myös nimitystä projektiportfolio. Projektisalkku on luonteeltaan pysyvälunontainen eli se elää ja muuttuu organisaation toiminnan ja käynnissä olevien projektien mukana. Salkkua ja sen projekteja yhdistävät yhteiset strategiset päämäärät ja salkkua johdetaan kokonaisuutena. Sisällön lisäksi ajan myötä myös salkun rajat sekä hallintatavat voivat muuttua. Salkun sisältämistä projekteista voidaan luoda millä tahansa hetkellä poikkileikkauksenomainen kokonaiskuva organisaation projektitoiminnasta. (Artto et al. 2006, ss. 390-391) Projektisalkku voi sisältää organisaation valinnoista riippuen kaikki projektit, tietyn organisaatioyksikön projektit tai tietyn tyyppiset projektit. Organisaatiossa voi siis olla useita projektisalkkua, joilla on omat strategiset päämääränsä. (Lehtonen et al. 2006, s. 12)

Projektisalkuille on tyypillistä, että niiden sisältämät projektit saavat resurssinsa, kuten esimerkiksi projektihenkilöstön, samalta taholta (Lehtonen et al. 2006, s. 12). Yksi projektisalkunhallinnan ja johtamisen keskeisimmistä asioista onkin olemassa olevien resurssien tehokas allokointi eri projektien kesken. Projektisalkun päätöksenteosta vastaa perinteisesti yksi keskitetty päätöksentekuelin, joka vastaa projektien käynnistämisestä, toteutuksen seurannasta ja valvonnasta sekä projektien päättämisestä. Päätöksentekuelin voi olla tapauksista riippuen esimerkiksi toimitusjohtaja tai tulosvastuullisista johtajista muodostettu johtoryhmä. Jos päätöksenteosta vastaa johtoryhmä, on sen kokoonpano syytä rakentaa niin, että mukana olevilla henkilöillä on riittävän monipuolinen näkemys salkun sisältämistä projekteista. (Artto et al. 2006, s. 391)

Projektisalkun avulla tavoitellaan ensisijaisesti koko organisaation tai yksikön etua yksittäisten projektien etujen sijaan. Kun tilannetta tarkastellaan kokonaisuutena ja teh-

dään päätöksiä koko projektisalkun tietojen varassa, voidaan helpommin välttyä osaoptimoinnilta sekä päällekkäisiltä kehitystoimilta. (Artto et al. 2006, s. 391) Käytännössä organisaation liiketoiminnallisia tavoitteita pyritään saavuttamaan kolmen salkunhallinnan tavoitealueen kautta: linkittämällä projektisalkku liiketoimintastrategiaan, pitämällä projektisalkku tasapainoisena sekä maksimoimalla salkun arvo (Ks. Kuva 5) (Lehtonen et al. 2006, ss. 12-14).



**Kuva 5.** Projektisalkunhallinnan kolme päätavoitealuetta (mukaillen Lehtonen et al. 2006, ss. 12-14)

Projektien ollessa merkittävä keino jalkauttaa organisaation liiketoimintastrategiaa, on äärimmäisen tärkeä varmistua siitä, että projektisalkun sekä strategian välillä vallitsee vahva yhteys. Vahvan ja todellisen linkityksen myötä projektitoiminta voi todella tuottaa suunniteltuja tuloksia ja viedä organisaatiota kohti sen strategisia tavoitteita. Lisäksi on huolehdittava siitä, että projektit painottavat asetettuja liiketoiminnallisia tavoitteita oikeassa suhteessa. (Lehtonen 2006, s. 13)

Projektisalkun tulee olla muutenkin tasapainossa kuin pelkästään sen suhteen, että sinne valitaan strategianmukaisia projekteja. Merkittäviä raameja salkun tasapainotukseen antavat luonnollisesti käytettävissä olevat resurssit, joiden on palveltava eri projekteja mahdollisimman tehokkaalla tavalla. On esimerkiksi tyypillistä, että halutaan käynnissä olevan samanaikaisesti sekä suurempia pitkän aikavälin projekteja että lyhyemmän tähtäimen pienempiä projekteja. (Lehtonen 2006, s. 13) Projektisalkun tasapainoisuuden tavoite voi kuitenkin eri organisaatioissa tarkoittaa hyvin eri asioita ja olennaista onkin se, mitä kyseinen organisaatio kokee tärkeäksi tarkastella ja painottaa projektisalkun hallinnassa (Artto et al. 2006, s. 392). Aikataulun ja projektien vaatiman resurssimäärän lisäksi organisaatiolle tärkeitä projektisalkun tasapainotuksen kohteita ja ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi projektien onnistumisen todennäköisyys tai riskit, projektityyppi, markkinat, teknologiat ja tuotelinjat (Lehtonen 2006, ss. 13-14).

Kolmas salkunhallinnan päätavoitealue, jonka kautta liiketoiminnan tavoitteita pyritään saavuttamaan, on salkun arvon maksimointi. Arvo voi tässä kohtaa tarkoittaa monia

asioita, mutta yhteistä kaikkien projektisalkkujen arvolle on sen tärkeys kyseiselle organisaatiolle. Tyypillisin kriteeri arvon maksimoinnille on varmasti projektin ja projektisalkun rahallinen kannattavuus. Tämä voi käytännössä tarkoittaa lisätuottoja tai kustannussäästöjä, jotka on saavutettu esimerkiksi organisaation sisäisiä liiketoimintaprosesseja tehostamalla. Taloudellisten kriteerien lisäksi projektien tuoma arvo voidaan todeta myös laadullisin mittarein, kuten asiakas- tai henkilöstöhyötyinä sekä projektien tuomina uusina liiketoimintamahdollisuuksina. (Lehtonen 2006, s. 13)

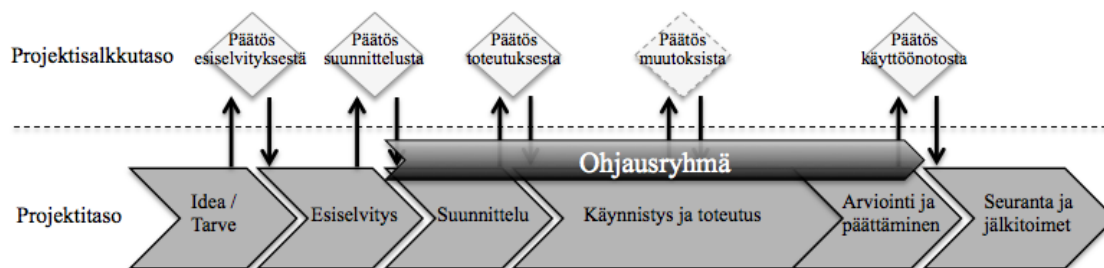
Edellä mainittujen asioiden lisäksi projektisalkunhallinnalla voidaan tavoitella muun muassa tiedon parempaa jakamista, läpinäkyvyyttä johtamiseen, parempaa päätöksentekoa, organisaation oppimista sekä parempaa yksittäisten projektien hallintaa. Lehtonen et al. (2006) mukaan viestinnän lisääntyminen ja organisaation oppiminen ovatkin usein ensimmäisiä projektisalkun käytön hyötyjä. Kehittämishankkeiden systemaattinen johtaminen salkun tai salkkujen avulla luo myös läpinäkyvyyttä muutoksen läpiviemiseen. Johdon ollessa perillä siitä, mitä projekteja on käynnissä ja miten niillä menee, voidaan myös tehdä kokonaisuuden kannalta parempia päätöksiä. Tämä tarkoittaa päätöksentekoa sekä käynnissä olevien projektien suuntaamisen suhteen että uusien projektien valintaa. (Lehtonen et al. 2006, ss. 14-15)

### **3.2 Päätöksenteko salkunhallintaprosessissa**

Vaikka projektisalkunhallinnan lähtökohdat ovat strategiset ja kantavana ajatuksena on kokonaisuuden korostaminen, on lopulta kuitenkin kyse aina yksittäisistä projekteista ja niihin liittyvistä päätöksistä. Tämän takia salkunhallintaprosessiin vaikuttaa vahvasti yksittäisten projektien projektinhallinta sekä käytettävä projektimalli. (Lehtonen et al. 2006, ss. 22-24) Perinteisesti projektiin ja sen toteutukseen lasketaan kuuluvaksi projektin aloitus, määrittely ja suunnittelu, toteutus ja ohjaus sekä päättäminen. (Arto et al. 2006, ss. 48-50) Vaikka yksittäisellä projektilla on aina alku ja loppu, on projektit mieltettävä salkunhallinnan näkökulmasta pelkkää toteutusvaihetta laajempina kokonaisuutena, osana suurempaa jatkumoa. Projektisalkunhallinta nimittäin vaatii useampia projektikohtaisia päätöksentekopisteitä, joiden avulla projekteja voidaan seurata ja arvioida sekä vaikuttaa niiden edistymiseen haluttuun suuntaan. Tämä tarkoittaa sitä, että niin sanottuun projektiprosessiin otetaan mukaan myös projekti-ideoiden syntyminen- ja esiselvitysvaiheet sekä projektin toteutuksen jälkeiset seuranta- ja jälkihoitovaiheet. Tällöin voidaan puhua laajennetusta projektiprosessista (Ks. Kuva 6) (Lehtonen et al. 2006, ss. 24-25)

Yksittäisten projektien ymmärtäminen laajempina kokonaisuuksina on merkittävää salkunhallintaprosessin kannalta, sillä tällä tavoin projektit voidaan jakaa useampiin vaiheisiin, jotka erotellaan päätöksentekopisteillä eli porteilla (Lehtonen et al. 2006, s. 39). Vaihe-portti –mallin perusajatuksena on toimia johdon kontrollimekanismina. Ennen kuin prosessissa voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen, on varmistuttava siitä, että kaikki vaaditut tehtävät on suoritettu riittävän laadukkaasti ja että projekti on edelleen

järkevä sijoitus. (Cooper 1988, s. 250). Salkunhallintaprosessissa tämä tarkoittaa projektin kriittisesti arviointia eri näkökulmista, sen merkityksen tarkastelua koko salkun näkökulmasta sekä päätöksentekoa seuraavaan vaiheeseen jatkamisesta. Päätöksentekoporttien määrä ja sijoittuminen voivat vaihdella organisaatiokohtaisesti, mutta periaatteessa porttipäätös pitäisi tehdä aina, kun projekti on etenemässä uuteen merkittävään vaiheeseen. (Lehtonen et al. 2006, s. 39; s. 42)



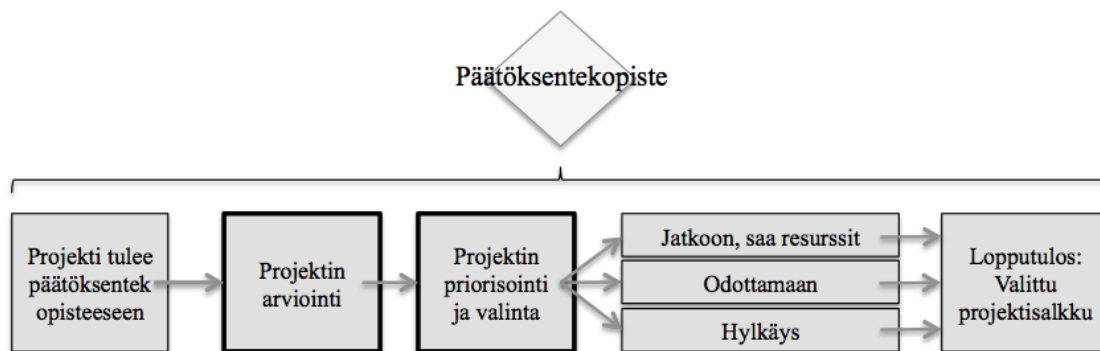
**Kuva 6.** Porttipäätöksenteko laajennetun projektiprosessin eri vaiheissa (mukailen Rajegopal et al. 2007, s. 15; Lehtonen et al. 2006, s. 40)

Kuvassa 6 on esitetty hyvin tyypillinen esimerkki porttipäätöksentekomallista, jossa päätöksiä tehdään esiselvityksen laatimisesta, varsinaisen suunnittelun tekemisestä, toteutuksen aloittamisesta sekä käyttöönotosta (Rajegopal et al. 2007, s. 15; Lehtonen et al. 2006, s. 40). Siihen milloin projekti-idea on syytä ottaa mukaan projektisalkkuun ja porttipäätöksentekoprosessiin ei ole yhtä oikeaa vastausta. Yhden näkökulman mukaan projekti-idea olisi syytä ottaa projektisalkkuryhmän käsiteltäväksi heti idean noustua esille, jolloin idean jatkojalostukseen voidaan vaikuttaa jo aikaisessa vaiheessa hallitulla ja halutulla tavalla. Toisaalta joissain tilanteissa tai organisaatioissa ideoiden voi olla hyvä ensin antaa kehittyä henkilöstön keskuudessa tiettyyn pisteeseen saakka. Kuitenkin viimeistään silloin projekti-idea tai –ehdotus tulee ottaa salkkuun mukaan, kun se vaatii merkittävästi erikseen osoitettuja resursseja. (Lehtonen et al. 2006, ss. 42-43)

Kun projekti tulee päätöksentekopisteeseen, tulee ensimmäisenä varmistua siitä, että päätöksentekoa varten on projektista riittävän kattavat, luotettavat, ajantasaiset sekä keskenään vertailukelpoiset tiedot. Tämä on edellytys sille, että projektia voidaan arvioida todenmukaisesti ja tehdä oikeita päätöksiä. Kun kaikki projektia koskeva tieto on kerätty, tapahtuu päätöksentekopisteessä kolme asiaa:

1. Projektien arviointi
2. Projektien priorisointi
3. Projektien valinta

Päätöksentekopisteessä projektien arviointi, priorisointi ja valinta tehdään strategisten tavoitteiden sekä resurssirajoitteiden ja –jaon asettamien reunaehtojen mukaisesti. (Lehtonen et al. 2006, ss. 40-41) Päätöksentekopisteen toimenpiteet on kuvattu kuvassa 7.



**Kuva 7.** Päätöksentekopisteen kolme keskeistä toimenpidettä: projektien arviointi, priorisointi ja valinta. (mukaillen Lehtonen et al. 2006, s. 41)

Projektien arvioinnilla tarkoitetaan sitä, että yksittäisten projektien tai projekti-ideoiden arvoa pyritään arvioimaan, usein subjektiivisesti yhden tai useamman arvioijan toimesta, hyödyntäen erilaisia arviointikriteerejä ja –menetelmiä (Lehtonen et al. 2006, s. 42). Erilaisten mittareiden ja arviointiasteikkojen avulla voidaan hyvinkin erilaisista projekteista saada yhdenmukaista tietoa sekä pyrkiä keskittämään päätöksentekijöiden huomio kokonaisuuden kannalta merkityksellisimpiin asioihin. Projektien arviointiin ei ole yhtä parasta toteutustapaa, vaan ne on kehitettävä organisaatio- ja mahdollisesti salkkukohdaisesti. Valittujen kriteerien on kuitenkin aina oltava vertailukelpoisia, selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. (Martinsuo et al. 2003, ss. 87-88) Tarkemmin projektien arviointikriteereitä ja –ulottuvuuksia käsitellään seuraavassa aliluvussa 2.3. Yleisesti ottaen arvioinnin keskiössä ovat salkunhallinnan yleiset tavoitteet, joten keskeisiä mietittäviä kysymyksiä ovat (Cooper et al. 2002, s. 9):

- Kasvattaako projekti projektisalkun kokonaisarvoa?
- Parantaako projekti projektisalkun tasapainotusta?
- Edistääkö projekti projektisalkun strategianmukaisuutta?
- Onko organisaatiolla vaadittavia resursseja toteuttaa projektia?

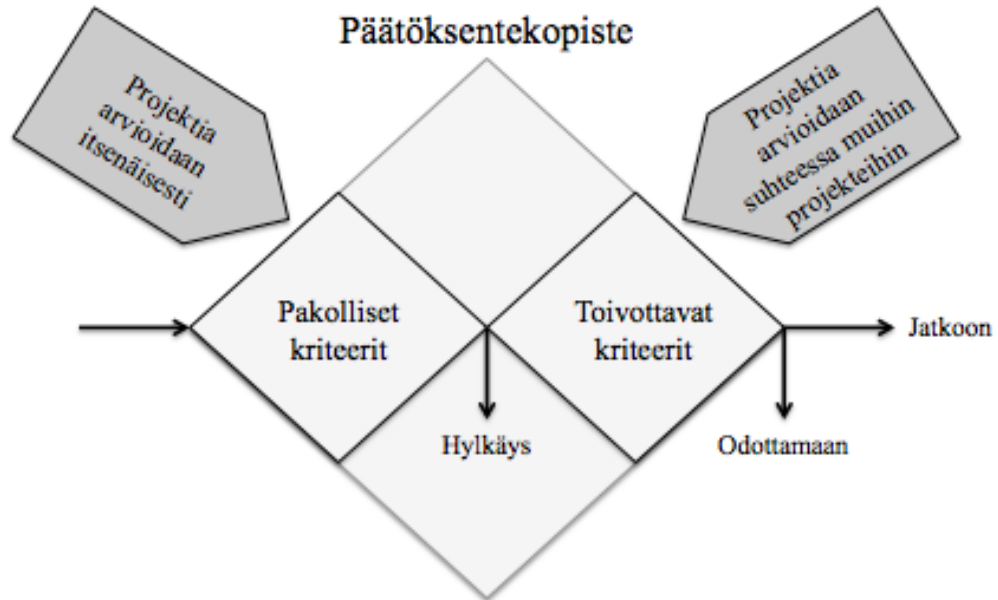
Projektien arviointivaihe toimii valmistelevana vaiheena projektien priorisoinnille. Kun arviointivaiheessa projekteja käydään läpi yksi kerrallaan, on priorisointivaiheen ideana ottaa eri projektit vertailtavaksi keskenään. Vertailun jälkeen priorisointivaiheessa projektit järjestetään paremmuusjärjestykseen ennalta määrättyjen kriteerien perusteella. (Lehtonen et al. 2006, s. 42; s. 46) Projektien priorisointi tulisi mahdollisuuksien mukaan tehdä myös eri vaiheissa olevien projektien välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi juuri syntyneitä projekti-ideoita tulisi verrata niin muihin projekti-ideoihin, väliaikaisesti keskeytettyinä oleviin projekteihin kuin eri vaiheissa oleviin aktiivisiin projekteihin. (Cooper et al. 2002, s. 8) Tässä haasteena on se, että hyvin eri vaiheissa olevista projekteista on saatavilla hyvin erilaiset tilannekatsaukset.

Projektien arviointi-, priorisointi- ja valintavaiheessa on ymmärrettävä hyödynnettävien pisteytysmenetelmien ja kriteerien rooli päätöksenteossa. Monet menetelmät tuottavat jonkinlaisen ratkaisuehdotuksen jatkoon valittavista projekteista, mutta on tärkeä ymmärtää, etteivät hyödynnetyt mallit ole täydellisiä. Projektien valintatilanne on hyvin monimutkainen eikä mikään menetelmä pysty ottamaan kaikkia tekijöitä ja näkökulmia huomioon. Tämä korostuu etenkin projektien ollessa vasta idean tasolla, kun käytössä ei ole välttämättä edes kunnollista suunnitelmaa projektin toteuttamisesta. (Lehtonen et al. 2006, s. 46) Tällaisessa tilanteessa yksilöiden intuitiolla, visioilla, uskomuksilla ja kontakteilla voi olla huomattavasti vahvempi rooli päätöksenteossa kuin muodollisella päätöksentekokriteeristöllä (Arto et al. 2006, s. 394). Arviointimenetelmiä tulisi hyödyntää päätöksenteossa apuvälineenä ymmärryksen luomiseen sekä monimutkaisen tilanteen yksinkertaistamiseen. Oikein käytettyinä erilaiset menetelmät synnyttävät oikeansuuntaista keskustelua päätöksentekijöiden keskuudessa ja ohjaavat tällä tavalla ihmisiä tekemään oikeita päätöksiä. (Lehtonen et al. 2006, ss. 49-50)

Salkunhallintaprosessin päätöksentekopisteessä mahdolliset päätösvaihtoehdot yksittäisen projektin osalta ovat käytännössä (Lehtonen et al. 2006, s. 50):

- Projektin jatkaminen suunnitellusti
- Projektin jatkaminen sovituin muutoksin tai tietyin ehdoin
- Projektin keskeyttäminen väliaikaisesti (tai projekti-idean lykkääminen)
- Projektin keskeyttäminen pysyvästi (tai projekti-idean hylkääminen)

Cooper et al. (2002, s. 8) jakavat vielä päätöksentekovaiheen kahteen osaan, jotka sisältävät kaikki edellä mainitut päätösvaihtoehdot (Ks. Kuva 8). Ensimmäisessä osassa projektia arvioidaan niin sanottujen pakollisten kriteerien avulla. Nämä ovat vaatimuksia, jotka projektin on täytettävä ja vastattava 'kyllä', jotta se läpäisee päätöksentekovaiheen ensimmäisen seulan. (Cooper et al. 2002, s. 8) Pakollisia kriteerejä voivat olla esimerkiksi se, että projekti on lakien ja säädösten mukainen, se ei ole strategian vastainen ja sen tekninen riskitaso on sallituissa rajoissa (Martinsuo et al. 2003, s. 85). Näiden kriteerien perusteella kyseinen projekti joko läpäisee seulan ja siirtyy päätöksentekovaiheen toiseen osaan tai se hylätään (Cooper et al. 2002, s. 8).



**Kuva 8.** Toiminta päätöksentekopisteessä, kaksi vaihetta (mukaillen Cooper et al. 2002, s. 8)

Pakollisten kriteerien täytyttyä, päätöksentekopisteen toisessa osassa projektia arvioidaan kriteerein, joita sen toivotaan täyttävän. Näitä ovat esimerkiksi hyötyodotukset, eri projektityypit sekä erilaiset muuttuvat tavoitteet. (Martinsuo et al. 2003, ss. 85-86) Tässä osassa arvioidaan sitä, minkälaisia vaikutuksia ja vaikuttavuutta projektin mukaan ottaminen salkkuun saisi aikaan. Tässä vaiheessa voidaan jo tehdä vertailua suhteessa muihin projekteihin. Kun tämäkin projektin arviointiosuus on tehty, voidaan päättää jatketaanko projektin seuraavaan vaiheeseen suunnitellusti tai sovituin muutoksin, luovutaanko projektista kokonaan vai keskeytetäänkö se väliaikaisesti. (Cooper et al. 2002, s. 8) Usein kuitenkin kynnys projektista luopumiseen tai keskeyttämiseen väliaikaisestikin on melko suuri, eikä näitä päätöksiä tehdä hatarin perustein. Keskeyttämispäätös voi kuitenkin joskus olla perusteltu, jos esimerkiksi liiketoimintaympäristössä tapahtuu radikaaleja muutoksia tai jokin uusi projekti-idea tai –mahdollisuus yksinkertaisesti osoittautuu käynnissä olevaa projektia paremmaksi. (Lehtonen et al. 2006, s. 50)

### 3.3 Vaikuttavuus yhtenä arviointiulottuvuutena

Salkunhallinnan päätöksentekopisteessä projekteja arvioidaan käytännössä kolmen yleisen arviointiulottuvuuden suhteen. Ensimmäinen arvioitava asia on projektin tuomat hyödyt ja sen aikaansaama vaikuttavuus. (Lehtonen et al. 2006, s. 52) Projektin vaikuttavuus ja hyödyt kuvaavat projektin tuloksena toteutettavan muutoksen ja käytännössä perustelevat, miksi projekti on ylipäättään tarkoituksenmukainen (Artto et al. 2006, s. 31). Lisäksi sillä vastataan yhteen kolmesta projektin yleisestä tavoitteesta eli sisällölliseen tavoitteeseen. Tämän ulottuvuuden arviointi onkin erittäin tärkeää, sillä projektin lopputuloksen tai –tuotoksen on oltava niin sisällöllisesti, laadullisesti kuin laajuudeltaankin onnistunut ja riittävä, jotta projektia voidaan pitää onnistuneena. Kyse on kui-



tenkin viime kädessä tärkeimmästä kriteeristä koko projektin onnistumisen arvioinnissa eli mitä todella saadaan aikaan. (Palin 2008, s. 36; Artto et al. 2006, ss. 31-32)

Kaksi muuta projektinhallinnan yleistä tavoitetta liittyvät aikaan ja rahaan (Palin 2008, s. 36; Artto et al. 2006, s. 31). Nämä voidaan sijoittaa vahvemmin toiseen projektien arviointiulottuvuuteen, jossa tarkastellaan, mitä panostuksia vaaditaan halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. Yksinkertaistettuna projektien arvioinnissa onkin kyse näiden kahden arviointiulottuvuuden sekä niiden välisen suhteen tai tasapainon tarkastelusta ja arvottamisesta. Koska projekti-ideoita ja -ehdotuksia arvioitaessa panosten määrät ja tuotosten realisoituminen sijoittuvat vielä tulevaisuuteen, ovat Lehtonen et al. (2006) nostaneet kolmanneksi arviointiulottuvuudeksi riskit ja mahdollisuudet. Ne eivät sellaisenaan ole täysin eroteltavissa itsenäiseen tarkasteluun vaan ne ilmenevät projektin panosten sekä tuotosten kautta. (Lehtonen et al. 2006, s. 52) Projektien arviointiulottuvuudet on esitetty kuvassa 9.



**Kuva 9.** Projektien kolme arviointiulottuvuutta (mukaillen Lehtonen et al. 2006, s. 52)

Lehtosen et al. (2006, s. 52) jaottelussa vaikuttavuudella tarkoitetaan kaikkia projektien aikaansaamia vaikutuksia, olivat ne sitten hyötyjä tai haittoja ja toteutuivat ne sitten strategisina, taloudellisina, asiakas- tai henkilöstövaikutuksina. Rajegopalin et al. (2007) mukaan organisaation strategia on tärkein yksittäinen tietolähde, jonka mukaan projekteja tulee arvioida ja arvottaa. Strateginen tarkastelu edustaa näkökulmana laajempaa perspektiiviä ja projektien arviointi strategiaa vasten varmistaa, että resurssien allokointi eri projekteille tehdään koko organisaation edun mukaisesti ja oikeassa suhteessa. (Rajegopal et al. 2007, ss. 159-160) Myös Artto et al. (2006) korostavat, että strategia voi olla merkittävä tekijä projekteja arvioitaessa, karsittaessa ja valittaessa. Projektien arvioinnin merkitys suhteessa organisaation strategiaan korostuu, kun projektit ovat keskeinen tapa toteuttaa liiketoimintaa. (Artto et al. 2006, s. 372) Tällöin on erittäin tärkeää pystyä tehokkaasti tunnistamaan ja käynnistämään sellaiset projektit, jotka tukevat parhaalla tavalla organisaation strategisia tavoitteita (Martinsuo et al. 2003, s. 83).

Ehkä perinteisimmin projekteja kuitenkin toteutetaan taloudellisen vaikuttavuuden ja hyötyjen toivossa (Martinsuo et al. 2003, ss. 85-86; Lehtonen et al. 2006, s. 54; Fiala 2014, s. 8). Taloudelliset hyödyt voivat käytännössä tarkoittaa joko lisätuloja tai kustannussäästöjä. Tulot tai säästöt voivat lisäksi muodostua välillisesti ja ne voivat reali-

soitua vasta pitkänkin ajan päästä projektin päätyttyä. Esimerkki tällaisesta tilanteesta voisi olla jokin projektin myötä aikaansaatu rakennemuutos, jossa toiminnan oletetaan tehostuvan ja siitä seuraavan kustannussäästöjä. (Lehtonen et al. 2006, s. 54) Onkin tyypillistä, että usein projektien arviointi painottuu vahvasti taloudellisten tunnuslukujen, kuten takaisinmaksuajan ja sijoitetun pääoman tuoton varaan (Archer & Ghasemzadeh. 1999, s. 209; Rajegopal et al. 2007, s. 161; Fiala 2014, s. 8). Usein myös valinnassa suositaan taloudellisesti tuottavia projekteja. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tuottojen tai säästöjen nopeaa realisoitumista tai varmuutta niiden saamisesta pidemmällä tähtäimellä. (Martinsuo et al. 2003, ss. 85-86)

Haasteena taloudellisten hyötyjen ja oikeastaan ylipäätään projektien arvioinnissa on se, että projekteilla on usein hyvin monenlaisia vaikutuksia, joiden suuruuden arviointi ja jopa pelkkä tunnistaminen on hyvin vaikeaa ennen projektin toteuttamista. Kuvaavaa on sekin, että monesti taloudellisten hyötyjen osoittaminen on vielä jälkikäteenkin haastava tehtävä, sillä on hyvin vaikea erotella sitä, mikä on ollut projektin ansiota ja mikä ei. (Lehtonen et al. 2006, s. 54) Tämä on seurausta nykypäivän liiketoiminnan kompleksisuudesta, missä kaikki on kytköksissä ja sitä kautta vaikutussuhteessa kaikkeen. Liiketoimintaympäristökytköksen lisäksi projektit ovat usein linkittyneet keskenään, mikä lisää arvioinnin haastetta. (Fiala 2014, s. 8) Joskus yksittäisellä projektilla ei välttämättä ole itsessään suuriakaan hyötyodotuksia, mutta se voi mahdollistaa seuraajaprojektin, jolla voidaan saavuttaa merkittävää vaikuttavuutta. Peräkkäisten projektien lisäksi samanaikaisilla rinnakkaisilla projekteilla voi olla merkittäviä vaikutuksia toistensa tuloksiin. Koska projektit toteutetaan monimuotoisessa ja haastavassa ympäristössä, tulee niiden vaikutuksia myös arvioida, niin taloudellisessa mielessä kuin muutenkin, mahdollisimman monesta eri näkökulmasta ja eri aikajänteillä. Näin varmistutaan parhaiten siitä, että todella ymmärretään, mitkä asiat vaikuttavat projektin toteutukseen ja mistä tavoiteltu vaikuttavuus syntyy. (Lehtonen et al. 2006, s. 54)

Taloudellisten mittarien tukena tai tilalla voidaan hyödyntää laadullisia mittareita, jotka voivat kuvata esimerkiksi strategian toteutumista, henkilöstön osaamista, henkilöstötyytyväisyyttä, asiakastyytyväisyyttä tai palvelutasoa. (Lehtonen et al. 2006, s. 54) Joskus voi myös olla, ettei projektin tavoitteena edes ole taloudellisten hyötyjen saavuttaminen, vaan esimerkiksi edellä mainittu entistä parempi palvelutaso, joka ei välttämättä näy taloudellisissa mittareissa mitenkään. Myös Rajegopal et al. (2007) korostavat, ettei päätöksenteko projekteista saisi tapahtua liikaa nojaten pelkästään taloudellisiin perusteisiin. Päätökset tulisi tehdä hyödyntäen laajempaa arviointia, jossa strategiset, taloudelliset ja ei-taloudelliset kriteerit ovat tasapainossa. (Rajegopal et al. 2007, s. 161) Asian voidaan nähdä korostuvan julkisella sektorilla, jossa nykypäivänä korostuu asiakkaiden eli kansalaisten tarpeet, palveluiden laatu sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden aikaansaaminen. Taloudellinen arviointi rajoittuu oikeastaan toiminnan ja projektien kannattavuuteen sekä kustannussäästöihin, sillä varsinaisten lisätulojen kerääminen ei ole toiminnan tavoitteena.

Tuotoksien ja vaikuttavuuden lisäksi projektien kohdalla arvioidaan toteutukseen vaadittavia panostuksia. Yksi salkunhallinnan päätehtävistä onkin yleensä hyvin niukkojen resurssien jakaminen toteutettavien projektien kesken (Arto et al. 2006, ss. 391-392). Lähes poikkeuksetta panostuksia tarkastellaan taloudellisesta kustannusnäkökulmasta, mistä varmasti osin johtuu sekin, miksi myös tuotoksia pyritään projektien arviointivaiheessa kuvaamaan rahassa. Panostusten kohdalla taloudellinen tarkastelu on kuitenkin helpompaa, sillä niin henkilöresurssit kuin muutkin resurssit, kuten tarvittavat hankinnat, laitteet ja toimitilat, on yleensä kohtuullisen helposti laskettavissa rahalliseksi kustannuksiksi. Myös aika on resurssina mahdollisuus mieltää kustannuksena ajatellen esimerkiksi, miten pitkään projektin henkilöresurssit ovat vielä sidottuja ja paljonko se aiheuttaa kustannuksia. (Lehtonen et al. 2006, s. 55)

Täysin kustannusperusteista projektien panosten ja resurssien arviointi ei kuitenkaan ole. Henkilöresurssit tulisi nähdä kustannusten lisäksi osaamisresursseina, joita jaetaan projektien kesken. Organisaatiossa voi esimerkiksi olla avainhenkilöitä, joilla on tiettyjä erityisosaamisalueita, jolloin projekteja voidaan joutua priorisoimaan sen mukaan, mihin henkilöiden aika riittää. Näin siis rahan saatavuuden lisäksi myös osaamisen ja ajan saatavuutta tulee projektien kohdalla arvioida. Osa projekteista voi myös olla sellaisia, jotka on saatava valmiiksi tiettyyn ajanhetkeen mennessä tai muuten esimerkiksi hyödyt jäävät realisoitumatta. Näissä tilanteissa projektipäätökset on syytä arvioida, pohtia ja priorisoida hyvin huolellisesti ja monipuolisesti. (Lehtonen et al. 2006, s. 55) Joskus päätös jonkin projektin toteuttamatta jättämisestä voi olla liiketoiminnan kannalta jopa tärkeämpää kuin päätös projektin toteuttamisesta (Arto et al. 2006, s. 392).

Koska projektimahdollisuuksia ja -ideoita nousee pinnalle satunnaisesti ajan kuluessa, on salkunhallintaprosessi jatkuvasti muuttuva ja dynaaminen prosessi. Projekteja arvioidessa ja valittaessa tehdään aina päätös siitä, miten paljon jätetään resursseja vapaiksi tulevaisuuden mahdollisille projektiehdotuksille, joista ei vielä edes tiedetä. Tämäkin korostaa valitsemisen ja valitsematta jättämisen merkitystä. (Fiala 2014, s. 8) Joka tapauksessa projektiehdotusten arviointia varten tulisi aina pyrkiä tunnistamaan koko projektin elinkaaren aikana tarvittavat resurssit. Vaikka tarkkojen kustannus-, henkilötyömäärä- ja aika-arvioiden tekeminen näin aikaisessa vaiheessa onkin haastavaa, tulee se tehdä myös sen vuoksi, että se edellyttää tavoiteltuihin tuotoksiin vaadittavien resurssien analysointia ja tarkkaa arviointia. Tämä taas kasvattaa ymmärrystä projektin toteuttamisesta, helpottaa ja nopeuttaa projektin alkuvaiheita ja voi mahdollisesti paljastaa piileviä riskejä. (Lehtonen et al. 2006, ss. 53-55)

Projekteja arvioitaessa on myös huomioitava ja arvioitava toteutukseen sekä vaikuttavuuteen liittyvät epävarmuudet (Lehtonen et al. 2006, s. 56). Tämä on tärkeää, sillä jokaisella projektilla on omat ainutlaatuiset riskinsä, jotka voivat realisoitua ja estää tavoitteen saavuttamisen. Riskien voidaan ajatella koostuvan kahdesta komponentista, jotka ovat todennäköisyys jonkin tapahtuman toteutumiselle sekä siitä johtuvat seuraukset. Ensimmäinen tehtävä on tunnistaa projektiin liittyvät riskit, mikä onnistuu käymällä

läpi kaikki projektin työvaiheet ja pohtimalla, mikä niissä voi mennä vikaan. Tämän jälkeen arvioidaan todennäköisyys jokaisen riskin tapahtumiselle sekä selvitetään niistä aiheutuvat seuraukset. Riskien arvioinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi asiantuntija-arvioita tai peilata aiempien projektien kokemuksiin. Kun (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 209) On myös syytä ymmärtää, että riskit voivat liittyä toisiinsa ja samanaikaisesti toteutuessaan kahden riskin vaikutus voi olla suurempi tai pienempi kuin niiden realisoituessa erikseen. Kun kaikki riskit ja niiden väliset yhteydet on tunnistettu ja arvioitu, voidaan niiden perusteella määritellä projektin riskitaso. (Lehtonen et al. 2006, s. 57)

Riskienhallintaan kuuluu riskien tunnistus, arviointi, toimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja seuranta yksittäisten projektien lisäksi myös projektisalkkutasolla (Lehtonen et al. 2006, s. 57). Kun yksittäisiä projekteja valitaan ja sisällytetään projektisalkkuun, tulisi samalla varmistaa, että salkkutasolla projektien riskitasot ovat tasapainossa. Organisaatioiden tulisi välttää tilannetta, jossa on lähdetty toteuttamaan suurta määrää korkean riskitason omaavia projekteja, sillä tämä voi vaarantaa koko organisaation tulevaisuuden. (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 209) On kuitenkin luonnollista, että eri organisaatioilla järkevä ja sopiva projektisalkun kokonaisriskitaso voi vaihdella riippuen esimerkiksi liiketoimintaympäristön tilanteesta ja organisaation yleisestä riskinsietokyvystä (Lehtonen et al. 2006, s. 56). Kaiken kaikkiaan projektien ja projektiehdotusten arvioinnilla pyritään siihen, että toteutettavat projektit tukevat organisaation strategiaa ja että niillä saavutetaan liiketoiminnallisia hyötyjä, tehokkuutta ja vaikuttavuutta organisaation tilanteeseen sopivalla riskitasolla (Martinsuo et al. 2003, s. 83; Arto et al. 2006, s. 392).

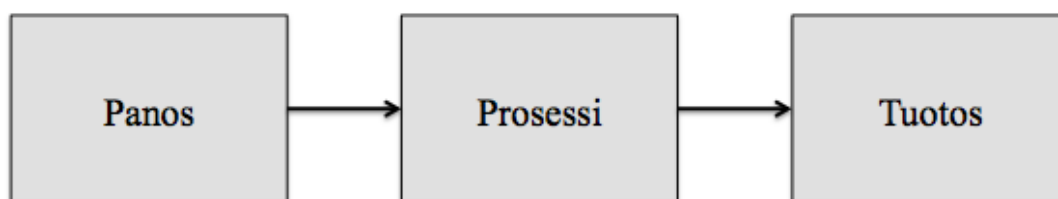
### 3.4 Vaikuttavuuden määritteleminen

Vaikuttavuus voidaan määritellä tarkemminkin kuin edellisessä luvussa esitettyinä projektin hyötyinä tai lopputuloksina. Silloin on lähdettävä liikkeelle perinteisestä tuottavuusajattelusta. Käsitteenä tuottavuus voi vielä tarkoittaa eri ihmisille eri asioita ja käsitteen käytöstä esiintyy erilaisia näkemyksiä. (Brax 2007, s. 1) Pritchard (1995, s. 2) jakaa tuottavuuskäsitteiden määritelmät kolmeen kategoriaan. Laajimman näkökulman mukaan tuottavuus sisältää kaiken, mikä saa organisaation toimimaan paremmin. Toisen näkökulman mukaan tuottavuus voidaan nähdä tehokkuuden ja vaikuttavuuden yhdistelmänä. Kolmas näkökulma edustaa teknis-taloudellista lähestymistapaa, jonka mukaan käsitteet tuottavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus tulee erotella. Tämän näkökulman mukaan tuottavuus nähdään tehokkuuden mittarina. (Pritchard 1995, s. 2)

Olennaista ei ole määrittää, mikä edellä mainituista näkökulmista on oikea, mutta sen sijaan on tärkeä määrittää, mistä näkökulmasta asiaa kussakin tilanteessa tarkastellaan (Pritchard 1995, ss. 2-3). Braxin (2007, s. 4) mukaan makrotason tutkimuksessa ei yleensä tehdä eroa tuottavuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden välille, vaan puhutaan yleisesti tuottavuudesta. Myös Salmisen (2004, s. 114) mukaan teoriaperinteessä on

tehokkuuden synonyymeinä usein käytetty niin tuottavuutta, vaikuttavuutta kuin tuloksellisuuttakin. Tässä työssä tuottavuusajattelua tarkastellaan kuitenkin viimeisimmäksi mainitun näkökulman mukaisesti teknis-taloudellisesta näkökulmasta, koska halutaan erityisesti tarkastella vaikuttavuutta sekä ymmärtää mistä ja miten se syntyy, jolloin käsitteiden erottelu sekä niiden välisten suhteiden tarkempi tarkastelu on perusteltua. Terminologia ja sen hyödyntäminen voidaankin nähdä eräänlaisena työkaluna vaikuttavuutta tutkittaessa ja analysoitaessa (Brax 2007, s. 4).

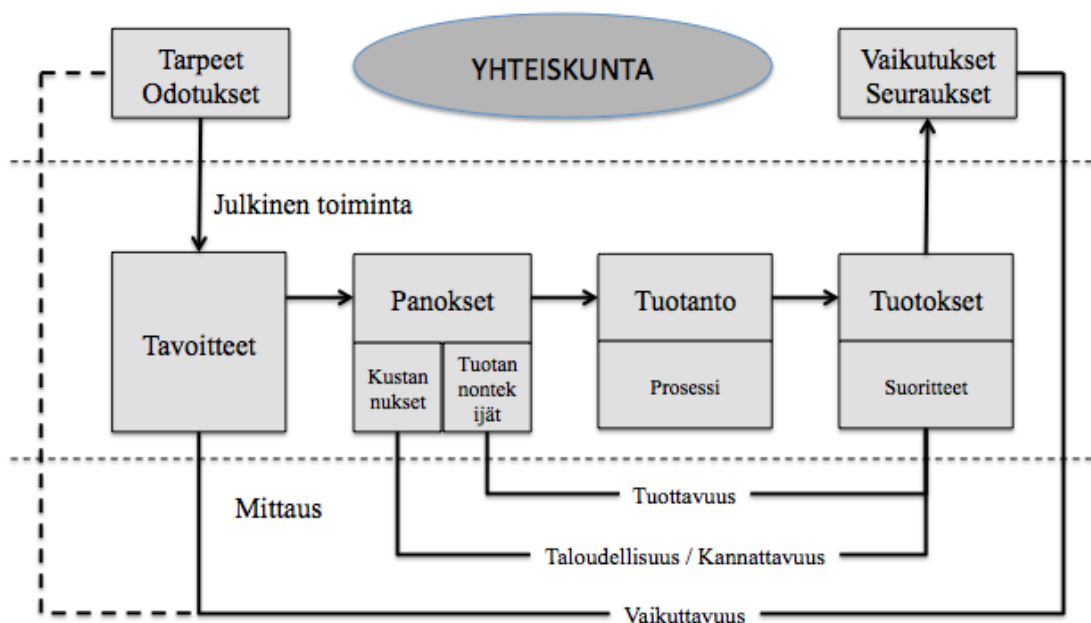
Tuottavuus liittyy aina johonkin prosessiin (Brax 2007, s. 4; Hannula & Lönnqvist 2002, s. 8). Näin ollen tuottavuusajattelun keskiössä ovat päätekijöinä itse prosessi, siihen syötetyt panokset sekä siitä tuloksena syntyvät tuotokset (Ks. Kuva 10) (Salminen 2002, s. 148; Hannula & Lönnqvist 2002, s. 8).



**Kuva 10.** Panos-prosessi-tuotos -malli (mukailten Hannula & Lönnqvist 2002, s. 13)

Tuottavuus kuvaa prosessin tuotoksen ja sen aikaansaamiseksi käytettyjen panosten suhdetta. Tuottavuuden kannalta olennaista on siis sekä panosten että tuotosten määrä ja laatu. Tuottavuus ei ole sidottu tiettyyn mittayksikköön vaan prosessin panoksina voivat olla esimerkiksi raha, työ, materiaalit, komponentit, energia tai tieto. Kun tilannetta tarkastellaan kustannusten näkökulmasta, voidaan puhua kannattavuudesta. Yksinkertaisimmillaan kannattavuudella tarkoitetaan, mitä ”jää viivan alle” eli se saadaan laskettua vähentämällä saaduista tuotoista toiminnasta aiheutuneet kustannukset. (Hannula & Lönnqvist 2002, ss. 8-9) Ero näiden kahden käsitteen välillä käytännössä on, että kannattavuus pyrkii kuvaamaan yrityksen tai organisaation kustannustekijöiden ja rahaprosessin tehokkuutta, kun taas tuottavuus kuvaa tuotannontekijöiden ja reaali-prosessin tehokkuutta (Brax 2007, s. 5).

Vaikuttavuutta ei kuitenkaan vielä voida määritellä yksinkertaisen panos-prosessi-tuotos – mallin avulla, vaan asiaa on tarkasteltava vielä laajemmasta näkökulmasta. Tämä johtuu siitä, että vaikuttavuus on vahvasti sidoksissa toiminnan tavoitteisiin ja tarpeisiin, jotka eivät vielä tule esille panos-prosessi-tuotos –mallista. (Ks. esim. Klassen et al. 1998, s. 3; Tangen 2005, s. 41; Salminen 2004, ss. 115-116; Valtiovarainministeriö 2003, s. 22). Vaikuttavuudessa onkin kyse prosessin, toiminnan tai projektin myötä syntyneiden lopputuloksien tai tuotoksien vaikutuksista tai seurauksista suhteessa tavoitteisiin, tarpeisiin ja ympäristön odotuksiin (Ks. Kuva 11) (Salminen 2004, ss. 115-116).



*Kuva 11. Tuloksellisuuden näkökulmat (mukaiillen Valtiovarainministeriö 2003, s. 22)*

Vaikuttavuuden yleisen määritelmän mukaan sillä pyritään kuvaamaan tasoa, jolla organisaatio saavuttaa sille asetetut tavoitteet (Sproles 1999, s. 53; Klassen et al. 1998, s. 3; Tangen 2005, s. 41). Vaikuttavuuden yhteys tavoitteiden saavuttamiseen voidaan ymmärtää myös niin, että tavoitteet saavuttamalla ja oikeanlaisia tuotoksia tuottamalla voidaan saada aikaan halutunlaista vaikuttavuutta. Julkisen sektorin koko toiminnan olemassaolon perustana ja toisaalta päämääränä voidaanakin nähdä olevan tehokas tavoitteiden mukainen toiminta ja sitä kautta yhteiskunnallisen vaikuttavuuden aikaansaaminen. (Valtiovarainministeriö 2003, ss. 23-25) Myös Hannula ja Lönnqvist (2002, s. 38) määrittelevät vaikuttavuuden olevan prosessin, palvelun tai tuotteen ominaisuutta saada aikaan tavoiteltu muutos.

Vaikuttavuuden kohdalla kyse ei siis ole enää pelkästään siitä, mitä tehdään vaan myös siitä, miksi jotain tehdään. Drucker (1963, Ks. esim. Brax 2007, s. 7) on selittänyt tehokkuuden ja vaikuttavuuden eron hyvin yksinkertaisella tavalla. Tehokkuudella tarkoitetaan asioiden tekemistä oikein (panos-prosessi-tuotos) ja vaikuttavuudella oikeiden asioiden tekemistä (toiminta, tuotokset ja seuraukset suhteessa tavoitteisiin ja tarpeisiin). Toisin sanoen on vaikuttavuuden aikaansaamisen kannalta hyödytöntä tehdä asioita oikein ja tehokkaasti, jos kuitenkin tehdään kokonaan väärä asioita. Vaikuttavuuden aikaansaamiseksi on varmistuttava, että keskitytään niihin asioihin, jotka tehokkaimmin vievät kohti haluttua lopputulosta. (Drucker 1963, Ks. esim. Brax 2007, 7) Vaikuttavuudessa onkin kyse pitkän aikavälin ratkaisuksista, kun taas lyhyemmän aikavälin tarkastelussa painopiste on vahvemmin asioiden oikein tekemisessä eli tehokkuudessa (Brax 2007, s. 7).

Käsitteet tuottavuus ja tehokkuus sekä niiden mittarit keskittyvät määrällisen muutoksen osoittamiseen. Niiden kohdalla laatumuutoksia ei oteta huomioon tai niitä ei oleteta tapahtuvan. Johtamisen näkökulmasta määrällisen muutoksen mittaaminen on kuitenkin usein hyödyllistä silloinkin, kun ymmärretään määrällisten muutoksien johtuvan laadullisista muutoksista. Usein toiminnalle asetetaan edellä mainittujen mittareiden lisäksi laatua kuvaavia indikaattoreita, jotka voivat osaltaan selittää määrällisiä muutoksia. (Brax 2007, s. 7) Tuottavuuteen ja tehokkuuteen verrattuna vaikuttavuuden käsite on hieman jäsentymättömämpi ja usein sitä on vaikea ilmaista yksiselitteisesti ja määrällisesti (Tangen 2005, s. 41). Vaikuttavuuden kohdalla tarkastelu kohdistetaan nimenomaan laatumuutoksiin, ja niitä hyödyntäen aikaansaatuihin määrällisiin muutoksiin (Brax 2007, s. 7). Vaikuttavuuden määrällinen puoli voi kuvata esimerkiksi vaikuttavuuden riittävyttä, kattavuutta ja kannattavuutta, kun taas laadullinen puoli edesauttaa kansalaisten tasapuolisuutta sekä yhteiskunnallista etua ja oikeudenmukaisuutta (Salminen 2002, s. 149; Salminen 2004, s. 115).

Vaikuttavuudesta puhutaan usein julkisen sektorin puolella ja sitä käytetään esimerkiksi julkisia palveluita, kuten hyvinvointipalveluita, arvioitaessa (Hannula & Lönnqvist 2002, s. 38). Salmisen (2002, s. 133) mukaan palveluiden kohdalla vaikuttavuus voidaan jakaa yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja palvelu- tai suorituskyvylliseen vaikuttavuuteen. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioitaessa keskitytään siihen, ovatko palvelun vastaanottajat tai käyttäjät saaneet oikeita ja tarpeellisia palveluja. Palveluiden suorituskyvyllinen vaikuttavuus taas kertoo siitä, onko palveluita kansalaisten kannalta määrällisesti riittävästi ja ovatko ne laadullisesti riittävän korkeatasoisia. (Salminen 2002, s. 133)

Koska vaikuttavuus liitetään usein palveluihin, on luonnollista, että se liitetään usein myös arvon luontiin asiakkaalle (Tangen 2005, s. 41). Neely et al. (1995, s. 1228) määrittelevätkin vaikuttavuuden tästä näkökulmasta toteamalla, että vaikuttavuus viittaa siihen, missä määrin asiakkaan vaatimukset täyttyvät. Tässäkin määritelmässä olennaisessa osassa ovat odotukset palvelua tai tuotetta kohtaan, sidosryhmänäkökulmana vain on asiakas eikä esimerkiksi omistaja. Kun vaikuttavuuden lähtökohtana on arvon luonti asiakkaalle, esiintyy vaikuttavuuden vaihtelu pääosin tuottavuusajattelun näkökulmasta tuotoksien ja sitä kautta niiden vaikutusten vaihtelussa (Tangen 2005, s. 41). Tästäkin näkökulmasta asiaa tarkasteltuna voidaan sanoa, että vaikuttavuutta on hyvin haastavaa arvioida, saati sitten mitata (Boland & Fowler 2000, s. 420). Mielenkiintoinen mittaamiseen ja arviointiin liittyvä huomio on myös se, ettei vaikuttavuudella ole käytännössä maksimiarvoa (Tangen 2005, s. 41).

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KESKEISET LÖYDÖKSET

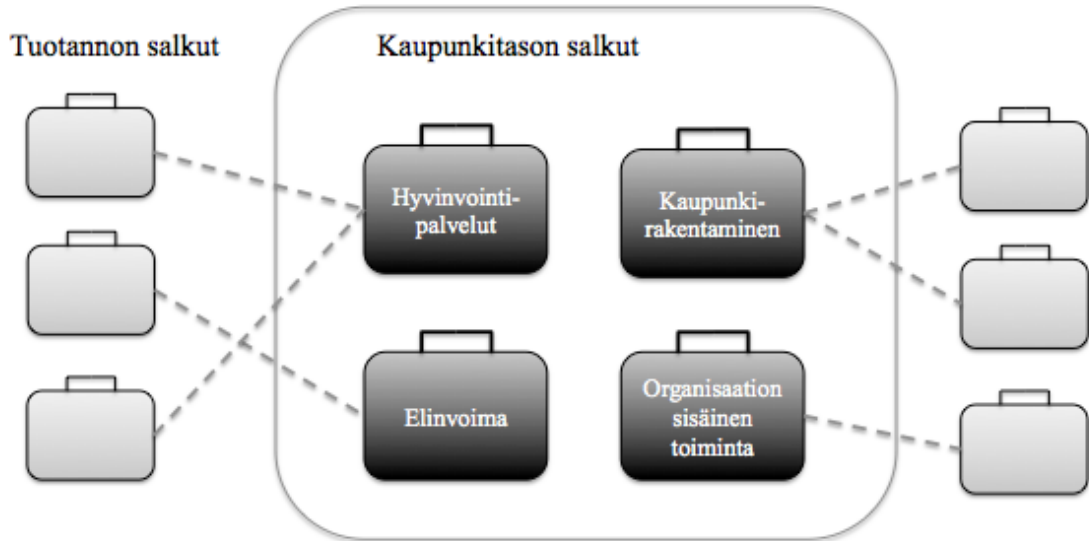
Luku keskittyy tutkimuksen empiirisen osan kuvaukseen. Luvun alussa esitellään ensin hyvin lyhyesti kohdeorganisaatiota ja sen projektisalkkumallia sekä kerrotaan, miten empiirinen osa ja sen haastattelut toteutettiin. Tämän jälkeen haastatteluiden keskeiset löydökset esitellään kahdessa osassa.

### 4.1 Kohdeorganisaatio ja haastatteluiden toteutus

Tutkimuksen kohdeorganisaationa yksi Suomen suurista, yli 100 000 asukkaan, kaupungeista. Tutkimuksentekohetkellä kohdeorganisaatiolla oli ollut projektisalkkumalli käytössään noin puoli vuotta. Näin ollen koko mallin jalkauttaminen oli organisaatiossa vielä kesken ja muun muassa kaikkia koulutuksia ei oltu vielä saatu tehtyä. Projektisalkkumallin käyttöönottoon ryhdyttiin tehokkaamman ja läpinäkyvämmän päätöksenteon tukemiseksi sekä entistä parempien projektitulosten ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden aikaansaamiseksi.

Kohdeorganisaation projektisalkkuista neljä sisältävät koko kaupunkia koskevia projekteja ja niiden projektijako on tehty aihepiireittäin. Kaupunkitason salkut koskevat yleisellä tasolla kuvattuna hyvinvointipalveluja, kaupunkirakentamista ja -kehittämistä, kaupungin elinvoimaisuutta ja vetovoimaisuutta sekä kaupungin sisäistä toimintaa. Näiden lisäksi omat projektisalkut on kaikilla merkittävillä tuotantoalueilla sekä liikelaitoksilla. Vaikka tuotantoalueiden ja liikelaitosten projekteja käytännön tasolla johdetaan täysin paikallisesti, on niille aina kuitenkin määritetty linkitys johonkin neljästä kaupunkitason salkkuun taloudellista seuranta varten. Kohdeorganisaation projektisalkkurakennetta on kuvattu kuvassa 12.





**Kuva 12.** Kohdeorganisaation projektisalkkurakenne

Tutkimukseen haastateltavat henkilöt määrättiin kohdeorganisaatiossa projektisalkkumallista vastaavan henkilön toimesta. Koska hänellä oli paras käsitys kohdeorganisaation salkkumallista, sen käyttöönotosta eri puolilla organisaatiota sekä toimintamallin keskeisistä vastuuhenkilöistä, valikoitui haastatteluihin varmasti tilanteeseen parhaiten sopivat henkilöt. Haastateltavat henkilöt ja heidän positionsa on listattu taulukkoon 1. Kaikki suunnitellut haastattelut saatiin haastateltavien henkilöiden kiireellisistä aikatauluista huolimatta tehtyä. Haastateltavat edustivat hyvin monipuolisesti eri projektisalkkuja. Projektisalkkujen suhteen pääpaino haastateltavissa oli koko kaupunkia koskevissa salkuissa, sillä niiden kohdalla salkunhallintatoiminta on ollut jalkauttamisen alkuvaiheessa aktiivisempaa kuin suurimman osan tuotannon (tuotantoalueet ja liikelaitokset) kohdalla.

Kaupunkitason salkkujen lisäksi haastateltiin kuitenkin myös muutamaa aktiivisimmin toimivaa tuotannon projektisalkkuista vastaavaa henkilöä, jotta saatiin heidänkin näkemysensä ja kokemuksensa salkunhallintaprosessista mukaan tutkimukseen. Tulevaisuudessa kohdeorganisaatiossa on nimenomaan tarkoitus aktivoida muiden tuotantoalueiden projektisalkkutoimintaa, joten myös tämän näkökulman tuominen tutkimukseen oli tärkeää. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta haastateltavat olivat toimenkuvaltaan joko salkun omistajia, jotka johtavat oman salkkunsä johtoryhmää, tai salkunhoitajia, jotka vastaavat käytännössä kaikesta valmistelutyöstä ja toimivat salkkuvastaavan apuna.

**Taulukko 1.** Haastateltavat henkilöt

Salkun omistaja 1	Kaupunkitason salkku 1
-------------------	------------------------

Salkunhoitaja 1	Kaupunkitason salkku 1
Salkun johtoryhmän jäsen 1	Kaupunkitason salkku 1
Strategiasuunnittelija 1 (& salkun johtoryhmän jäsen )	Kaupunkitason salkku 1
Salkun omistaja 2	Kaupunkitason salkku 2
Salkun johtoryhmän jäsen 2	Kaupunkitason salkku 2
Salkun omistaja 3	Kaupunkitason salkku 3 Kaupunkitason salkku 4
Salkunhoitaja 2	Kaupunkitason salkku 3
Salkunhoitaja 3	Kaupunkitason salkku 3
Projektipäällikkö 1	Kaupunkitason salkku 3
Salkunhoitaja 4	Kaupunkitason salkku 4
Salkunhoitaja 5	Tuotantotason salkku 1
Salkunhoitaja 6	Tuotantotason salkku 2

Tutkimuksen haastattelukysymykset laadittiin aihetta käsittelevää tieteellistä kirjallisuutta hyödyntäen siten, että niiden avulla saataisiin kaikki olennainen tieto selville projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnin kehittämiseksi. Haastattelukysymyksissä otettiin huomioon sekä projektiehdotusten arviointivaiheen rooli koko salkkumallin näkökulmasta että yksittäisen projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnin tekemiseksi vaadittavat päätöksentekijöiden tietotarpeet. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään haastateltavilta, miten projektiasioiden käsittelyn tulisi ideaalilanteessa edetä, miten asioita hoidetaan tällä hetkellä sekä syyt siihen, miksi asiat eivät kenties etene niin kuin on suunniteltu.

Haastattelukysymykset pyrittiin itsessään muotoilemaan niin neutraaleiksi, etteivät ne ohjaisi haastateltavia vastaamaan jollain tietyllä tavalla. Haastattelurungon päätarkoituksena oli oikeastaan vain ohjata haastattelua aiheessa pysymisen kannalta oikeaan suuntaan. Kysymykset muovautuivat ja tarkentuivat vielä hieman ensimmäisten haastatteluiden jälkeen, mutta tämän jälkeen haastattelurunko pysyi käytännössä muuttumattomana loppuun asti. Teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan haastattelut poikkesivat

toisistaan jonkin verran, mikä oli tietysti toivottavaakin, koska haluttiin selvittää eri projektisalkkujen erilaisia toimintatapoja sekä erityispiirteitä. Kuitenkin kaikki haastattelurungon ydinasiat käytiin joka haastattelussa läpi. Haastattelurunko löytyy työn liitteenä A.

Kaikki haastattelut suoritettiin kohdeorganisaation tiloissa ja yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikille haastatteluille oli varattu rauhallinen ja suljettu tila, jossa haastattelut oli hyvä suorittaa. Olosuhteet haastatteluiden tekemiselle olivat siis erittäin hyvät, koska mitään häiriötekijöitä ei käytännössä ollut. Myös aikataulullisesti yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikissa haastatteluissa oli hyvin aikaa käydä läpi kaikki tarvittavat aiheet. Haastatteluihin oli pääosin varattu aikaa 1-1,5 tuntia, mikä lähes poikkeuksetta myös käytettiin kokonaan. Yksi haastattelu jouduttiin pitämään 30 minuutissa johtuen haastateltavan aikataulukiiireistä. Haastattelu oli kuitenkin järjestyksessään yksi viimeisistä, joten tähän mennessä haastatteluiden kulusta oli jo muodostunut melko hyvä käsitys, minkä ansiosta kaikki olennaisimmat asiat ehdittiin käymään läpi myös tässä haastattelussa. Haastattelut toteutettiin pääosin yksilöhaastatteluina. Vain kaksi haastatteluita toteutettiin aikataulun sekä käytännön järjestelyiden helpottamiseksi parihaastatteluina.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan jatkokäsittelyä varten. Jatkokäsittelyn lisäksi tästä oli hyötyä jo haastatteluiden aikana, koska nyt haastattelijan ei tarvinnut kirjata haastateltavan vastauksia ylös. Näin ollen haastattelija pystyi täysin keskittämään huomionsa haastateltavaan ja kuuntelemaan häntä tarkemmin. Haastatteluiden jälkeen kaikki haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan aineiston analysointia varten. Nauhoituksen ja litteroinnin myötä voitiin varmistua siitä, että aineisto käytiin läpi riittävän huolellisesti eikä mitään jäänyt ainakaan tästä syystä analysoinnin ulkopuolelle. Vaikka haastatteluiden litterointi oli työlästä ja vei paljon aikaa, helpotti se analysoinnin tekemistä ja kokonaiskuvan luomista kohdeorganisaation tilanteesta. Myös tiettyyn asiaan palaaminen ja asioiden tarkistaminen sekä löytäminen oli huomattavasti helpompaa, kun kaikki aineisto oli tekstimuodossa.

Litteroinnin jälkeen aineistosta poimittiin haastateltavien suoria lainauksia keskeisten löydösten perustaksi ja ryhmiteltiin näitä tarkoituksenmukaisiin teemoihin. Litteroidusta aineistosta oli suhteellisen helppo huomata asioita, jotka toistuvat useissa eri haastatteluissa eli asioita, jotka olivat kohdeorganisaatiolle tyypillisiä. Näiden vastapainoksi aineistosta löytyi luonnollisesti myös eroavaisuuksia, joita niin ikään pyrittiin löydöksissä tuomaan esiin. Kun kaikkien haastatteluiden olennaisimmat lainaukset oli ryhmitelty, ryhdyttiin lainausten sisällöllistä viestiä kirjoittamaan myös tekstimuotoon lainausten ympärille.

## 4.2 Haastatteluiden keskeiset löydökset

Haastatteluiden keskeiset löydökset on raportoitu kahdessa osassa, jotka vastaavat käytännössä tutkimuksen kaksiosaista päätutkimuskysymystä. Ensimmäisessä osassa käydään läpi kohdeorganisaation projektisalkkumalliin ja sen toimivuuteen liittyviä asioita, jotka tällä hetkellä vaikuttavat projektiehdotusten käsittelyyn, vaikuttavuuden arvioinnin tekemiseen sekä päätöksentekoon. Toisessa osassa keskitytään siihen, miten yksittäisten projektiehdotuksen vaikuttavuuden arviointia tulisi lähestyä ja tarkastellaan, millaisia tietotarpeita johtoryhmän jäsenillä on vaikuttavuuden arvioinnin suorittamiseksi.

### 4.2.1 Projektisalkkumallin vaikutukset projektiehdotusten käsittelyyn, arviointiin ja päätöksentekoon

Projektisalkkumallin käyttöönotto on mille tahansa organisaatiolle iso kulttuurinmuutos ja kohdeorganisaatiossa lisähaasteita asettavat sen suuruus sekä toiminnan monimuotoisuus. Salkkumalli on ollut kohdeorganisaatiossa haastatteluhetkellä virallisesti käytössä vasta vajaa puoli vuotta, joten toiminta- ja koko ajattelumallin jalkauttaminen on vielä osin kesken. Useat haastateltavat myönsivätkin, että keskittyminen on monilta osin vielä itse salkkumallin opettelussa:

*Tällä hetkellä yritetty jumpata sitä täsmällisyyttä, kurinalaisuutta, perusteluja, hyvää dokumentaatiota, jonka mukaan projekti viedään läpi. – Salkun omistaja 1 / Kaupunkitason salkku 1*

*Meillä vielä mietitään että miksi, mitä ja miten. [...] Ihan teoriapuolta, että mistä tässä on kyse. – Salkunhoitaja 3 / Kaupunkitason salkku 3*

Kaupungin toiminnan ollessa niin monimuotoista, on mallin jalkauttamisessa nousut eri salkuissa hyvin erilaisia haasteita. Haasteiden vastapainoksi on myös muutama salkku, joissa salkkutoiminta on lähtenyt käyntiin suhteellisen hyvin. Positiiviset kokemukset ovat perustuneet siihen, että näissä organisaation osissa ja toiminta-alueilla on käytännössä toimittu jo aiemminkin samantyyppisen toimintamallin mukaisesti, vaikka suoranaista salkkumallia ei olekaan ollut käytössä. Esiin nousseet erilaiset haasteet ovat taas perustuneet salkkujen ja alaorganisaatioiden toiminnan erityispiirteisiin ja erilaisiin lähtökohtiin sekä valmiuksiin ottaa uusi toimintamalli käyttöön.

Ehkä haasteellisimman salkun tapauksessa, jossa lähes kaikki toiminta on projektimaista, on nousut ongelmaksi epätietoisuus siitä, mitkä projekteista tulisi nostaa projektisalkun piiriin. Kun kaikki niin sanottu perustyökin toteutetaan projekteina, on ollut haastavaa tunnistaa rajaa tai löytää kriteereitä, jolloin projekti pitää ottaa mukaan salkkuun kehitysprojektin ominaisuudessa, missä käsitellään koko kaupungin laajuisia kehittämisasiota. Samaisen salkun kohdalla haasteena on ollut myös kaikkien käynnissä olevien projektien saaminen projektisalkun piiriin, osin varmasti samasta epätietoisuudesta johtuen kuin uusina alkavienkin projektien kohdalla. Käytännössä tämä vaatisi

projektipäälliköiden ilmoittautumista salkunhoitajalle, mutta koska kaikki johtohenkilöt eivät tätä ole riittävästi vaatineet tai osanneet vaatia, on ainakin haastatteluiden tekohetkellä paljon käynnissä olevia projekteja, joita ei tämän salkun piiriin olla saatu.

***Kaikki ovat olemassa oleviin koulutuksiin osallistuneet, mutta aina se keskustelu johtaa samoille urille eli miksi me teemme tätä, mistä tässä on kyse ja mitä tänne kuuluisi tuoda. Miksi tuo on kehittämistä ja tuo ei. – Salkunhoitaja 3 / Kaupunkitason salkku 3***

Näiden lisäksi samaisen salkun projektien kohdalla on ollut vastahakoisuutta salkkumallin mukaisten lomakkeiden, dokumenttien ja projektisuunnitelmien laatimisessa, koska vastaavat tiedot on usein heidän projektien tapauksissa jo täytetty ja toimitettu hieman eri muodossa organisaation ulkopuolisille tahoille, kuten rahoittajille. Näin ollen salkkumallin on koettu aiheuttavan turhaa ja tuottamatonta lisätyötä, mikä on myös osaltaan saattanut vaikuttaa negatiivisesti sen jalkauttamiseen.

Oikeastaan toisen ääripään esimerkki lähtökohtien osalta nousi esiin erään tuotantotason salkun kohdalla, jossa projektimainen työ ei ole ollut aikaisemmin kovinkaan tuttu tai hyödynnetty työtapa. Siellä on niin ikään ollut haasteena saada aikaiseksi kunnon projektidokumentaatiota, mutta ei suinkaan kaksinkertaisesta työstä johtuen. Kyseisen salkun projektien toteuttajat kehittävät usein omaa perustyötään, jolloin he eivät aina edes koe toimivansa projektissa. Esimerkiksi projektisuunnitelmia ei välttämättä ole laadittu huolellisesti vaan on saatettu kirjata vain kriittisimmät tai pakolliset kohdat, mikä muurentaa luonnollisesti heti projektin onnistumismahdollisuuksia. Kyseisen salkun kohdalla on siis pitänyt lähteä liikkeelle ihan projektikulttuurin luomisesta asti. Myöskään tämän salkun tapauksessa ei välttämättä ole johdon puolelta tullut vaaditunlaista vaatimustasoa esimerkiksi juuri projektidokumentaation suhteen, mikä olisi ohjannut projektin toteuttajia oikeaan suuntaan.

Oikeastaan jo nämä esimerkit kiteyttävät hyvin sen, miten erilaisista lähtökohdista eri organisaatiot ja eri projektisalkut ovat salkunhallintamallia lähteneet ottamaan käyttöön. Toimintamalli otettiin kaupungissa käyttöön suhteellisen nopealla aikataululla ja vastuumallin käyttöönotosta jäi käytännössä jokaiselle alaorganisaatiolle ja sen alueen projektisalkun omistajan sekä salkunhoitajan harteille. Kaupunkiorganisaation toiminta perustuu tietynlaiseen autonomiaan, jossa jokainen alaorganisaatio käytännössä vastaa itsestään toiminta-alueensa asianmukaisesta järjestämisestä. Salkkumallin käyttöönotossa luotettiin hyvin pitkälle siihen, että tämä sama itseohjautuvuus riittäisi onnistuneeseen käyttöönottoon. Tämä ei kuitenkaan ole ainakaan kaikkien projektisalkkujen kohdalla onnistunut.

Salkkuprosessista ja mallin teoriapuolesta oli salkkujen johtoryhmäläisille pidetty käyttöönoton yhteydessä joitain koulutuksia, osa pidettiin mallin ollessa jo käytössä ja osa näistä oli vielä haastatteluhetkellä pitämättä johtuen niukoista resursseista sekä johtoryhmän jäsenten aikataulukiiireistä. Yleisesti ottaen haastatteluiden perusteella jäi kuva,

että salkun omistajalla ja tämän apuna toimivalla salkunhoitajalla on hyvin iso rooli salkun onnistuneessa johtamisessa. Hyvin liikkeelle lähteneiden salkkujen yhteisenä nimittäjänä voidaan pitää selkeää ja riittävän jämäkkää salkkuasioiden johtamista, ymmärrystä salkkumallin teoriapuolesta ja sen tuomista hyödyistä sekä sitoutumista salkkuprosessin mukaiseen toimintaan. Samaan aikaan haasteellisempien salkkujen kohdalla oli selkeästi vielä salkkujen johtoryhmätasolla epäselvyyksiä siitä, miksi ja miten asioita tulisi tehdä.

Yhtä lailla myös kaikilla salkun johtoryhmään kuuluvilla tulee olla ymmärrys mallista ja sen tavoitteista, sillä he edustavat omia toiminta-alueitaan, vastaavat tietyllä tasolla siellä toteutettavista projekteista ja toimivat näin tärkeänä linkkinä salkun sekä projektia toteuttavien henkilöiden välillä. Myös heidän on osattava vaatia yhteisten toimintamallien noudattamista ja viedä viestiä omissa organisaatioissaan eteenpäin. Salkun omistaja sekä salkunhoitaja voivat kuitenkin käytännössä vastata vain salkusta kokonaisuutena.

Lähes kaikki haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että jokin yhteinen toimintamalli ja prosessi pitää olla, jonka mukaan toimintaan, mutta käytännön tasolla se ei saa olla liian raskas vaan tietynlainen sujuvuus ja joustavuus on toiminnassa säilytettävä.

*Kyllä minä vielä vähän toivon, vaikka täällä aina kapinoidaan sitä vastaan, että meitä määrällään tuolta ylhäältä, niin tässä kaipaisin yhtenäistä struktuuria, että olisi näitä pakollisia asioita, jotka tehtäisiin samalla mallilla. [...] Kun tämä salkkumalli tuli niin odotettiin, että nyt tuli selkeä malli minkä mukaan mennään, mutta nyt onkin käynyt niin, että ”tehkää niin kuin haluatte”, mikä murentaa heti pohjaa koko salkkumallilta. Se menee helposti siihen, että tehdään vain pakolliset kohdat. – Salkunhoitaja 5 / Tuotantotason salkku 1*

*Koko ajan pitäisi silti välttää, ettei lisätä byrokratiaa. Hankehallintoonkin on tullut monien mielestä hirveästi lisää byrokratiaa ja että se haittaa toimintaa. – Salkunhoitaja 4 / Kaupunkitason salkku 4*

*Mallia pitää olla, mutta pitää olla sujuva. Mallin ja lomakkeen takia emme tätä suorita. Läpimenoaika pitää saada ripeäksi. – Salkun omistaja 1 / Kaupunkitason salkku 1*

*Onhan se hyvä että mietitään, mutta on myös muistettava se, ettei siitä tule liian raskas. – Salkunhoitaja 3 / Kaupunkitason salkku 3*

Yksi suhteellisen huolestuttava piirre projektiehdotusten käsittelyssä on ollut se, ettei asioiden käsittely ja päätöksenteko ole kohdeorganisaatiossa mennyt niin kuin projektisalkkumallin on teoriassa ajateltu toimivan. Ongelmakohta on siinä, ettei projektiehdotusten arviointi, karsinta ja päätöksenteko tällä hetkellä aina aidosti tapahdu salkkujen johtoryhmissä, joissa sen teoriassa tulisi tapahtua. Käytännössä asiat tulevat johtoryhmän käsittelyyn usein ikään kuin valmiiksi päätettyinä ja vain harvoin projektiehdotuksia palautetaan takaisin valmisteluun tai hylätään kokonaan. Kokouksissa kyllä käydään keskustelua projektin vaiheista, vaikuttavuudesta, tavoitteista ja resurssivaatimuksista,

mutta useimmiten projektin kohtalo on jo lyöty lukkoon epävirallisesti muutaman päättäjän kesken ja kokouksessa asia ikään kuin esitellään muulle johtoryhmälle.

*Kun ehdotukset menevät sinne varsinaiseen päätöksentekoon, niin ne asiat on siinä kohtaa jo mietitty ja valmisteltu aika pitkälle. Sitä olenkin vähän miettinyt tässä mallissa, että salkun johtoryhmä kyllä kuuntelee nämä esittelyt, mutta sitä keskustelua, että onko tämä nyt tarpeellinen, strategian mukainen ja kannattaako tähän panostaa, ei olla käyty riittävästi. Että se on oikeastaan jo mietittyä valmiiksi ja tämä vain esitellään heille. Ja sitten todetaan, että ”joo kuulostaa hyvältä”. Kaipaisin tähän malliin lisää sitä, että se olisi kollegiaalinen se päätöksenteko, se olisi vähän laajemman joukon käsissä, että nämä henkilöt oikeasti käyttäisivät sitä päätösvaltaa. [...] Salkun johtoryhmiä pitäisi ehdottomasti nostaa, kouluttaa, velvoittaa ottamaan ihan oikeasti vastuuta päätöksenteosta. [...] Se että sitä heidän roolia nostettaisiin, niin sillä voisi olla isoja vaikutuksia, koska siellä on kuitenkin kaikki meidän päälliköt paikalla. - Salkunhoitaja 5 / Tuotantotason salkku 1*

*Se on vielä aika automaatio. Tämä salkku ei ole vielä riittävän kypsä tai ei ole kokemusta, jotta siellä pystyttäisiin tekemään aitoa harkintaa, että lähdetäänpö jotain projektia viemään eteenpäin vai ei. Kyllä se menee ainakin vielä niin, että kun P1-päätös (projektiehdotuksen hyväksymispäätös) tulee, niin aika paljon on jo taustat sovittu ja sitten se on vähän niin kuin sellainen leimasin tavallaan, nyt toistaiseksi. – Strategiasuunnittelija 1 / Kaupunkitason salkku 1*

Koska projektiehdotuksien on käytännössä pitänyt olla niin hyvin valmisteltuja, on niitä tullut johtoryhmien käsittelyyn yleisesti ottaen vielä suhteellisen vähän. Kynnys saada lupaa projektiehdotuksen valmisteluun ja sen kanssa johtoryhmän kokoukseen tulemiseen on siis ollut vielä tähän mennessä suhteellisen korkea. Vaikuttaa siltä, että projektiasioiden käsittelyssä on edetty vahvasti vanhan toimintamallin mukaisesti, vaikka eri projektipäätökset onkin käyty hyväksyttämässä johtoryhmissä salkkumallin mukaisesti. Salkkumallia on ikään kuin testattu tai harjoiteltu prosessina lähes varmasti läpi menevillä projektiehdotuksilla. Kuitenkaan uudenlaista projektien käsittelykulttuuria, jossa salkkujen johtoryhmissä käytäisiin todellista arviointia eri projektien välillä, ei olla vielä päästy hyödyntämään. Projektien arviointi on edelleen keskittynyt pääosin tarkastelemaan projekteja yksittäisinä ja erillisinä tapauksina, nyt vain aikaisempaan verrattuna suuremmalla päättäjäjoukolla eli salkun johtoryhmäkokoontamalla.

Yksi salkkumallin käyttöönoton keskeisistä syistä oli tietoisuuden kasvattaminen kaupungin sisällä sen omasta projektitoiminnasta. Siihen salkkumalli tuo jo tällaisenaan apua, kun salkkujen johtoryhmien jäsenet ovat käsittelemässä aiempaa laajemman alueen projektiasioita ja kaikki kaupungin projekteja koskevat tiedot ovat saatavilla keskitetystä paikasta. Pelkästään viestinnällisiin tarkoituksiin salkkumalli lienee kuitenkin liian raskas ratkaisu. Muutamassa haastattelussa tuli ilmi, että ainakin muutamassa yksittäistapauksessa johtoryhmän jäsenet, jotka ovat luonnollisesti kiireisiä ihmisiä, ovat kokeneet salkkumallin turhauttavaksi sen vuoksi, etteivät he ole kokeneet kaikkien käsiteltävien asioiden varsinaisesti kuuluvan heille. Tämä asia ehkä korostuu neljässä koko

kaupunkia koskevia projekteja sisältävien projektisalkkujen kohdalla, sillä näissä johtoryhmissä on johtajia hyvin monista eri kaupunkiorganisaation osista.

Idea eri organisaation osien johtajien kokoamisesta yhdeksi johtoryhmäksi päättämään tietyn projektisalkun projekteista perustui siihen, että he pystyisivät tekemään entistä parempia ja nimenomaan koko kaupungin tarpeita palvelevia projektipäätöksiä. Tätä työtä ainakaan kaikkien salkkujen johtoryhmät eivät ole vielä päässeet kunnolla tekemään johtuen ainakin osin projektiehdotusten vähäisestä määrästä ja tästä johtuen vain näiden paikallisten hyötyjen ja vaikuttavuuden arvioinnista. Projektiehdotusten arvioinnin painopistettä ei ole vielä tarvinnut laajentaa niin vahvasti koskemaan koko kaupungin tavoitteita ja tarpeita, koska projektiehdotuksia ei ole useimmiten jouduttu laittamaan järjestykseen tai valitsemaan useamman vaihtoehdon väliltä. Tämä on myös osaltaan saattanut vaikuttaa siihen, miksi jotkut johtoryhmän jäsenet ovat kokeneet mallin raskaana tai etteivät kaikki projektiasiat ja -päätökset kosketa heitä. Tässä mielessä salkkumallin myötä rakennetuista johtoryhmistä ei siis olla saatu lähellekään koko potentiaalia irti.

Yleisesti ottaen haasteena projektiehdotusten käsittelyssä ja arvioinnissa on se, että niitä tulee johtoryhmien käsiteltäväksi pitkin vuotta, mikä tekee eri projektien välisestä vertailusta hankalaa, osittain jopa mahdotonta. Kohdeorganisaatioissa ei myöskään ole ollut systemaattista tapaa kerätä uusia tai pitää kirjaa olemassa olevista projekti-ideoista tai kehittämiskohteista. Haaste on organisaatioissa tunnistettu, mutta vielä siihen ei olla löydetty sopivaa ratkaisua. Tämä pitkäntähtäimen ja suunnitelmallisuuden puute kuitenkin vaikeuttaa eri projektipäätösten tekemistä, koska aina ei välttämättä tiedetä, mitä asioita on tulevaisuudessa tulossa salkkujohtoryhmän käsittelyyn. Esimerkiksi vuoden alussa alkaviin projekteihin saatetaan sitoa paljon resursseja, minkä seurauksena myöhemmin vuoden aikana ilmeneviin projektiainioihin ei välttämättä ole enää varaa tai mahdollisuuksia ryhtyä. Näin oli muun muassa tapahtunut jo ennen salkkumallin käyttöönottoa eikä salkkumalli vielä tällaisenaan välttämättä tuo apua tähän ongelmaan.

Ehkä kuitenkin suurin syy siihen, miksi päätöksenteko ei ole tapahtunut salkkujen johtoryhmissä vaikuttaa olevan projektin rahoitus ja sen järjestäminen. Kaupunkiorganisaation projekteilla on hyvin erilaisia vaihtoehtoja, miten projektin rahoitus voidaan järjestää. Yksinkertaisimmillaan koko rahoitus tulee kaupungin sisäisesti, jolloin sen vaikutukset projektin suunnitteluun ovat kaikkein pienimmät. Näin ei kuitenkaan tapahdu lähellekään aina. Hyvin useasti kaupungin projektit toteutetaan yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa, jolloin rahoitus järjestetään aina tapauskohtaisesti, mikä tietysti tuo epävarmuutta projektin suunnittelulle kaupungin sisäisesti. Joskus projekteille saatetaan myös hakea ulkoista rahoitusta, jolloin avoimeen rahoitushakuun osallistutaan hakemuksella.

Tällä hetkellä omalle projektiehdotukselle on jo käytännössä pitänyt olla rahoitus ennen kuin projektiehdotus on tuotu salkun johtoryhmän käsiteltäväksi. Tämä on varmasti yksi



suurimmista syistä, minkä vuoksi johtoryhmien käsittelyyn saapuu määrällisesti vähän, pääasiallisesti erittäin pitkälle valmisteltuja ja käytännössä usein jo valmiiksi sovittujakin projektiehdotuksia. Useat haastateltavat kuitenkin myönsivät, ettei asian pitäisi edetä näin, vaan projektiehdotuksen hyväksymisellä pitäisi nimenomaan vasta saada lupa hakea rahoitusta. Myös kaupungin yleiseen projektiohjeeseen on kirjattu, ettei rahoitushakemuksia saa lähettää ennen kuin projektiehdotukselle on saatu hyväksyntä organisaation sisältä. Nyt asia on kuitenkin usein sovittu epävirallisesti salkkukokousten ulkopuolella projektin omistajan ja salkun omistajan välisesti, ikään kuin vanhan toimintamallin mukaisesti.

*Meillä ei ole ihan selvää se, pitäisikö rahoitus olla etukäteen selvillä vai ei. Tästä on olemassa montaa mielipidettä. Periaatteessahan sen salkun pitäisi tehdä se päätös lähdetäänkö rahoitusta hakemaan vai ei. Se johtoryhmä ei kuitenkaan välttämättä ota kantaa siihen, onko meillä rahaa vai ei. Käytännössä pienemmässä porukassa käydään se keskustelu. – Salkunhoitaja 4 / Kaupunkitason salkku 4*

*Kyllä se väkisinkin niin menee, kun ne rahoitushaut menee tässä rinnalla. Joko tulee yksiköistä, tai haetaan. Mutta kyllä minä ymmärrän, että voi olla niinkin että tähän tulee raha jostain ulkoa, joten tehdään nyt kun voidaan. Tässä tapauksessa olisi tietysti mietittävä paljonko se sitoo resursseja, henkilöstöltä työaikaa, onko siihen mahdollisuuksia. Se on myös asia, mitä pitäisi korostaa. – Salkunhoitaja 3 / Kaupunkitason salkku 3*

*Olen semmoisenkin kuullut, että kun saadaan valtiolta rahaa, niin kannattaa tehdä tämä. Klassinen ja vanha, perusteluna käytetty. – Salkun omistaja 1 / Kaupunkitason salkku 1*

*Välillä myös jostain toisesta organisaatiosta pyydetään mukaan johonkin, joten ne tulee välillä vähän yllättäenkin. Sitten on kiire, jos halutaan osallistua. Sitten laitetaan rahoitushakua ja hyvä, jos se sitten saadaan. Näin ne tulee nopeasti – Salkunhoitaja 3 / Kaupunkitason salkku 3*

*P1 (Projektiehdotusvaihe) vaiheessa haetaan lupa hakea rahoitusta, siinä mielessä se menee meillä oikein päin. Olen myös havainnut, että kaupungin puolella on vielä opettelua tämän suhteen ja varmaan ottaa aikansa, että se lähtee toimimaan. [...] Vuosien myötä kokemuksien kautta siihen on opittu ja kun on hallittavan kokoinen projektikonaisuus, tiedetään mihin aikaan vuodesta on rahoitushaut, niin pystytään varautumaan ja varaamaan riittävästi aikaa. Sen lisäksi adhoc-pohjaltakin pystytään viemään johdon käsittelyyn nopeastikin asioita. – Salkunhoitaja 6 / Tuotantotason salkku 2*

*Ja kyllähän sitä joustavuutta aina tarvitaankin. Pitää olla mahdollisuuksia esimerkiksi johonkin rahoitushakuun osallistua riippumatta siitä, onko meillä salkun virallista päätöstä jostain. Mutta silloin yleensä projektin omistaja keskustelee salkun omistajan kanssa siitä, onko se meidän tavoitteiden mukainen ja se sovitaan ikään kuin etukäteen ja tuodaan sitten käsittelyyn myöhemmin. – Strategiasuunnittelija 1 / Kaupunkitason salkku 1*

Haastatteluiden perusteella vaikuttikin siltä, että projektit, joissa ainakin osa rahoituksesta tulee kaupungin ulkopuolelta, ovat salkkumallille haasteellisia tapauksia. Näille on tyypillistä, että projektiasioiden valmistelu ja päätöksenteko joudutaan tekemään kiireellä. Kiire saattaa johtua esimerkiksi siitä, että rahoitushausta ei olla oltu tietoisia riittävän ajoissa, siihen yksinkertaisesti reagoidaan vasta myöhäisessä vaiheessa tai kaupunkia pyydetään mukaan johonkin projektiin. Myös erilaisten yhteistyöprojektien tapauksessa asiat ovat usein auki viime hetkeen asti, jolloin ei välttämättä haluta aloittaa valmistelua vajavaisin tai epävarmoin tiedoin. Nämä ovat luonnollisesti myös syitä siihen, miksi asioita joudutaan sopimaan epävirallisesti, koska kiireelliset asiat eivät aina voi odottaa seuraavaa salkun johtoryhmän kokousta.

Näissä tapauksissa on vaarana, ettei projektien arviointia niin vaikuttavuuden, kustannusten kuin resurssivaatimusten osalta tehdä riittävän huolellisesti. Myöskään salkkumallin ydinajatuksena olevaa johtoryhmäkäsittelyä ei välttämättä ehditä suorittamaan tässä vaiheessa vaan se siirtyy suoritettavaksi myöhemmin pidettävään salkkukokoukseen. Kiireellä tehdyssä arvioinnissa on lisäksi vaarana se, että arviointi tehdään vain pääosin projektin omistajan näkökulmasta eikä kaupungin kokonaistilanteen ja –hyödyn näkökulmasta. Yksittäisen projektin arvioinnin suhteuttaminen kaupungin kokonaistilanteeseen ja muihin tarpeisiin on muutenkin ollut kohdeorganisaatiossa haasteena, koska kehittämistarpeita ei olla laajamittaisesti kartoitettu.

Periaatteessa tällaisessa joustavassa toiminnassa ei ole mitään vikaa, jos näin tehtäisiin poikkeustapauksissa, mutta tämä vaikutti vielä olevan aivan normaali toimintatapa. Lisäksi merkityksellisen asiasta tekee se, että rahoituksen saatuaan ja asian tullessa johtoryhmän käsittelyyn projektiehdotuksena tai jo projektisuunnitelmana, on johtoryhmällä todella suuri kynnys hylätä projektia enää tässä vaiheessa ja lähes aina nämä etenevät myös toteutukseen asti. Yksi kohdeorganisaation projektitoiminnalle tyypillinen piirre on se, että käytännön tasolla ratkaisevimmat päätökset projektin toteutuksen kannalta tehdään usein jo melko aikaisessa vaiheessa ja joskus jopa suhteellisen vähäisillä tiedoilla. Esimerkiksi projektiehdotuksen jälkeen tehtävän perusteellisemmän projektisuunnitelman merkitys projektipäätöksen kannalta saattaa olla suhteellisen pieni, jos ratkaiseva päätös projektin kannalta on jo tehty projektiehdotuksen perusteella.

Edellä kuvatun kaltaiset ongelmat korostuvat luonnollisesti niiden projektisalkkujen kohdalla, joissa on enemmän yhteistyöprojekteja sekä hyödynnetään erilaisia rahoituskäytäntöjä. Haastatteluiden perusteella sai kuvan, että varsinkin näiden projektisalkkujen kohdalla toteutettavat projektit määräytyvät hyvin pitkälti sen mukaan, millaisia rahoitushakua sattuu olemaan avoinna ja mistä näistä onnistutaan saamaan rahoitusta. On tietenkin ymmärrettävää, että ulkoiset rahoitukset ohjaavat toimintaa jonkin verran, mutta ensisijaisesti toimintaa olisi kuitenkin suunniteltava pidemmällä tähtäimellä sen sijaan, että jatkuvasti vain reagoidaan aukeaviin rahoitushakuihin. Koska kehitettävää on niin paljon, tulisi panostaa siihen, että tästä suuresta projektiaihoiden massasta pystytään valitsemaan kokonaisuuden kannalta tärkeimmät ja toteuttamaan ne mahdoli-

simman hyvin maksimaalisen vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. Tällöin kaikkia projektimahdollisuuksia ei välttämättä siltikään kannattaisi toteuttaa, vaikka niihin saataisiinkin ulkopuolista rahoitusta.

Kohdeorganisaatioissa on myös positiivisia kokemuksia projektisalkkumallista. Etenkin erään koulutusalan salkun sekä kaupungin ICT-projektien hyvät kokemukset ovat perustuneet jo aiemminkin noudatettuihin samankaltaisiin toimintatapoihin, joihin projektisalkkumalli ei käytännössä ole tuonut suuriakaan muutoksia. Näiden kohdalla projekti-toiminta on nimenomaan toteutettu suunnitelmallisesti tarpeet ja mahdollisuudet etukäteen kartoittaen ja tekemällä projektien toteutussuunnitelmat pidemmällä tähtäimellä. Tämä kyseinen koulutusalan salkku on yksi kohdeorganisaation suurimmista salkuista ja myös sen projektitoiminta on melko ammattimaista sekä hyvin organisoitua. Käytännön tasolla salkku on vielä jaettu pienempien johtoryhmien vastuualueisiin ja projekti-asioita valmisteleviin tiimeihin. Nämä rakentavat kokonaisuuden, jossa asioita pystytään käsittelemään tarvittaessa nopeasti ja joustavasti viikoittain kokoontuvissa tiimeissä tai kuukausittain kokoontuvissa johtoryhmissä. Kaiken perustana on pyrkimys suunnitelmalliseen toimintaan, vaikka tämänkin salkun kohdalla hyödynnetään paljon ulkoisia rahoitusmahdollisuuksia. Nämä on kuitenkin yleensä hyvissä ajoin kartoitettu, jolloin projektiasioiden huolelliseen valmisteluihin jää hyvin aikaa.

Vaikka kaupunginlaajuiset ICT-projektit eivät muodostakaan sellaisenaan omaa projektisalkkua, voidaan niiden toimintamalli nostaa esiin hyvänä esimerkkinä. Niitä on jo muutaman vuoden hallittu vastaavalla tavalla kokonaisuutena ja sieltä saadut kokemukset olivat myös vaikuttamassa koko kaupunginlaajuisen salkkumallin käyttöönottoon. ICT-projekteille on ominaista, että ne koskevat useimmiten kaupungin sisäisiä toimintoja, ne ovat lähes poikkeuksetta kaupungin itse rahoittamia ja luonteeltaan usein hyvin samantyyppisiä. Niiden tapauksessa kaikki kaupungin tarpeet on hyvin huolellisesti kartoitettu ja näistä ylläpidetään kolmen seuraavan vuoden tiekarttaa (engl. Roadmap), josta projektit hyväksytetään salkun johtoryhmässä aina vuosi kerrallaan. Tämä järjestely on mahdollista, koska kaupungilla on oma budjettinsa ICT-projekteille. Tässä on luonnollisesti selkeä ero muun salkkumallin toimintaan, mutta pääpaino on salkkumallin näkökulmasta nimenomaan kokonaisuuden hallinnassa ja johtamisessa eikä niinkään yksittäisissä projekteissa.

Vaikka edellä esitetyt tapaukset ovatkin suhteellisen selkeitä ja hallittavan kokoisia toiminta-alueita, niistä voisi olla hyödynnettävissä toimivia ratkaisuja, käytäntöjä ja näkemystä muidenkin salkkujen toimintaan. Salkkujen välillä ei vielä ole ollut kovinkaan paljon yhteistyötä ja kommunikointia eikä näin muiden salkkujen toimintatavat ja käytännöt ole hirveän hyvin tiedossa. Tähän tarkoitukseen on jo valmiiksi rakennettu salkunhoitajien verkosto, jonka kautta yhteydenpitoa salkkumallin kehittämiseksi on tarkoitus pitää. On kuitenkin hyvä huomioda, että esimerkiksi sekä koulutusalan projektisalkun että ICT-projektienkin kohdalla on pitänyt tai on voitu tehdä paikallisia mukautuksia, joilla toimintaa on saatu paremmaksi. Jotkut ratkaisut voivat toimia muuallakin

suoraan, mutta toiset vaativat oikeanlaiset olosuhteet, joten tilanteita on aina tarkasteltava tapauskohtaisesti. Silti muutamat haastateltavat toivoivat lisää yhteistyötä eri projektisalkkujen välille.

Kuvaan 13 on kerätty kaikki keskeisimmät löydökset, joita tässä aliluvussa on tarkemmin käsitelty:



**Kuva 13.** Yhteenveto projektisalkkumalliin liittyvistä haasteista, jotka vaikuttavat projektiehdotusten käsittelyyn ja arviointiin

Projektisalkkumalliin liittyviin haasteisiin on pyritty vastaamaan antamalla kohdeorganisaatiolle toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla myös projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnin merkitystä päätöksenteolle voidaan kasvattaa. Toimenpideehdotukset esitellään luvussa 6.1.

#### 4.2.2 Projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointi päätöksentekotilanteessa

Haastateltavilla oli hyvin samankaltainen näkemys siitä, että projektiehdotusten vaikuttavuutta tulisi P1-päätöksentekopisteessä peilata sekä suhteessa kohdeorganisaation strategiaan tavoitteisiin että pyrkiä arvioimaan projektin tuottamia konkreettisia hyötyjä. Projektien strateginen arviointi edustaa pidemmän aikavälin tarkastelua ja laajemman yhteiskunnallisen vaikuttavuuden aikaansaantia kun taas hyötyodotusten arviointi sitä,

miten se muuttaa jonkin organisaation osaa tai sen toimintaa sekä millaista hyötyä ja esimerkiksi asiakasvaikuttavuutta siitä seuraa jo hieman lyhyemmälläkin aikavälillä. Molemmat näistä koettiin erittäin tärkeiksi osiksi projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointia.

Projektien vaikuttavuuden arviointi strategiaan nähden edustaa siis arviointia ennemmin suhteessa koko kaupungin tavoitteisiin kuin kyseisen alaorganisaation tavoitteisiin, missä projekti tarkalleen ottaen toteutetaan. Kaupungin toiminnan ollessa niin monimuotoista, on hyvin tärkeää varmistua, että myös isossa kuvassa kaikissa organisaation osissa tehdään oikeita asioita, jotta kaupunkia kokonaisuudessaan voidaan johtaa ja kehittää haluttuun suuntaan. Yleisesti ottaen projektisalkkumalli ja projektitoiminta koetaan vahvasti yhdeksi keskeisistä strategian jalkauttamisen keinoista ja se nähdään myös hyväksi mahdollisuudeksi lisätä strategian merkityksellisyyttä ja näkyvyyttä kaupungin toiminnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että jokaisen toteutettavan projektin tulisi olla strategisesta näkökulmasta perusteltu eli sillä tulisi aina olla jokin yhteys kaupunkistrategiaan ja siitä johdettuihin kaupungin teemakohtaisiin toimintasuunnitelmiin.

*Strategialähtöisyys on kyllä ollut ja pitääkin olla. [...] Sieltä se lähtee. Strategian tavoitteista, miten niitä ratkotaan. Sitten on näitä varsinaisia työn tuloksia. Mielestäni se on ihan selkeä, että strategia on siellä pohjalla ja siitä lähdetään sitä asiaa viemään eteenpäin. – Salkunhoitaja 3 / Kaupunkitason salkku 3*

*Pitää kiinnittyä organisaation strategiseen tavoitteeseen, projekti on usein osatavoite siellä. Vaikuttavuus tulee sitä kautta, että sen lopputuloksena syntyy jotakin, jonka perusteella ollaan taas lähempänä sitä isoa strategista tavoitetta. – Salkun omistaja 1 / Kaupunkitason salkku 1*

*Ensinnäkin oltava strateginen tausta. Mutta kun kaupunkistrategia on niin laaja, että kaikki projektit on käytännössä perusteltavissa strategiasta. [...] Strategiaa on supistettu toimintasuunnitelmiksi ja rakennemuutosuunnitelmiksi, niin itse koen, että sieltä löytyy ne priorisoinnin perusteet, jos siihen jossain vaiheessa joudutaan – Salkun omistaja 2 / Kaupunkitason salkku 2*

*Kuvaisi konkreettisesti mitä tehdään ja miten liittyy strategiaan. Esim. aiomme tehdä näin, sillä saamme aikaan tällaisen vaikutuksen ja se liittyy strategian tähän kohtaan. Kuvattaisiin toimenpide ja mitä vaikutusta sillä on strategiaan. – Salkunhoitaja 4 / Kaupunkitason salkku 4*

*Kaupunkistrategia ykkösenä, että se projekti toteuttaa jotain tiettyä linjausta. [...] Ajatusmalli salkkujenkin käyttöönotossa on ollut mukana, kaikki projektit johdettavissa strategiasta ja ne toteuttavat sitä. – Salkunhoitaja 2 / Kaupunkitason salkku 3*

*Konkreettisia tavoitteita toimintasuunnitelmissa, siellä on lueteltu ihan konkreettisia toimenpiteitä. Mielestäni sieltä pitäisi löytää niitä vastapareja. – Projektipäällikkö 1 / Kaupunkitason salkku 3*

*Se lähtökohtahan tässä mallissa pitäisi olla, että nämä projektit toteuttavat meidän strategiaa. Ja siinä mielessä se strategiakytkös toisi yhden työkalun tai yhden tarvittavan lisätiedon projektin arvioinnin tukemiseksi. [...] Siinäkin tulee omat haasteensa, kun kuntastrategiat on tyypillisesti hyvin väljiä. – Strategiasuunnittelija 1 / Kaupunkitason salkku 1*

Kaupunkitason projektisalkkuissa strategisuuden perustelu onnistuu tälläkin hetkellä kohtuullisen hyvin pelkkien kaupunkistrategian ja toimintasuunnitelmien kautta, vaikka näitä laadittaessa ei olekaan voitu huomioida projektisalkkumallia millään lailla. Meillä on olevaa strategiakautta suunniteltaessa kun ei ollut vielä tietoa projektisalkkumallin käyttöönotosta. Tuotantoalueiden henkilöitä haastateltaessa nousi kuitenkin esiin epäkohta, johon toivottiin parannusta. Kaupunkistrategia ja vielä toimintasuunnitelmienkin tavoitteet ovat vielä hyvin kaukaisia, kun mennään organisaatorakenteessa alemmas kohti tuotantoalueiden toimintaa.

Kaupunkistrategian ja kaupungin toimintasuunnitelmien lisäksi tulisi haastateltavien mielestä projektien strategianmukaisuutta pystyä peilaamaan tuotantoalueen tai yksikön omaan toimintasuunnitelmaan, koska vasta sieltä löytyvät tuotantoalueiden todelliset strategiset perustelut projektien toteuttamiselle. Kaupunkistrategian ollessa niin laaja ja sen tavoitteiden ollessa vielä niin yleismaailmallisia, ei tuotantoalueiden projekteille riitä perusteluksi, että se toteuttaa kaupunkistrategiaa. Tuotannon projektien tavoitteita tulisi siis tarkastella entistä vahvemmin myös suhteessa oman tuotantoalueen toimintasuunnitelmaan, jonka strategiset painopisteet ja tavoitteet on luonnollisesti johdettu kaupungin toimintasuunnitelmista sekä kaupunkistrategiasta. Tämä myös korostaisi yksiköiden ja tuotantoalueiden toimintasuunnitelmien merkitystä sekä strategian jalkautusta. Haastateltavat, jotka työskentelivät kaupungin tuotantoalueilla, kokivat silti hyväksi, että projektien linkitys mietitään toimintasuunnitelmien kautta aina kaupunkistrategiaankin asti.

*Kaupunkistrategia on hyvin kaukainen meille, vaikka osa tavoitteista onkin hyvin konkreettisia. Ne vaan ei osu tähän meidän juttuun. – Salkunhoitaja 5 / Tuotantotason salkku 5*

*Kyllähän meidän tuotantoalueiden näkökulmasta se kaupunkistrategia jää turhan kauas. – Strategiasuunnittelija 1 / Kaupunkitason salkku 1*

*Toki ne on hyvä mainita ne kytkökset sinne kaupunkistrategiaankin, koska jos ne ei mitenkään niitä palvele, niin kyllä melkein voi punakynällä vetää ylitse ne projektit. – Salkunhoitaja 6 / Tuotantotason salkku 2*

*Ja siinä pitäisi olla se mahdollisuus johtaa sieltä omasta toimintasuunnitelmasta niitä tavoitteita. Se on konkretiaa ja käytännön elämää, missä se projekti toimii. Se voisi olla myös tapa linkittää näitä strategiaan ja hyvinvointisuunnitelmaan, että sinne tulisi niitä alatavoitteita näkyviin. Kyllä jos tuota P1-lomaketta haluaisi kehittää, niin että se strategia oikeasti eläisi arjessa sen projektin kautta, niin pitäisi olla mahdollisuus merkitä niitä oman toimintasuunnitelman alatavoitteita myös. – Salkunhoitaja 5 / Tuotantotason salkku 5*

***Strategianmukaisuus. Tukee omaa toimintasuunnitelmaa ja kaupungin strategioihin yhtymäkohdat. Ei päälle liimatut vaan niin, että se oikeasti tukisi niitä. Siinä olisi varmasti vielä petrattavaa ja ehkä sitä P1-lomakettakin voisi siitä näkökulmasta miettiä. [...] Meillä omaan toimintasuunnitelmaan pystyy peilaamaan aika hyvin, mutta jos sitä voisi sitten P1-lomaketta räätälöidä omiin tarpeisiin paremmin. – Salkunhoitaja 6 / Tuotantotason salkku 2***

***Kyllä sieltä kaupungin toimintasuunnitelmista pystyy vetämään yhtymäkohtia. Käytännössä meillä ne kytkeytyy muutamaun kaupunkisalkkuun, mutta tietysti siellä ne on hyvin yllätasolla. [...] Mutta ei se meille vielä riitä perustelemaan onko juuri se projekti meille tarpeellinen. – Salkunhoitaja 6 / Tuotantotason salkku 2***

Vaikka projektien strateginen arviointi on hyvin tärkeä osa projektiehdotusten arviointia, on se kriteerinä luonteeltaan enemmän niin sanottu pakollinen eikä yksin sen perusteella vielä oikein voida valita toteutettavia projekteja. Projektien on siis täytettävä strategisuuden ehto, mutta useimmiten muut asiat lopulta ratkaisevat toteutettavien projektien valinnan. Joskus voi tietenkin olla tilanne, jossa samaan lopputulokseen on mahdollisuus päästä kahdella strategisesti erilaisella tavalla, jolloin strateginen arviointi voi nousta ratkaisevaksi tekijäksi. Pääosin projektiehdotusten strategisuuden arvioinnin rooli päätöksenteossa on enemmän tarkistuksenomainen ja luonteeltaan kuvaileva eli mihin kohdeorganisaation suurempaan teemaan projekti liittyy.

Vaikka haastateltavat kokivat, että projektien kohdalla olisi hyvä tunnistaa kaikki liitynnät strategian eri kohtiin ja tavoitteisiin, ei yhden projektin itse tarkoituksena ole välttämättä vaikuttaa mahdollisimman moneen strategiseen tavoitteeseen. Monesti projekti, joka kohdistuu hyvin rajattuun aiheeseen, saa aikaan enemmän vaikuttavuutta kuin projekti, jolla pyritään vaikuttamaan hyvin laajasti. Projektin strategisuuden ja strategisen vaikuttavuuden arvioinnissa onkin olennaisempaa pohtia, millä tavalla ja kuinka paljon projekti vaikuttaa kuhunkin strategian kohtaan. Tällöin arvioinnin tulee lähteä liikkeelle projektin odotetuista tuotoksista, hyödyistä ja aikaansaaduista muutoksista sekä vaikuttavuudesta. Haastavaa pitkän aikavälin vaikuttavuuden arvioinnista tekee se, että usein strategiset tavoitteet ovat kokoluokaltaan niin laajoja, että yhden projektin tuoma vaikutus on vain pieni osa sitä.

Pidemmän aikavälin strategisen vaikuttavuuden lisäksi haastateltavien mukaan toinen tärkeä asia vaikuttavuuden arvioinnissa on tarkastella tilannetta hieman lyhyemmällä aikajänteellä. Tässä olennaisessa osassa on tarkastella, miten projekti muuttaa kohdealueensa toimintaa, mihin kaikkialle se vaikuttaa ja millä logiikalla näistä muutoksista syntyy halutunlaista vaikuttavuutta. Valtaosassa kohdeorganisaation projekteissa tavoitteena on nimenomaan aikaansaada jonkinlainen muutos omassa toiminnassa. Tämä tuli selvästi esille myös tehdyissä haastatteluissa, sillä useat painottivat vastauksissaan muutoksen aikaansaantia tehtävässä perustyössä ja tämän muutoksen mahdollisimman tarkkaa kuvausta jo projektiehdotusvaiheessa.

Useat haastateltavat myönsivät myös, että kohdeorganisaation kehitysprojekteille on ollut haasteena saada aikaan pitkäaikaisia vaikutuksia ja todellista muutosta tehtävään toimintaan. Ongelmia on ollut esimerkiksi uusien toimintatapojen jalkauttamisessa sekä uusien järjestelmien tai palveluiden käyttöönotossa, käytössä ja ylläpidossa. Näillä on tietysti heti vaikutuksia projektissa tavoiteltavien hyötyjen ja vaikuttavuudenkin realisoitumiseen. Myös joissain tapauksissa muutosta ja kehitystä on saattanut tapahtua projektin aikana, mutta jostain syystä projektin päätyttyä vaikutus loppuu. Tämän seurauksena projektin päätavoitteena ollut pidemmän aikavälin vaikuttavuus jää saavuttamatta. Näitä ongelmakohtia on pystytty tunnistamaan muun muassa satunnaisesti tehtyjen projektien jälkiarviointien perusteella.

*Kyllähän historiallisesti meillä ongelma on enemmän siinä, että hankkeen aikana hommat toimii ja tulee muutos, mutta hankkeen päätyttyä homma tyssä. Aika usein hankkeen päätyttyä se vaikutus ei ole siitä levinnyt. Vaikuttavuus on siis projektin aikana, mutta ei sen jälkeen. Paljon meillä on näitä, että siinä mielessä hankkeiden kehittämisessä on paljon vielä tekemistä. [...] Että siirtykö ne toimintatavat oikeasti hankkeen päätyttyä siihen perustyöhön. [...] Omaa salkkua ajatellen, niin kyllähän meidän hankkeilla haetaan vaikuttavuutta siihen perustehtävään eli palvelun tuotantoon. – Salkun omistaja 2 / Kaupunkitason salkku 2*

*Kehitettävää voisi olla, että mitä konkreettista muutosta tämä projekti tuo aikaan. Kun tämä on tehty, niin mikä on toisella tavalla. Sitä ei tuolla kokouksessa tule. –Salkunhoitaja 4 / Kaupunkitason salkku 4*

*Projekti ei saisi ikinä mennä niin, että tehtiin tuo. Vaan jos sillä on oikeasti vaikuttavuutta, niin sillä on aina jatkojalostus ja kytkentä johonkin toimintaan. Projektien tarkoituksenaan on kehittää, muuttaa, uudistaa, esimerkiksi niin, että joku juttu voidaan jättää kokonaan tekemättä. Se vaikuttavuus tulee sitä kautta. [...] Pidän itse hyvänä, jos pystyy sanottamaan sen, mitä me halutaan, kun se projekti on päätynyt, niin mikä juttu on muuttunut, mikä juttu on paremmin, mitä se auttaa, minkä se korvaa, minkä tilalle se tulee. Että mitä me oikein halutaan. Tarvitaan niitä lukuja ja täsmällisyyttä esim. suoritteiden kautta, mutta se voisi myös olla sen tarinan kautta, jolloin löydettäisiin paremmin sitä vaikuttavuutta. – Salkun omistaja 1 / Kaupunkitason salkku 1*

*Ongelmakohtia on pystytty osoittamaan. Käyttöönotto- ja jalkauttamisvaiheessa tulee usein ongelmia, ettei olla esim. resursoitu sitä sillä tavalla kuin olisi pitänyt. Tai kun projekti päättyy ja henkilöstö hajoaa, niin ei saada jotain työkalua käyttöön niin kuin oli suunniteltu. [...] Suunnitteluvaiheessa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, mikä mekin ollaan opittu vähän kantapään kautta, että käyttöönottoa, jalkauttamista ja siihen liittyviä toimenpiteitä pitäisi suunnitella paremmin. Tavallaan peilata sitä sinne projektin jälkeiseen aikaan. Jos projektin ollessa loppuvaiheessa aletaan miettiä, kuka työkaluista tai välineistä vastaa, niin silloin ollaan jo myöhässä. [...] Tulosten on oltava selkeitä, että ne on otettavissa käyttöön. – Salkunhoitaja 6 / Tuotantotason salkku 2*



Varsinaisesti muutoksen kuvaamiseen, varmistamiseen ja vastuuttamiseen ei ole myöskään haastatteluiden perusteella projektiehdotusten arviointivaiheessa keskitytty tarpeeksi, vaikka se on tärkeä asia tavoitteiden ja vaikuttavuuden saavuttamisessa. Haastatteluissa nousikin tarve projektiehdotusten arviointivaiheessa peilata projektin aikaista toimintaa entistä enemmän projektin jälkeiseen aikaan. Mikä asia todella on projektin jälkeen toisin? Mistä tekijöistä muutos koostuu ja muodostuu? Ketä kaikkia muutos koskee? Miten se vaikuttaa heihin tai mitä heiltä edellytetään muutokseen liittyen? Ja miten nämä kaikki asiat ovat yhteydessä toisiinsa ja miten haluttu vaikuttavuus syntyy näiden yhteisvaikutuksena?

Logiikan kuvaus siitä, miten ja mistä vaikuttavuus syntyy, lisäisi päätöksentekijöiden ymmärrystä siitä, mitä ollaan todella tekemässä ja miten realistisia projektiehdotukset ja niiden tavoitteet ovat. Lisäksi tarkastelun seurauksena pitäisi nousta esiin kyseiselle projektille ominaiset merkittävimmät riskit. Joskus projektien aihepiirit voivat myös olla esimerkiksi uusien innovaatioiden ja teknologioiden puolesta sellaisia, mistä salkkujen johtoryhmissä ei välttämättä ole syvää osaamista. Näissä tilanteissa korostuu hyvän yleiskäsityksen saaminen projektin ideasta, sen päävaiheista, eri osapuolista sekä haasteista, jotka kaikki tulevat esille muutosta kuvattaessa.

Yksi lisähaaste yksittäisen projektiehdotuksen vaikuttavuuden käsittelyssä on tähän mennessä ollut johtoryhmien kokousten hyvin tiukka aikataulu sekä systemaattisuuden puute vaikuttavuuden tarkastelussa. Haastatteluiden perusteella usein kokouksissa ei jää hirveästi aikaa varsinaisesti vaikuttavuuden käsittelyyn, kun keskustelu yleensä painottuu rahaan sekä vaadittaviin henkilöresursseihin. Tähän voi osin syynä olla se, ettei vaikuttavuuden käsittelyyn ole ollut varsinaista toimintamallia vaan asia on käsitelty aina projektikohtaisesti lähinnä projektin omistajan esitellessä oma projektiehdotuksensa omalla tavallaan. Yleisesti ottaen projektiasioiden, ei pelkästään projektiehdotusten, käsittelyssä on ollut salkkukohtaisia eroja. Selkeä toimintamalli lisäisi projektien vaikuttavuuden käsittelyn ja sitä kautta arvioinnin systemaattisuutta ja kenties merkitystä päätöksenteossa, kun siitä tulisi selkeä ja olennainen osa kokousrutiinia.

Mallin tulisi kuitenkin olla riittävän yksinkertainen, jotta sen hyödyntämiselle ja läpikäymiselle löytyy aikaa johtoryhmien kokouksissa. Lisäksi useat haastateltavat totesivat, ettei projektiehdotusvaiheessa saa projektin valmistelijoilta vaatia liikoja eli projektiehdotus on pystyttävä tekemään sen hetkisillä tiedoilla eli kun on tehty vasta esiselvitystä aiheesta. Ketään osapuolta ei myöskään palvelisi tilanne, jossa projektiehdotuksia laadittaessa jouduttaisiin arvailemaan asioita.

Kun haastatteluissa alettiin keskustella, mistä asioista kaupungin projektien tapauksissa vaikuttavuus sitten syntyy ja miten se realisoituu, nousi esiin pääosin Kaplanin ja Nortonin (1992) esittelemän tasapainotetun mittariston (engl. Balanced Scorecard, BSC) eri näkökulmat. Näitä ovat henkilöstönäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma, asiakasnäkökulma sekä taloudellinen näkökulma. Ehkä suurimpana erona yksityiseen sektoriin,

johon tasapainotettu mittaristo on alun perin kehitetty, on se, että asiakasnäkökulman voidaan ajatella olevan vielä suuremmassa roolissa kuin taloudellisen näkökulman, kun kaupungin tavoitteena ei ole tehdä voittoa tai kerätä tuloja. Asiakkaalla tarkoitetaan kaupungin tapauksessa kuntalaista ja esimerkiksi koulumaailmassa oppilasta. Taloudellinen näkökulma taas edustaa kohdeorganisaation tapauksessa taloudellista vaikuttavuutta, kuten projektien tuomia kustannussäästöjä.

*Prosessi, opiskelijat, henkilöstö [...] Kyllä ne käytännössä ovat oppilaitosmaailmassa keskeiset kohderyhmät, mihin pyritään vaikuttamaan. – Salkunhoitaja 6 / Tuotantotason salkku 2*

*Balanced Scorecard voisi olla, se on ok. Se jaottelu voi jossain kohtaa olla hyvä. [...] Voisi olla myös niin, että johdatellaan ja patistetaan hakemaan ja ajattelemaan ne eri näkökulmat. – Salkun omistaja 1 / Kaupunkitason salkku 1*

*Voi olla esimerkiksi vaikuttavuus tuotantoprosessiin, jolla saadaan aikaan vaikuttavuutta hyvin pitkällä aikavälillä, eikä se välttämättä aina koske sitä asiakasta. Yleensä se vaikuttavuus kuitenkin katsotaan juuri suhteessa asiakkaaseen – Salkun omistaja 2 / Kaupunkitason salkku 2*

*Kyllä ne viime kädessä kohdistuu siihen oppilaaseen, se on se hyödyn saaja, että saadaan laadukkaampaa siitä opettamisesta. Toki on tätä opettajien osaamisen kehittämistä, se mitä projektissa tehdään, vaikka se näkyykin sitten siellä oppilaassa. Voi mennä henkilöstön tai prosessin kautta – Salkunhoitaja 5 / Tuotantotason salkku 1*

*Perusasetelma pitäisi kuitenkin olla se, että sillä salkulla pitäisi olla käytössä se tieto, että miten joku prosessi tai palvelu muuttuu ja mitkä on sen vaikutukset talouteen, jos siihen projektiin lähdetään. Meidän salkussa ei niinkään puhuta palveluista vaan koska keskiössä on ennemminkin oma toiminta niin organisaation prosessien tehokkuus ja taloudellisuus ovat sellaisia keskeisiä. Ja sitten näissä hyvinvointiin liittyvissä projekteissa ja muissa pitäisi olla vahvasti niitä asiakkaan kokemia hyötyjä. Tällaiset kokonaisuudet siinä on oikeastaan ytimessä. – Strategiasuunnittelija 1 / Kaupunkitason salkku 1*

*Balanced Scorecardin perusajatus on ihan hyvä. Vaikka meidän strategia ei ole mikään puhdasoppinen tasapainotettu onnistumisen strategia, missä näkyisi nämä neljä näkökulmaa selkeästi, niin se ajattelu on silti täällä tietyllä tavalla olemassa. Siinä mielessä se kattaa ne kaikkein keskeisimmät ilmiöt. – Strategiasuunnittelija 1 / Kaupunkitason salkku 1*

Täysin sellaisenaan tasapainotetun mittariston näkökulmat eivät kuitenkaan kata kaikkia kaupunkiorganisaation projektien vaikuttavuuden tekijöitä ja näkökulmia. Tämä johtuu käytännössä siitä, että tasapainotettu mittaristo on suunniteltu tarkastelemaan pääosin yritysten ja organisaatioiden sisäistä toimintaa. Vaikka suurimmassa osassa projekteista vaikuttavuus syntyy kaupungin oman henkilöstön ja prosessien sekä niissä tapahtuva muutoksen kautta, ei näin kuitenkaan tapahdu aina. Joissain tapauksissa kaupunki saattaa toimia mahdollistajana ja tukijana, jotta joku muu taho tai sidosryhmä pystyy tarjoamaan kaupunkilaisille esimerkiksi entistä parempaa palvelua. Sidoryhmät voivat

olla niin yksityisen sektorin yrityksiä kuin kolmannenkin sektorin toimijoita. Projektien vaikuttavuus voi siis syntyä kaupungin oman toiminnan, sidosryhmien tai näiden kahden osapuolen yhteistyön seurauksena.

Myös vaikuttavuuden kohde voi joskus olla joku muu kuin kaupungin asukkaat. Sidosryhmät, kuten esimerkiksi yritykset, yhdistykset, yliopistot ja ympäryskunnatkin, voivat olla kohdeorganisaation projekteissa yhtä hyvin osana projektia synnyttämässä vaikuttavuutta ja toisaalta olla vaikuttavuuden kohteena. Oikeastaan koko käsite kaupungin asiakkaasta voidaan nähdä laajempänä kokonaisuutena, johon kuuluvat sekä kuntalais-, ihmis- ja asukasnäkökulma että sidosryhmänäkökulma. Koska yhtä lailla asukkaidensa lisäksi kaupunki pyrkii toiminnallaan palvelemaan sen alueella ja ympäristössä toimivia yrityksiä ja muita sidosryhmiä, sillä niillä on suuri vaikutus muun muassa kaupungin elinkeinoelämään, vetovoimaan ja elinvoimaisuuteen.

*Periaatteessa sidosryhmä-ajattelu voisi meillä olla ihan hyödyllinen, jos sen saisi jotenkin loogisella ja järkevällä tavalla rakennettua. Meillä, kuten muillakin kunnilla ja etenkin suurilla kaupungeilla ja –seuduilla se kaupunkiorganisaation ja sen kaupunkiyhteisön raja on voimakkaastikin hälventynyt ja meillä tosi iso osa palveluista tilataan yrityksiltä ja yhdistyksiltä, että toimitaan aidosti monituottajamallissa. Paljon yhteistyötä yliopistojen, ympäristökuntien ja muiden julkisten toimijoiden kanssa. Se näkökulma on nostettu meidän strategiaankin aika vahvasti. Ja se kyllä on sellainen näkökulma, jota halutaan nostaa esiin. Ja varsinkin meidän strategian kannalta voisi olla hyvä, että niitä vaikutuksia arvioitaisiin laajemminkin kuin niiden omien prosesseja ja omia asiakkaita ja omaa taloutta. Niin vaikutuksia muihin ja siihen yhteistyöhön ja kumppanuuksiin. – Strategiasuunnittelija 1 / Kaupunkitason salkku 1*

Yllä oleva kohdeorganisaation strategiasuunnittelijan kommentti kuvaa hyvin sitä, miten verkostomaista nykypäivän julkisen sektorin organisaation toiminta todellisuudessa on. Tämä on hyvin linjassa myös sen kanssa, miten julkisen sektorin erityispiirteitä käsiteltiin teoriaosan luvussa 2. Enää ei riitä, että asioita tarkastellaan ja suunnitellaan vain oman organisaation sisäisesti vaan toiminnassa on aidosti huomioitava niin julkisen sektorin asiakkaat kuin muutkin mukana olevat sidosryhmät. Toiminnan verkostomaisuudella voi olla vaikutuksia sekä projektien muutoksen aikaansaamisessa että vaikuttavuuden realisoimisessa, jotka molemmat tulisi huomioida projekteja suunniteltaessa ja arvioitaessa.

Lisäksi haastatteluiden perusteella projektien vaikuttavuus voi kohdistua kaupungin asiakkaiden, niin asukkaiden kuin sidosryhmienkin, sekä talouden lisäksi myös fyysiseen ympäristöön. Etenkin kaupunkirakentamisen ja -kehittämisen projekteissa ympäristökijät sekä kestävä kehityksen teemat ovat keskeisessä roolissa päätöksenteossa. Myös muissa projekteissa vaikuttavuus ympäristöön saattaa olla yksi vaikuttavista tekijöistä tai sivutuotteista, vaikka ei aivan niin keskeisessä roolissa olisikaan. Ympäristöasiat ja –tavoitteet on kuitenkin nostettu kohdeorganisaation kaupunkistrategiassakin

kohtalaisen merkittäväksi teemaksi, joten sen systemaattinen huomiointi projekteja arvioitaessakin voisi olla perusteltua.

Oli projektin aihe ja vaikuttavuuden kohde sitten kaupungin asiakkaat, talous tai ympäristö, niin yksi selkeä ongelma projektiehdotusten arviointivaiheessa on ollut konkreettisten ja mitattavien tavoitteiden puute. Tällä hetkellä asetetut tavoitteet ovat usein liian yleisiä ja luonteeltaan yleensä laadullisia. Useissa projekteissa tavoitteet ovat olleet jonkin asian parantamista tai kehittämistä, mutta tätä ei ole avattu tai pilkottu tarkemmin suoritteiksi tai muiksi mitattaviksi määreiksi. Useat haastateltavat totesivat, että heidän mielestään projektiehdotusvaiheessa riittää se, että projektin päätavoite tai päätavoitteet on selkeästi kuvattu ja että niille on löydetään mitattavat indikaattorit. Kaikkien väli- tai osatavoitteiden tarkka määrittäminen näin aikaisessa vaiheessa projektin suunnitteluvaihetta saattaa olla vielä liian haastavaa ja nämä saattavatkin hahmottua tai ainakin tarkentua suunnittelun edetessä ja projektisuunnitelman valmistuessa. Joka tapauksessa lähes kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että päätavoitteiden tulisi olla projektiehdotuksessa jo tarkemmin määriteltynä.

*Perustavoitteen pitää olla ideasta lähtien selkeä. Se, että miksi sitä tehdään ja mitä siinä tehdään, niin siihen on oltava kirkas linja. – Salkunhoitaja 3 / Kaupunkitason salkku 3*

*Kun tavoitteita asetetaan, niin niiden pitäisi olla sellaisia, että ne pystytään todentamaan. Ei vaan jonkun asian parantamista tai kehittämistä, vaan että se on jonkun asian aikaansaannos. [...] Mitä paremmin osaa ne tavoitteet määrittellä ja pilkkoa niin, että sieltä löytyy mittarit, niin sen parempi. – Salkun omistaja 1 / Kaupunkitason salkku 1*

*Ehkä siinä voitaisiin sitä tavoitteellisuutta vahvistaa jo. Ne on aika yleisiä ne asiat, joita sillä projektilla saadaan aikaan. Me ollaan vähän huonoja näissä projektien tavoitteiden asettamisessa, että niistä tulee helposti laadullisia. Ei sekään välttämättä huono ole, mutta ne ei kerro riittävästi siitä, mitä me sillä projektilla muutetaan tai mitä se muuttaa toimintaa. Että varmasti se tavoitteellisuus. Se voisi olla ihan tervetullutta. – Strategiasuunnittelija 1 / Kaupunkitason salkku 1*

*Että ylipäätään tämä liittyisi tässä kohtaa jo tähän vaikuttavuuden mittaamiseen. – Salkun omistaja 2 / Kaupunkitason salkku 2*

*Siitä muodostuisi sellainen kehikko, minkä sisällä sitä projektia toteutetaan. Siinä olisi se linkitys sinne strategiaan ja ne konkreettiset tavoitteet, joita tavoitellaan. Mielestäni on ihan oleellista ne lopputulokset, mitä haetaan. Ihan oleellinen asia siinä päätöksenteossa. – Salkunhoitaja 5 / Tuotantotason salkku 1*

*On pyritty kuvaamaan odotettuja tuloksia ja jollain tavalla vaikuttavuutta, mutta siinä tavoitteen asetannassa on aika paljon kirjavuutta. On aika paljon ilmeisiä tavoitteita projektisuunnitelmissa. – Strategiasuunnittelija 1 / Kaupunkitason salkku 1*

Kuten haastateltavien kommenteista voidaan nähdä, on tavoitteiden asetannassa kohdeorganisaatiossa vielä runsaasti kehitettävää. Useat haastateltavat kokivat selkeästi konkreettisilla tavoitteilla olevan merkittävä rooli projektin vaikuttavuuden havainnollistamisessa ja sitä kautta myös projektiehdotusten arvioinnissa. Tavoitteet käytännössä konkretisoivat halutun muutoksen ja kertovat, kuinka merkittävää vaikuttavuutta ollaan tavoittelemassa. Hyvin asetettujen tavoitteiden perusteella päätöksentekijät saavat käsityksen projektin päämäärästä, jota sitten voidaan peilata projektin kustannuksiin ja sen vaatimiin muihin resursseihin. Tämä tietysti edellyttää sitä, että tavoitteet ovat perusteltuja ja mahdollista saavuttaa eikä tavoitteiden asetantaa käytetä hyväksi vain saadakseen omalle projektille hyväksyntä. Ideaalitulanteessa pystyttäisiin osoittamaan luotettavasti, mikä on tilanne ennen projektia sekä määrittämään realistiset tavoitteet, joiden perusteella arvioida projektiehdotuksia.

Tavoitteiden asettamista tulisi korostaa senkin takia, että vaikuttavuuden toteutumista olisi projektin edetessä ja sen päätyttyä mahdollista mitata sekä seurata. Kuten Salkun omistaja 2 totesi: ”*Että tämä liittyisi jo tässä kohtaa vaikuttavuuden mittaamiseen*”. Jos projektien vaikuttavuuden mittaamisen merkitystä halutaan joka tapauksessa korostaa, miksei tavoitteiden selkeämpää asettamista edellytetä jo projektiehdotusvaiheessa. Projektien seuranta on kuitenkin yksi koko salkkumallin keskeisistä ideoista, joten tavoitteellisuuden korostaminen jo projektiehdotusvaiheessa tukisi myös salkkumallin myöhempiä vaiheita. Yksi syy siihen, miksi tarkempaa tavoitteiden määrittämistä ei ole kohdeorganisaatiossa tehty, saattaa olla se, ettei systemaattista vaikuttavuuden mittaukseen olla aiemmin laajamittaisesti organisaatiossa tehty.

Kuvaan 14 on kerätty yhteenveto kohdeorganisaation projektiehdotusten vaikuttavuuden keskeisimmistä tekijöistä, joita on tässä aliluvussa käsitelty.



*Kuva 14. Yhteenveto projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnin keskeisistä tekijöistä*

Näiden löydösten ja tekijöiden pohjalta tutkimuksessa rakennetaan kohdeorganisaatiolle projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointikehikko. Viitekehys esitellään luvussa 6.2 ja varsinainen käytännönläheisempi arviointikehikko on työn liitteenä B.

## 5 VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI

Tässä luvussa käsitellään ensin arviointityötä yleisesti sekä pohditaan jo hieman, mitä erityistä liittyy projektien arviointiin sekä yleisesti ennakoarviointiin, jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisia näkökulmia. Tämän jälkeen käydään läpi kirjallisuudessa esitettyjä malleja ja ratkaisuja, joita voitaisiin hyödyntää tutkimuksessa projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointiongelman ratkaisemiseen. Luvussa on jo huomioitu tutkimuksen empiirisen osan keskeiset löydökset.

### 5.1 Arviointityö yleisesti

Yleisesti ottaen arviointi voidaan määritellä prosessiksi, jossa määritetään jonkun asian arvo (Scriven 1981, s. 53). Toiminnan arvon, onnistuneisuuden tai tuloksellisuuden määrittämiseksi voidaan liittää läheisesti systemaattiset tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät, joiden perusteella arvio suoritetaan. Sen tarkoituksena on tuottaa soveltamiskelpoista tietoa päätöksenteon tueksi ja sen helpottamiseksi. Kyse on yleensä asioiden arvottamisesta, jolloin arvioitavasta kohteesta tehdään jonkinlainen päätelmä siitä, onko se esimerkiksi hyvä, huono, tavoiteltava tai ei-toivottava. Tällöin kohdetta vertaillaan aina suhteessa johonkin julkilausuttuun kriteeriin. (Vuorela 1997, s. 11) Arviointia voidaan tarkastella ja luokitella monin eri tavoin riippuen tarkastelunäkökulmasta. Erilaisia näkökulmia tarkastelulle voivat olla esimerkiksi arvioinnin ajankohta, arviointitapa, arvioinnin painotukset, arvioinnin tekijä sekä arvioinnin kohde. (Virtanen 2007, s. 93)

Arvioinnin ajankohta on yksi selkeimmistä näkökulmista ja se vaikuttaa olennaisesti arviointitehtävän luonteeseen sekä sen ratkaisemiseen. Arviointi sijoittuu aina johonkin kolmesta mahdollisesta ajallisesta ulottuvuudesta riippumatta esimerkiksi siitä, mitä kohdetta tarkastellaan tai kuka arviointia tekee. Nämä arvioinnin ajalliset ulottuvuudet ovat etukäteisarviointi, jatkuva arviointi sekä jälkiarviointi. Myös latinankieliset nimet *ex ante* (etukäteistä), *ex nunc* (jatkuvaa) ja *ex post* (jälkikäteistä) ovat kirjallisuudessa suhteellisen vakiintuneita ja käytettyjä. (Virtanen 2007, s. 93) Monissa yhteyksissä arviointi-käsitettä kuitenkin käytetään yleiskäsitteenä, joka kattaa kaikki ajallisesti eri vaiheissa tehtävät niin suunnittelu-, kehittämis- kuin seurantatehtävätkin. Evaluaatiotutkimuksen piirissä arvioinnilla on oma vakiintunut merkityksensä ja sen mukaan arviointi voidaan erottaa seurannasta, tarkastuksesta ja auditoinnista huolimatta niiden yhteisistä piirteistä. (Vuorela 1997, s. 11) Projektiehdotusten arviointi on etukäteisarviointia, sillä se ajoittuu ennen projektin toteutusta tehtävään suunnitteluvaiheeseen.

Ajallisesti eri aikaan tehtäviin arviointeihin liittyy luonnollisesti erilaisia motiivejakin. Scriven (1981) jakaa arvioinnin motiivit formatiiviseen ja summatiiviseen. Formatii-

sen arvioinnin keskiössä on toiminnan kehitys ja tavoitteena nimenomaan kehityskohdeiden tunnistus sekä näihin sopivien ratkaisujen löytäminen. Näin ollen etukäteisarviointi kuin myös projektiehdotusten arviointi on formatiivista arviointia kun taas jälkiarviointi on tyypillistä summatiivista arviointia, jossa pyritään tuottamaan arvio siitä, onko toiminta ollut onnistunutta. (Scriven 1981; Virtanen 2007, s. 93) Oikein ajoitetulla arvioinnilla on monenlaisia hyötyjä. Tyypillisesti on hyödyllistä kytkeä arviointi pysyväksi osaksi päätöksentekoprosessia. Tällöin arvioinnin avulla voidaan varmistaa valittujen toimintalinjojen tarkoituksenmukaisuus ja tuloksellisuus sekä näiden edellytykset jo etukäteisarvioinneissa. Ennakoarviointi voi myös nostaa esiin tavoitteiden epätasällisyydet, ristiriitaisuudet tai muita suunnitteluvaiheet epäkohtia, jolloin näitä voidaan vielä täsmentää. Yleisesti arviointi luo hyvän pohjan toiminnan uudelleensuuntaamiselle sekä kokonaan uutta toimintaa koskeville päätöksille. (Vuorela 1997, ss. 21-22)

Vuorela (1997) on tunnistanut ohjelma-, hanke- ja projektiarvioinnit yhdeksi neljästä tyypillisimmistä arvioitavista kohteista suomalaisen julkisen sektorin alueella. Muut kolme kohdetta ovat politiikan ja lainsäädännön uudistusten arvioinnit, tehtävien ja toimintajärjestelmien arvioinnit sekä virastojen ja laitosten arvioinnit. Projektien arvioinnissa korostuu, että projektilla on perinteisesti hyvin selkeä alku ja loppu, jolloin arvioinnin asetelma on usein ennen-jälkeen –vertailussa. Yleisesti ottaen projektien arvioinnin lähestymistapaa leimaa vahva tavoitekeskeisyys. (Vuorela 1997, ss. 15-21) Projektien etukäteisarvioinnissa arvioijalta odotetaan pohdintaa siitä, onko toteutettavaksi aiottu projekti lähtökohtaisesti tarkoituksenmukainen, ovatko asetetut tavoitteet realistisia ja miten hyvin suunnitellut toimenpiteet edistävät projektin päämäärien saavuttamista (Virtanen 2007, s. 94). Usein projektilla myös tavoitellaan jonkinlaista toiminnallista uudistusta, jolloin arvioinnin peruskysymys usein asettuu sen ympärille, miten halutut muutokset saadaan aikaan sekä siihen, miten toiminta jatkuu projektin jälkeen (Vuorela 1997, s. 20).

Koska projektiehdotusten käsittelyvaiheessa pyritään vasta arvioimaan eri projektiaihioiden edellytyksiä saavuttaa tavoitteensa, liittyy arviointiin vahvasti syiden ja vaikutusten välisen suhteen ymmärtäminen. Arvioijan on ikään kuin mallinnettava arvioitavan kohteen päämäärän, tavoitteiden, toimenpiteiden ja odotettujen tulosten loogiset yhteydet ja syy-seuraus –vaikutusketjut, joita sen jälkeen pyritään arvioimaan. Tämä on luonnollisesti haastava tehtävä, sillä nykypäivän toimintaympäristöt sekä niiden lainalaisuudet ovat hyvin kompleksisia ja harvoin syiden ja seurausten väliset suhteet ovat suoraviivaisia, selkeitä sekä helposti ymmärrettäviä. (Virtanen 2007, s. 96; s. 106) Lisäksi julkisen toiminnan vaikutukset syntyvät usein pitkän aikavälin kuluessa, mikä entisestään vaikeuttaa luotettavan arvioinnin tekemistä ja kaikkien vaikuttavien tekijöiden tunnistusta sekä huomioimista (Vuorela 1997, s. 25).

Realistisen arvioinnin lähestymistapa huomioi projektien arvioinnin tuomia erityispiirteitä suhteellisen hyvin. Alun perin se onkin kehitetty projekteja laajempien, mutta luon-



teeltaan samantyyppisten ohjelmien arviointiin. Siinä keskeisenä kysymyksenä ei ole vain ”toimiiko tämä ratkaisu?” tai ”onnistuuko tämä projekti?” vaan vielä tarkemmin ”mikä tai millainen ratkaisu toimii kenellekin missäkin olosuhteissa?”. Näkökulman keskeinen sisältö on tiivistetty niin sanottuun CMO-yhtälöön, jonka mukaan tietynlaiset tulokset (engl. Outcome) saadaan aikaiseksi tietynlaisessa kontekstissa (engl. Context) tietynlaisin mekanismein (engl. Mechanism). (Pawson & Tilley 2004, ss. 6-9) Realistisen arvioinnin mukaisesti arvioitsijoiden tulee todella ymmärtää kontekstin asettamat erityispiirteet, kohteen prosessit ja mekanismit sekä millä panostuksilla ja miten halutut tulokset aiotaan saavuttaa (Pawson & Tilley 2004, ss. 214-217).

Arvioitavan kohteen ymmärtämisen voikin nostaa yhdeksi arvioitsijan keskeisimmistä tehtävistä. Joidenkin mielestä arviointia ei edes pysty tekemään riittävän hyvin ellei itse ole ollut vastaavanlaisessa toiminnassa mukana tai jopa kyseisessä projektissa mukana. Tämä ei kuitenkaan monesti ole mahdollista eikä edes järkevääkään. Arvioinnin luotettavuuden kannalta riittävänä voidaan pitää tilannetta, jossa arvioitsijalla katsotaan olevan riittävä tietämys ja ymmärrys arvioitavan kohteen toimintalogiikasta. Arvioitsijalle tärkeinä ominaisuuksina voidaankin pitää kykyä loogiseen ja analyttiseen ajatteluun, kokonaisuuksien hallintaan sekä kausaaliseen päättelyyn. (Virtanen 2007, ss. 126-127)

Edellä mainitut taidot korostuvat etukäteisarvioinnissa, kun reaali maailman havaintoja ei vielä ole saatavilla ja arviointia tehdään vasta käsitteellisellä suunnitelmatasolla. Kohdeorganisaation projektiehdotusten ollessa aina jonkun muun henkilön laatimia ja aihepiirien usein ollessa johtoryhmän jäsenille muuta kuin omaa erityisalaa, korostuu käsityksen luominen arvioitavasta kohteesta suhteellisen rajatussa ajassa. Sen lisäksi, että arvioitsija pystyy sisäistämään ja arvioimaan kaiken, mitä projektiehdotukseen on kirjattu, tulee hänen niin ikään pystyä tunnistamaan, mitä siitä puuttuu. Tähän liittyen Virtasen mukaan (2007, ss. 98-99) arvioitsijalle hyödyllinen ominaispiirre onkin sopiva skeptisyys, mikä auttaa projektiehdotusten kriittisessä tarkastelussa.

Vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointiin liittyy myös monenlaisia haasteita. Arviointia saattaa esimerkiksi vaikeuttaa luotettavan aineiston puute. Tyypillisin ongelma luotettavuuden suhteen on, ettei luotettavaa tietoa olla saatu tai osattu kerätä arviointia varten. (Virtanen 2007, s. 109) Projektiehdotusten tapauksessa kyse ei kuitenkaan niinkään ole välttämättä tästä, sillä fakta-aineistoa ei olla edes vielä päästy kunnolla keräämään ja lähes kaikki tuotettu tieto perustuu jonkun projektin valmistelijan arvioon asiasta. Tällöin aineiston luotettavuus riippuu siitä, kuinka huolellisesti ja asiantuntevasti projektiehdotus on tehty.

Toinen arvioinnin tyypillinen ongelma on kykenemättömyys tunnistaa eri ilmiöiden välisiä kausaalisuhteita, mikä voi vääristää arviointia (Virtanen 2007, s. 109). Projektiehdotusten tapauksessa tämä ongelma saattaa nousta esiin johtoryhmän kykenemättömyytenä, jolloin projektiehdotusta ei välttämättä osata arvostaa ja arvottaa niin kuin todellisuudessa pitäisi. Toinen vaihtoehto on, että sama ongelma on jo projektiehdotuk-

sen valmistelijoilla, jolloin voidaan oikeastaan palata aineiston luotettavuuden kysymykseen. Voi myös olla, että riippuvuussuhteet kyllä tunnistetaan, mutta välittömien ja vasta ajan myötä syntyvien vaikutusten ajankohtaa, ilmenemismuotoa tai paikkaa ei osata paikantaa, jolloin niitä saatetaan myöhemmissäkin arvioinneissa etsiä väärään aikaan tai väärästä paikasta (Virtanen 2007, s. 109).

Kolmas asia, joka tekee etenkin ennakkoarvioinnista haastavaa on fakta, että projektit toteutetaan jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, jossa on suuri määrä erilaisia ja monesti odottamattomiakin vaikuttavia tekijöitä. Nämä tulee luonnollisesti huomioida arvioinnissa niin hyvin kuin mahdollista, mutta joskus on hyväksyttävä, että muuttunut konteksti tai odottamattomat muutokset ja tapahtumat horjuttavat tai kumoavat projektin vaikuttavuutta. Joskus muutokset saattavat toki myös lisätä vaikuttavuuden syntymistä. (Pawson & Tilley 1997, s. 218)

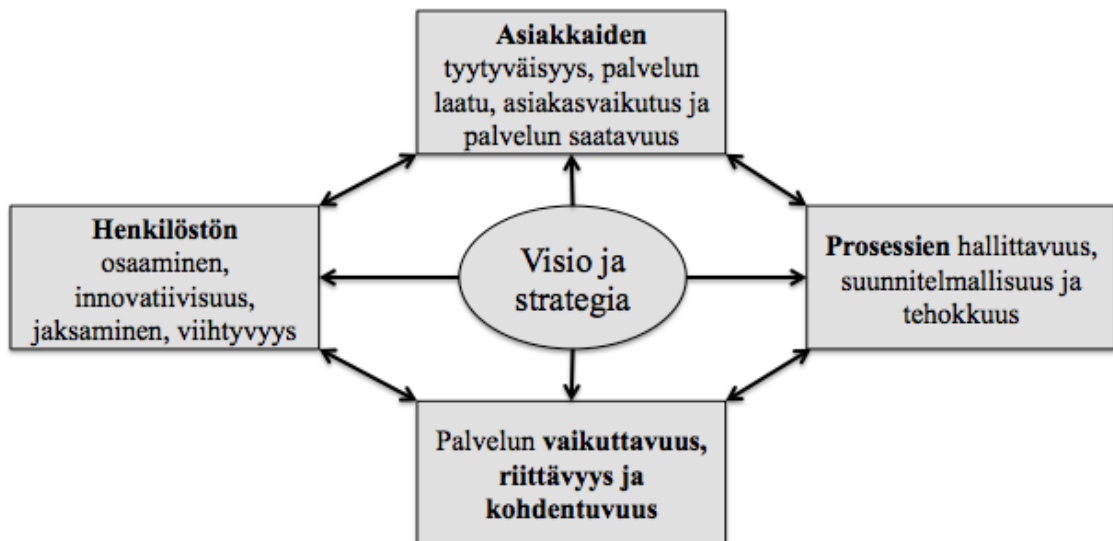
Vielä yksi tyypillinen haaste, etenkin projektien arvioinnissa, on tahattomien vaikutusten huomaamatta jääminen. Projektien kohdalle tyypillisen haasteesta tekee jo aiemminkin mainittu vahva tavoitekeskeisyys, joka saattaa ohjata huomiota ja arviointia liikaakin vain tiettyihin suuntiin. Voi myös olla niin, ettei tahattomiin vaikutuksiin yksinkertaisesti osata kiinnittää huomiota tai niistä ei vain olla kiinnostuneita, vaikka niillä voi olla hyvinkin merkittävä rooli projektin kokonaisarvioinnin näkökulmasta. Myös tahattomat vaikutukset voivat olla niin myönteisiä kuin negatiivisiakin. Riippumatta niiden luonteesta ja siitä, liittyvätkö ne projektin tavoitteiden saavuttamiseen, tulisi ne aina huomioida projektia arvioitaessa. (Virtanen 2007, ss. 110-111)

## 5.2 Projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointi

Vaikuttavuuden arviointiin ja seurantaan on Suomen julkisen sektorin alueella kehitetty muutamia erilaisia viitekehyksiä ja malleja. Mallit ovat hyvin samantyyppisiä ja perustuvat hyvin pitkälle samojen näkökulmien ja teemojen varaan. Pääosin ne on kuitenkin suunniteltu kuvaamaan julkisen sektorin onnistumista kokonaisvaltaisemmasta näkökulmasta, verrattuna esimerkiksi juuri yksittäisen projektin arviointiin. Pääpaino on enemmänkin menneessä ajassa ja siinä, miten on toiminnassa onnistuttu. Näin ollen ne eivät välttämättä sovellu suoraan projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointiin sellaiseenaan, koska näiden kohdalla tarkastelunäkökulma on vahvasti tulevaisuuden ennustamisessa tietyn rajatun julkisen sektorin kohteen osalta. Malleja on kuitenkin hyvä tarkastella, sillä sieltä saattaa löytyä näkökulmia ja elementtejä, joita voidaan hyödyntää myös projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnissa. Mallien samankaltaisuus kertoo myös jotain siitä, että jonkinlainen yhteinen ymmärrys julkisen sektorin vaikuttavuuden syntymisestä Suomessa on jo saavutettu.

Yksi malli, joka on nimenomaan kehitetty julkisen sektorin tulosten osoittamiseen ja arviointiin on Lumijärven ja Jylhäsaaren (1999) julkisen sektorin balansoitu tulostmittaristo (Ks. Kuva 15). Mallin kehittäjät lähestyvät julkisen sektorin johtamista laatujo-

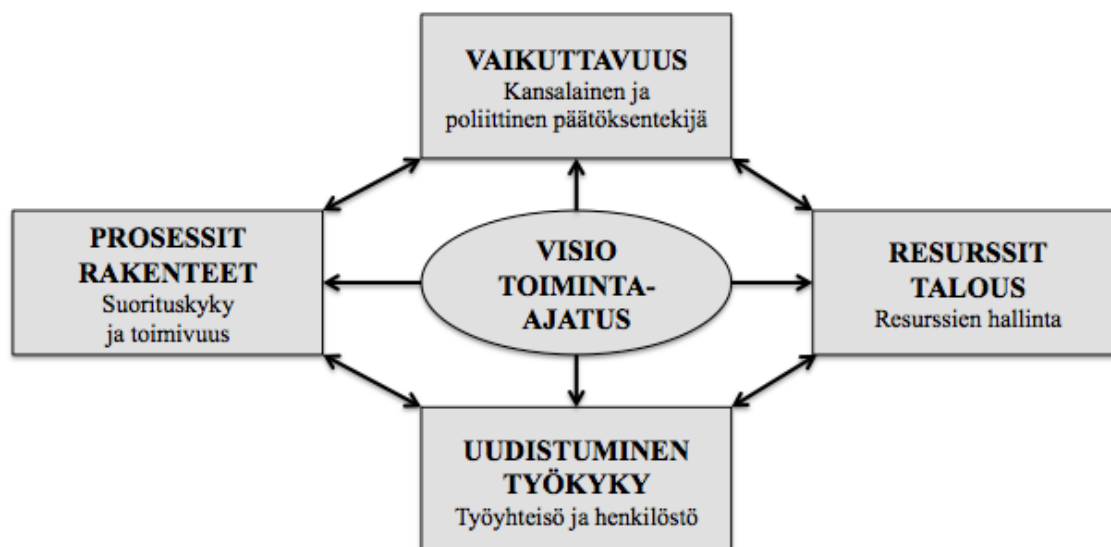
tamisen sekä palvelutuotannon näkökulmista ja heidän mukaansa laatu on kytkettävissä sekä tuottavuuteen että vaikuttavuuteen tasapainoisessa julkisten palvelujen toteuttamisessa ja kehittämisessä. Julkisen hallinnon on heidän mukaansa oltava taloudellisuuden, laadun sekä henkilöstön kehittämisen tasapainoista integrointia. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, s. 239)



**Kuva 15.** Julkisen sektorin balansoitu tulosmittaristo (mukaihen Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, s. 240)

Mallissa organisaation vision ja strategian ympärille palvelun vaikuttavuus, riittävyys ja kohdentuvuus on sijoitettu yhdeksi neljästä näkökulmasta yhdessä henkilöstö-, asiakas- ja prosessinäkökulmien kanssa. Lumijärven ja Jylhäsaaren mukaan julkisen budjettitalouden sektorilla vaikuttavuuden mittari vastaa yksityisen sektorin toiminnan rahatalouspohjaisia kannattavuus- ja markkinaosuusmittareita. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, s. 239)

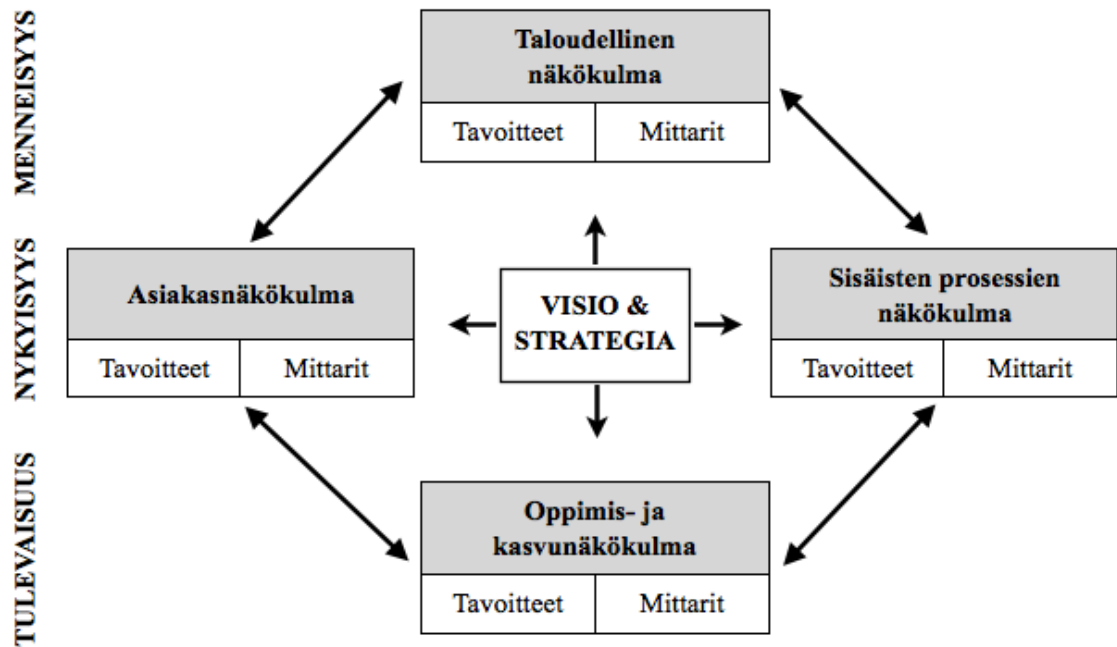
Toinen vastaavanlainen malli on Määtän ja Ojalan (2005) tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys. Se lähestyy asiaa kuitenkin hieman eri näkökulmasta, sillä se on strategisen johtamisen ja sen onnistuneisuuden arvioinnin konsepti, joka palvelee myös strategian laadinta- ja toteuttamisprosessin. Keskeisenä lähtökohtana onkin käsitys strategisesta johtamisesta tulevaisuuden näkemisenä sekä toteuttamisena. Strategiaprosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta ja toiminta-ajatuksesta, jotka toimivat myös mallin keskuksena. Tämän ympärillä ovat strategiset näkökulmat: prosessit ja rakenteet, resurssit ja talous, uudistuminen ja työkyky sekä vaikuttavuus (Ks. Kuva 16). (Määttä & Ojala 2005, ss. 50-53)



*Kuva 16. Tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys (mukaillen Määttä & Ojala 2005, s. 53)*

Kuten Lumijärven ja Jylhäsaarenkin (1999) mallissa, myös Määttä ja Ojalan (2005) viitekehyksessä kaikki näkökulmat ovat linkittyneet toisiinsa ja ovat näin syy-seuraus – suhteessa. Määttä ja Ojala korostavat vielä erityisesti sen merkitystä, miten strategia ja sen mukaiset toimenpiteet vaikuttavat viime kädessä julkisella sektorilla juuri vaikuttavuuteen. Lopulta se on kuitenkin yksi julkisen sektorin tärkeimmistä tuloksellisuusmittareista yhdessä taloudellisuuden ja tuottavuuden kanssa. (Määttä & Ojala 2005, ss. 52-54) Vaikka mallit eroavat jonkin verran niin lähtökohdiltaan kuin sisällöltäänkin, ovat ne idealtaan sekä rakenteeltaan hyvin samankaltaisia. Tämä johtuu pitkälti siitä, että molemmat perustuvat Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämään tasapainotetun mittariston (engl. Balanced Scorecard) (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, s. 239; Määttä & Ojala 2005, s. 5).

Tasapainotettu mittaristo kehitettiin alun perin yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen ja se tarkasteli asiaa ensimmäisten joukossa pelkän taloudellisen näkökulman sijasta useasta eri näkökulmasta huomioiden niin menneisyyden, nykyisyyden kuin tulevaisuudenkin. Tasapainotetun mittariston neljä näkökulmaa ovat taloudellinen näkökulma (menneisyys), asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma (nykyisyys) ja oppimis- ja kasvunäkökulma (tulevaisuus) (ks. Kuva 17). (Kaplan & Norton 1992, ss. 71-72) Koko mittariston keskiössä on yrityksen visio ja strategia. Kaplanin ja Nortonin (1996b) mukaan valmis ja oikein rakennettu tasapainotettu mittaristo kertoo tarinan yrityksen strategiasta. Mittarit ja tavoitteet saadaan linkitettyä yrityksen strategiaan kausaalisuhteiden avulla hyödyntäen tarkoin valittuja syy- ja tulosmittareita. Jokaisen mittariston valitun mittarin tulisi lopulta vaikuttaa erilaisten syy-seuraus – ketjujen kautta taloudellisen näkökulman tavoitteisiin. (Kaplan & Norton 1996b, ss. 147-151)



*Kuva 17. Tasapainotettu mittaristo (mukaillen Kaplan & Norton 1996c, s. 76)*

Kaplan ja Norton eivät mallia kehittäessään ja näkökulmia määrittäessään tarkoittaneet niiden olevan aina neljä edellä mainittua näkökulmaa, vaan jokaisen tasapainotetun mittariston kehittäminen on aina ainutlaatuinen tapahtumansa. Näin ollen näkökulmat valitaan sen mukaan, mitkä kussakin tilanteessa katsotaan menestymisen ja kilpailuedun saavuttamisen kannalta tärkeiksi. (Kaplan & Norton 1996b, ss. 34-35) Tasapainotetusta mittaristosta onkin kehitetty monenlaisia sisällöltään erilaisia sovellutuksia, joista edellä esitetyt mallit ovat hyviä esimerkkejä.

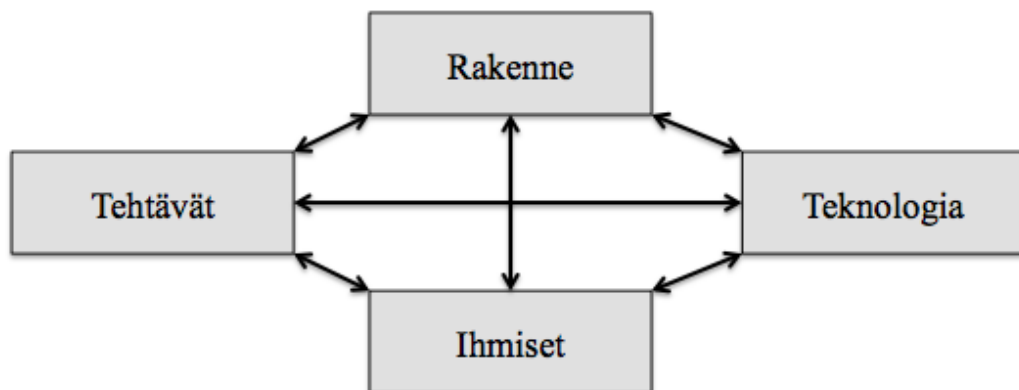
Neljän perusnäkökulman rinnalle ja tilalle on kirjallisuudessa esitetty monia erilaisia vaihtoehtoja. Esimerkiksi Schiemann ja Lingle (1999, ss. 7-8) ovat käyttäneet tasapainotettua mittaristoa pohjana omalle kuuden näkökulman viitekehykselleen, jossa seurataan markkinoita (asiakkaat ja kilpailijat), taloutta, ihmisiä, toimintoja ja prosesseja, ympäristöä sekä kumppaneita ja toimittajia. Myös Parmenter (2010, ss. 16-17) on ehdottanut neljän olemassa olevan näkökulman tueksi ympäristö- ja yhteisönäkökulmaa sekä työntekijöiden tyytyväisyysnäkökulmaa. Useimmiten eroavaisuudet liittyvät muiden sidosryhmien kuin asiakkaiden ja omistajien huomioimiseen, erilliseen henkilöstönäkökulmaan tai ympäristönäkökulmaan, kuten edelliset esimerkitkin osoittavat (Otley 1999, s. 375; Määttä & Ojala 2005, s. 58).

Nyt on hyvä kuitenkin huomioida se, että edellä esitetyt mallit ja niiden eri näkökulmat kuvastavat organisaatioiden normaalia toimintaa, minkä kautta tuloksia ja vaikuttavuutta haetaan. Projektien voidaan kuitenkin katsoa olevan tästä normaalista perustyöstä jollain tasolla erillistä toimintaa. Näin ollen mallitkaan eivät suoraan vielä tuo valmiita vastauksia projektiehdotusten arviointiin, mutta näkökulmat kyllä kertovat siitä, mihin arvioinnissa tulisi keskittyä. Valittujen näkökulmien ollessa ratkaisevassa roolissa vai-

kuttavuuden luonnissa, ovat ne myös juuri niitä asioita, joihin projekteilla pyritään tuomaan muutosta. Projektiehdotusten arviointivaiheessa onkin tärkeä ymmärtää tämä koko vaikuttavuuden ja arvonluonnin prosessi kokonaisuudessaan, sillä näkökulmien välillä vallitsee vahvat riippuvuussuhteet.

Haastatteluissa tuli esille, että pääosalla projekteista pyritään vaikuttamaan julkisella sektorilla tehtävään perustyöhön, minkä seurauksena odotetaan tietynlaista vaikuttavuutta. Ongelmakohtaksi nostettiin se, ettei projektien myötä haluttua vaikuttavuutta aina saada suunnitellusti realisoitua. Tehtävää vaikeuttaa luonnollisesti se, että nykypäivän organisaatiot ja toimintaympäristöt ovat niin monimutkaisia, että muutokseen vaikuttavia asioita ja näiden välisiä riippuvuussuhteita voi olla hyvin vaikea ensinnäkin tunnistaa, sen jälkeen ymmärtää sekä arvioida realistisesti ja tämän jälkeen vielä muuttaa hallitusti (Burke 2013, s. 26). Mistä muutoksen sitten oikein tulisi syntyä ja tulisiko projektiehdotusten arviointivaiheessa keskittyä muutoksen onnistumisedellytysten arviointiin?

Leavitt'n (1965, s. 1145) mukaan organisaatiot ovat kompleksisia systeemejä, joissa hallitsevat neljä vahvassa vuorovaikutuksessa olevaa muuttujaa tai tekijää. Nämä neljä muuttujaa ovat tehtävät, rakenne, teknologia sekä ihmiset. Tehtävämuuttujalla tarkoitetaan tuotteiden sekä palveluiden tuotantoa ja sen eri työvaiheita. Rakenteella viitataan organisaatorakenteeseen, työnjakoon ja työnkulkuun sekä raportointi- ja määräysvaltasuhteisiin. Teknologiamuuttuja kattaa niin laitteet kuin muutkin tekniset ratkaisut, joilla on ratkaistu tiettyjä ongelmia. Ihmisillä viitataan luonnollisesti organisaation henkilöstöön. On hyvä huomata, että ihmisten toiminta voidaan luokitella kuuluvaksi esimerkiksi rakenteen tai tehtävien alle. Jokaisen neljän muuttujatyypin välillä on vahva riippuvuussuhde, joista edellä mainittu ihmisten toiminta on hyvä esimerkki. (Leavitt 1965, s. 1145) Leavitt:n malli on esitetty kuvassa 18.



**Kuva 18.** Leavitt'n muutosmalli (mukaillen Leavitt 1965, s. 1145)

Ehkä perinteisin tapa on, että organisaatiot pyrkivät mallin mukaisesti tekemään muutoksia rakenteisiin, teknologioihin sekä ihmisiin, jotta tehtävätasolla saataisiin haluttuja muutoksia (Leavitt 1965, s. 1145). Vaikutussuhteet toimivat kuitenkin myös toiseen

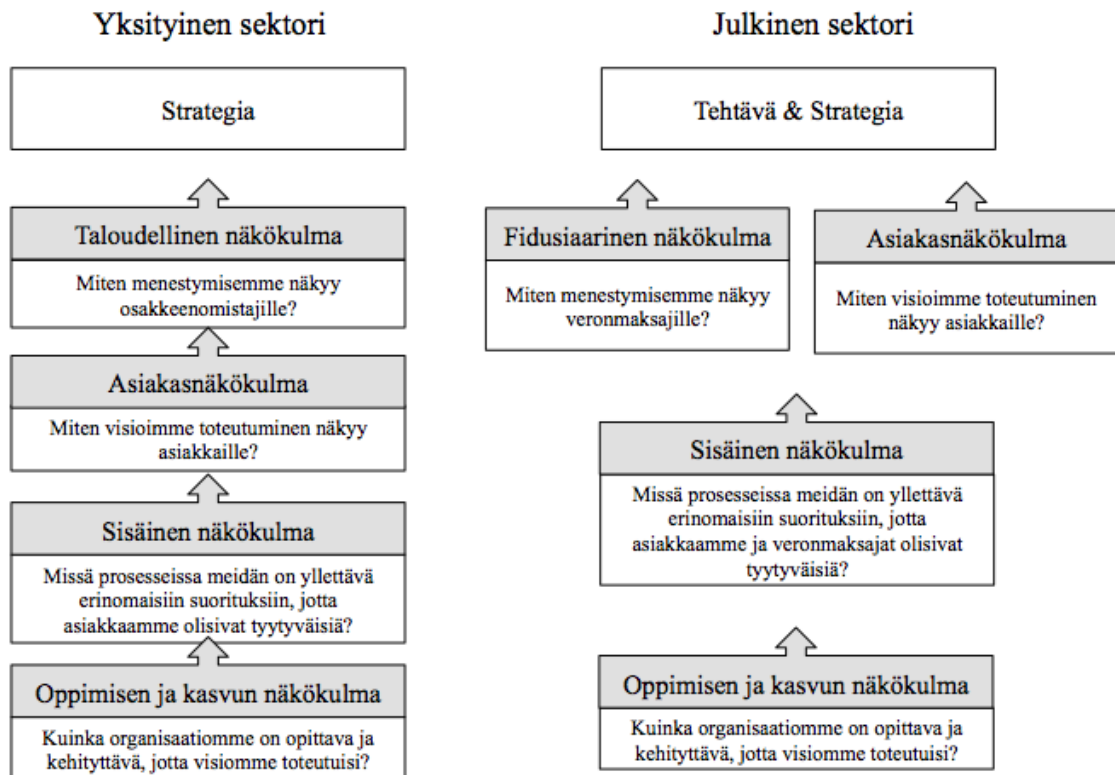
suuntaan. Mallin kaikki tekijät vaikuttavat toisiinsa eli kun mitä tahansa näistä muutetaan, on varauduttava siihen, että kolmessa muussakin tapahtuu muutoksia. Vaikka malli on suhteellisen vanha, sen idea toimii hyvin nykypäivänkin organisaatioiden muutoksiin. Esimerkiksi kun organisaatiossa otetaan käyttöön uusi tietojärjestelmä (teknologia), vaikuttaa se lähes poikkeuksetta prosesseihin ja työtehtävien suoritustapaan (tehtävät), työntekijöiden osaamisvaatimukseen (ihmiset) sekä muuttaa esimerkiksi osastojen tai tiimien välistä työjakoa ja roolia (rakenne). (Nurminen et al. 2002, ss. 5-6)

Kun Leavitt'n mallia mietitään suhteessa kolmeen aikaisempaan malliin, voidaan selkeästi tunnistaa yhtymäkohtia mallien näkökulmien välillä. Leavitt'n ihmisten tai henkilöstön näkökulma on oikeastaan jokaisessa mallissa omana näkökulmanaan. Lumijärven ja Jylhäsaaren (1999) mallissa on myös henkilöstönäkökulma, Määtän ja Ojalan (2005) viitekehyksessä on uudistumisen ja työkyvyn näkökulma, joka huomioi työyhteisön sekä henkilöstön ja Kaplanin ja Nortonin (1992) tasapainotetussa mittaristossa taas on oppimis- ja kasvunäkökulma, joka myös huomioi henkilöstön nimenomaan osaamisnäkökulmasta. Jos Leavitt'n ihmisenäkökulman mieltää yleisemmin ja henkilöstöä laajemmaksi, voidaan sen myös ajatella koskevan asiakkaita tai muita olennaisia sidosryhmiä. Muutos organisaation toiminnassa saattaa edellyttää esimerkiksi asiakkailta uudenlaista toimintaa tai käyttäytymistä ja sama pätee myös toisin päin asiakkaiden muuttaessa toimintaansa.

Leavitt'n mallin muut näkökulmat: rakenne, tehtävät ja teknologia ovat oikeastaan kaikki sijoitettavissa samalla tavalla kaikista malleista löytyvään prosessinäkökulmaan. Koska Leavitt'n malli pyrkii kuvaamaan sitä, mistä muutos lähtee liikkeelle ja syntyy, on sen näkökulmat siis sijoitettavissa muiden mallien niin sanottuihin mahdollistajanäkökulmiin (henkilöstö ja prosessit), joiden avulla pyritään saamaan aikaan niin taloudellista vaikuttavuutta, yhteiskunnallista vaikuttavuutta kuin asiakasvaikuttavuuttakin. Aiemmin esitetyt mallit pyrkivät kuvaamaan hieman laajemmasta näkökulmasta logiikan, jolla haluttuja tuloksia halutaan saavuttaa, kun taas Leavitt'n malli keskittyy asioihin, joiden parissa työt on tehtävä ja muutokset saatava aikaan. Tarkasteluasetelma on siis hieman erilainen, mutta molemmista malleista saattaa olla hyötyä projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnissa.

Vielä yksi malli tai viitekehys, jota voidaan hyödyntää projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnissa on strategiakartat. Kaplan ja Norton (2000; 2004) esittelivät strategiakartat johdannaisena tasapainotetulle mittaristolle, jota sitäkin jo voidaan pitää jonkinasteisena strategiakarttana. Muun muassa Otley (1999, s. 375) kritisoi tasapainotettua mittaristoa siitä, että sen näkökulmat ovat todellisuudessa ennemminkin linkittyneet peräkkäin toisiinsa erilaisten syy-seuraus –suhteiden kautta sen sijaan, että kaikki näkökulmat olisivat ristikkäin vaikutussuhteessa toisiinsa, kuten malli alun perin esiteltiin. Strategiakartoissa näkökulmat ovat esitetty lineaarisena tapahtumaketjuna visualisoiden organisaation arvon tuottamisen mallin. Strategiakartoissa on myös esitetty konkreettisesti, miten eri näkökulmien tavoitteet linkittyvät lopulta organisaation strategiaan.

tavoitteisiin. (Kaplan & Norton 2004, ss. 30-33) Niinpä oikein laadittu tasapainotettu mittaristo kuin strategiakarttakin kertoo tarinan organisaation strategian toteuttamisesta (Ks. Kuva 19). (Kaplan & Norton 1996a, s. 77)



**Kuva 19.** Strategiakartat kuvaavat organisaation arvon tuottamisen mallin ja linkitykset strategiaan (mukaillen Kaplan & Norton 2004, s. 30)

Norreklit (2000) ja Otley (1999) ovat kritisoineet Kaplanin ja Nortonin mallien syy-seuraus –suhteita. Heidän mukaansa esitettyjen mallien syy-seuraus –suhteet ja tapahtumaketjut ovat usein liiallisia todellisuuden yksinkertaistuksia ja vaikutussuhteisiin sekä sitä kautta haluttujen tulosten saamiseen liittyy paljon muitakin asioita kuin valitut tavoitteet ja mittarit (Norreklit 2000, s. 82; Otley 1999, s. 375). Esimerkkinä Norreklit käyttää sitä, ettei asiakastytyväisyyden kasvu välttämättä automaattisesti kasvata yrityksen taloudellista tuloa (Norreklit 2000, s. 82). Tämä johtuu osin siitä, että kun malleihin tiivistetään koko organisaation arvonluontiprosessi, joudutaan väkisinkin matkan varrella tekemään jonkinlaisia yksinkertaistuksia, sillä kaikkia vaiheita ei voi näin laajassa mallissa tuoda esille. Kuitenkin jos strategiakartan ideaa sovelletaan yksittäisen projektin tapaukseen ei tätä ongelmaa välttämättä tule eteen, koska muutosprosessin asiat ja vaiheet ovat koko organisaation arvonluontiprosessin vastaavia konkreettisempia.

Kuten on jo todettukin, ei yksikään edellä esitetyistä malleista ole suoranaisesti kehitetty projektien näkökulmasta eivätkä ne näin ollen myöskään yksinään tai sellaisenaan sovellu suoraan projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointiin. Niistä on silti hyödyn-



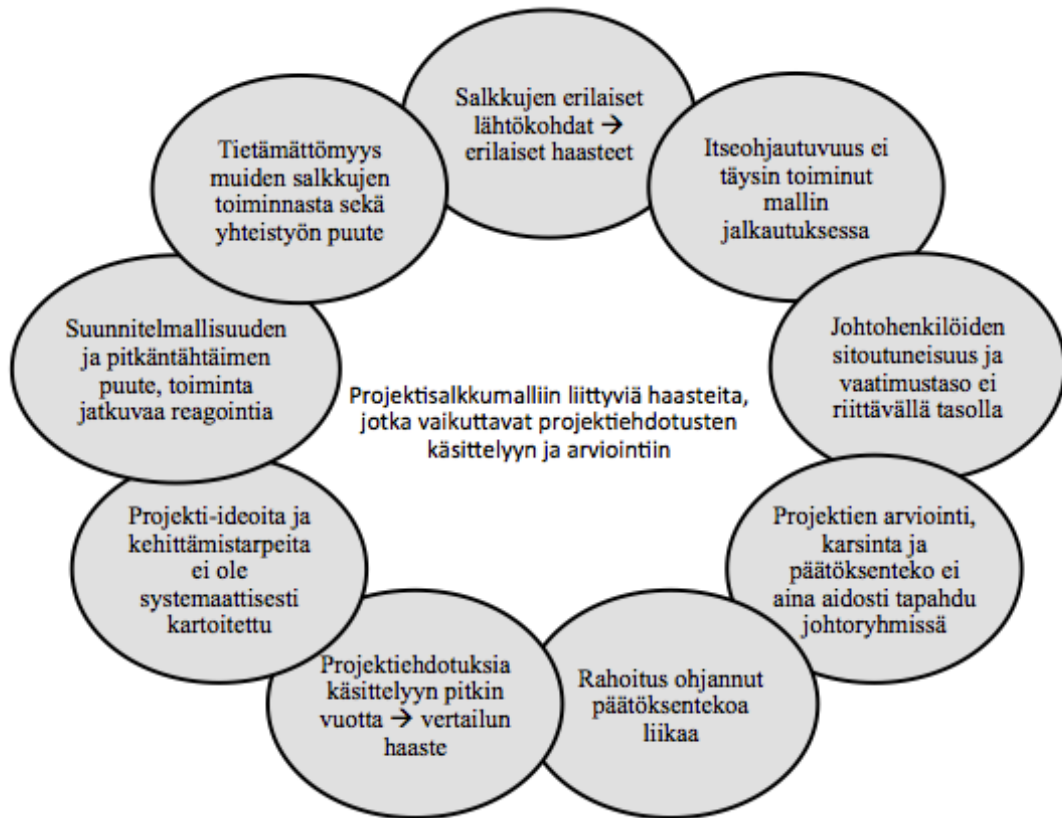
nettävissä joitain elementtejä, joita yhdessä soveltaen voidaan rakentaa malli kohdeorganisaation projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointiin. Suomen julkisen sektorin vaikuttavuusmallit vahvistavat näkemystä siitä, mistä tekijöistä julkisen sektorin vaikuttavuus normaaliolosuhteissa muodostuu. Leavitt'n malli taas kuvaa sitä, miten ja mitä tekijöitä huomioimalla muutosta voidaan ylipäättään ja esimerkiksi juuri projektien tapauksessa saada aikaan. Ja kuten Kaplanin ja Nortonin tasapainotettua mittaristoa rakennettaessa, on myös tässä tapauksessa mallin eri näkökulmat valittava organisaatio- ja tapauskohtaisesti siten, että ne kuvaavat projektin vaikuttavuuden syntymistä. Tämä voidaan tehdä hyödyntäen jo aiemmin tehtyjä ja kuvattuja haastatteluja. Strategiakartoista voidaan vielä hyödyntää ideaa projektin eri näkökulmien, toimenpiteiden ja tulosten linkittämistä kohdeorganisaation strategiaan sekä sen tavoitteisiin. Näistä elementeistä tulisi rakentua sopiva malli, joka kattaa kaikki olennaisimmat osa-alueet kohdeorganisaation projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnissa.

## **6 RATKAISUEHDOTUKSET PROJEKTIEHDOTUSTEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINNIN KEHITTÄMISEKSI**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen varsinaiset tulokset eli kaksiosaiset ratkaisuehdotukset kohdeorganisaation projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnin kehittämiseksi. Toimenpide-ehdotuksilla pyritään vastaamaan projektisalkkumalliin liittyviin haasteisiin, joiden tunnistettiin vaikuttavan myös projektiehdotusten käsittelyyn, vaikuttavuuden arviointiin ja päätöksentekoon. Jälkimmäisessä osassa esitellään tutkimuksen tuloksena kehitetty projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointikehikko.

### **6.1 Toimenpide-ehdotukset projektisalkkumallin kehittämiseksi**

Kun työn empiirisessä osassa haastateltavilta kartoitettiin sitä, miten projektiehdotusten käsittely ja arviointi tällä hetkellä toteutetaan, nousi esiin useita projektisalkkumalliin liittyviä asioita, jotka vaikuttivat myös projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointiin. Nämä haasteet on esitetty alla olevassa kuvassa 20 yhteenvetomaisesti. Sama kuva löytyy työn luvun 4.2.1 lopusta, missä kohdeorganisaation salkkumallin nykytilaan ja haasteita käsiteltiin tarkemmin. Tässä luvussa tunnistettuihin haasteisiin pyritään vastaamaan antamalla toimenpide-ehdotuksia projektisalkkumallin ja toiminnan kehittämiseksi.



**Kuva 20.** Yhteenveto projektisalkkumalliin liittyvistä haasteista, jotka vaikuttavat projektiehdotusten käsittelyyn ja arviointiin

Yksi koko salkkumallin ja vaikuttavuuden arvioinninkin kannalta ehdottoman tärkeä asia, joka on saatava kuntoon on johdon tuki ja sitoutuminen. Johdolla tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkien kohdeorganisaation projektisalkkujen omistajia, salkunhoitajia sekä johtoryhmän jäseniä. Kirjallisuudesta löytyy lukemattomia esimerkkejä siitä, miten johdon tuen puute on johtanut milloin projektissa, muutoksen johtamisessa tai normaalissa toiminnassa epäonnistumiseen. Projektisalkkumallissa edellä mainituilla johtohenkilöillä on vielä hyvin aktiivinen rooli käytännön tekemisessä, jolloin heidän merkityksensä korostuu entisestään. He ovat avainasemassa siinä, miten hyvin toiminta käytännössä saadaan salkkumallin mukaiseksi ja miten hyvin esimerkiksi haastatteluissa esiin nousut projektidokumentaatio tuotetaan. Johtohenkilöiden oma asenne ja sitoutuminen toimintamallia sekä sen jalkauttamista kohtaan välittyy varmasti alemmille organisaation tasoille ja projekteja toteuttaville henkilöille.

Kohdeorganisaatiossa tilanne asian suhteen ei ole toivoton, mutta eroja eri projektisalkkujen välillä selkeästi on. Tämä näkyi myös selvästi siinä, miten hyvin salkkumalli näiden kohdalla toimi. Koska haasteet ilmenivät lähinnä johtohenkilöiden tietämättömyytenä salkkumallista ja sen soveltamisesta heidän toiminta-alueelleen, tulisi asian korjaamiseksi panostaa johtohenkilöiden koulutukseen, salkkumallista viestimiseen sekä keskitettyyn ohjaukseen mallin jalkauttamisessa. Koulutuksen ja sitä kautta lisääntyneen ymmärryksen kautta on oletettavaa, että myös johtohenkilöiden sitoutuminen paranee,

kun he näkevät yhä selvemmin, miksi asioita tehdään tällä tavalla ja mitä mallin avulla voidaan omassa toimintaympäristössä saavuttaa. Johdon tuki ei kuitenkaan ole ainoa syy tai ratkaiseva tekijä mallin jalkauttamisen onnistumisessa eikä toisaalta koulutukseen ole ainoa keino parantaa johdon sitoutumista.

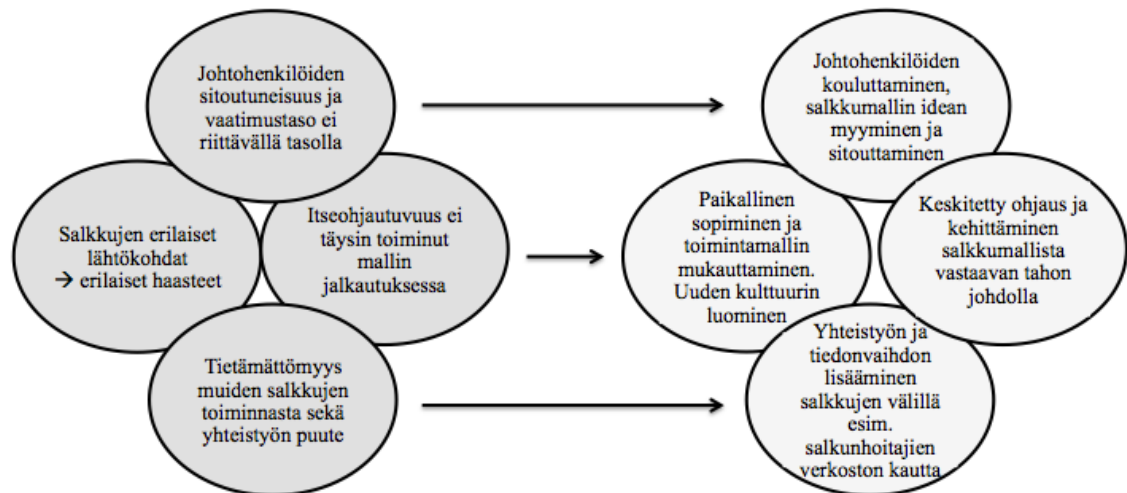
Koska jokaisella projektisalkulla ja sitä vastaavalla toiminta-alueella on omat erityispiirteensä, voidaan salkkumallia joutua jonkin verran mukauttamaan jokaisen tarpeita paremmin vastaavaksi. Tästä hyviä esimerkkejä ovat kohdeorganisaation parhaiten liikkeelle lähteneet projektisalkut, joiden tapauksissa toimintaa on saatu toimivammaksi nimenomaan omien käytäntöjen ja mukautusten avulla. Salkkumallin käyttöönotossa luotettiin, että eri toiminta-alueilla osattaisiin itse muovata toimintamalli sopivaksi, mutta koska näin ei olla onnistuttu joka paikassa tekemään, tulisi projektisalkkumallista kokonaisuutena vastaavan tahon auttaa mukautusten tekemisessä. Sieltä löytyy paras osaaminen ja tietotaito projektisalkkumallista, jolloin yhdessä tekemällä ja neuvottelemalla on parhaat mahdollisuudet saada mahdolliset paikalliset mukautukset tehtyä siten, että ne vastaavat sekä toiminta-alueen erityispiirteisiin että palvelevat myös yleisiä salkunhallinnan tavoitteita. Tällainen yhdessä tekeminen ja paikallinen sopiminen voi myös toimia johtohenkilöitä sitouttavana ja motivoivana tekijänä, kun he huomaavat, että heitä kuunnellaan ja heidän näkemyksensä otetaan huomioon.

Kohdeorganisaatiossa pitäisi lisätä yhteistyötä myös eri projektisalkkujen välillä, sillä sitäkin kautta voidaan löytää esimerkiksi muualla hyvin toimivia ratkaisuja ja käytäntöjä projektisalkkumallin tehostamiseksi. Tällä hetkellä salkkujen välillä ei juurikaan ole tiedonvaihtoa eikä toisten toiminnasta olla yleisesti ottaen kovinkaan hyvin tietoisia. Tämä siitäkin huolimatta, että salkkujen väliselle tiedonvaihdolle on jo valmis kanavaakin eli salkunhoitajien verkosto, johon kuuluvat nimensä mukaisesti kaikkien projektisalkkujen salkunhoitajat. Verkoston kautta salkkumallia on myös suunniteltu kehitettävän, mutta ainakaan vielä tätä mahdollisuutta ei oltu hyödynnetty kovinkaan aktiivisesti.

Salkunhoitajien verkoston toimintaa tulisi aktivoida ja sen kautta salkkujen erilaisia ongelmakohtia ja haasteita voisi käydä kaikkien salkunhoitajien kanssa yhdessä läpi ja pohtia näihin erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Ongelmakohtien lisäksi voitaisiin myös esitellä eri toiminta-alueilla onnistuneesti käyttöönotettuja paikallisia ratkaisuja, työkaluja ja käytäntöjä, joista varmasti osaa voitaisiin hyödyntää muuallakin. Koska projektisalkkumalli on kohdeorganisaatiossa vielä suhteellisen uusi, kertyy salkkumallin parissa toimivien henkilöiden ymmärrys, osaaminen ja näkemys toimintamallista uusien kokemusten myötä jatkuvasti. Tätä tietotaitoa voitaisiin salkunhoitajien verkoston kautta jakaa myös muiden salkkujen käyttöön sekä jalostaa edelleen entistä tehokkaammin. Ideoiden ja näkemysten vaihtaminen vauhdittaisi varmasti salkkumallin sisäänajoa osaksi normaalia toimintaa, edistäisi malliin sitoutumista sekä auttaisi uudenlaisen toimintakulttuurin luomista, kun mallia aidosti kehitettäisiin yhdessä eikä ongelmien kanssa tarvitsisi painia yksin.

Kommunikoinnin lisäksi yhteistyötä voitaisiin syventää esimerkiksi niin, että salkunhoitajat voisivat vieraila muissa salkkukokouksissa tarkkailemassa, miten kokoukset ja asioiden käsittely siellä etenevät. Kokousrutiineissa ja –käytännöissäkin vaikutti haastatteluiden perusteella kuitenkin olevan eroja. Tätä yhteistyömuotoa ei välttämättä olisi tarvetta ottaa mitenkään säännölliseen käyttöön vaan hyödyntää tapauskohtaisesti, jos esimerkiksi jokin muualla toimiva käytäntö vaikuttaa teorian tasolla toimivalta, niin siihen voisi syventyä tarkkailemalla sen toimivuutta käytännössä. Lisäksi voisi harkita sitä, että keräisi vastaavanlaisesti kokoon kaikki salkun omistajat keskustelemaan salkkumallista ja sen kehittämisestä. Salkunhoitajien tarkastellessa asiaa ehkä enemmän prosessinäkökulmasta, voisi mallia hieman eri perspektiivistä tarkastelevilla salkun omistajilla olla erilaisia ideoita vahvemmin päätöksenteon näkökulmasta. Tällaisen sisällöltään hyvin valmistellun kehitystilaisuuden voisi pyrkiä järjestämään esimerkiksi kerran tai kaksi vuodessa.

Kuvaan 21 on kerätty tähän mennessä annetut ja esitelty toimenpide-ehdotukset. Kuvasta käy myös ilmi mihin haasteeseen milläkin toimenpide-ehdotuksella on pyritty vastaamaan.



*Kuva 21. Ensimmäinen osa kohdeorganisaatiolle annetuista toimenpide-ehdotuksista*

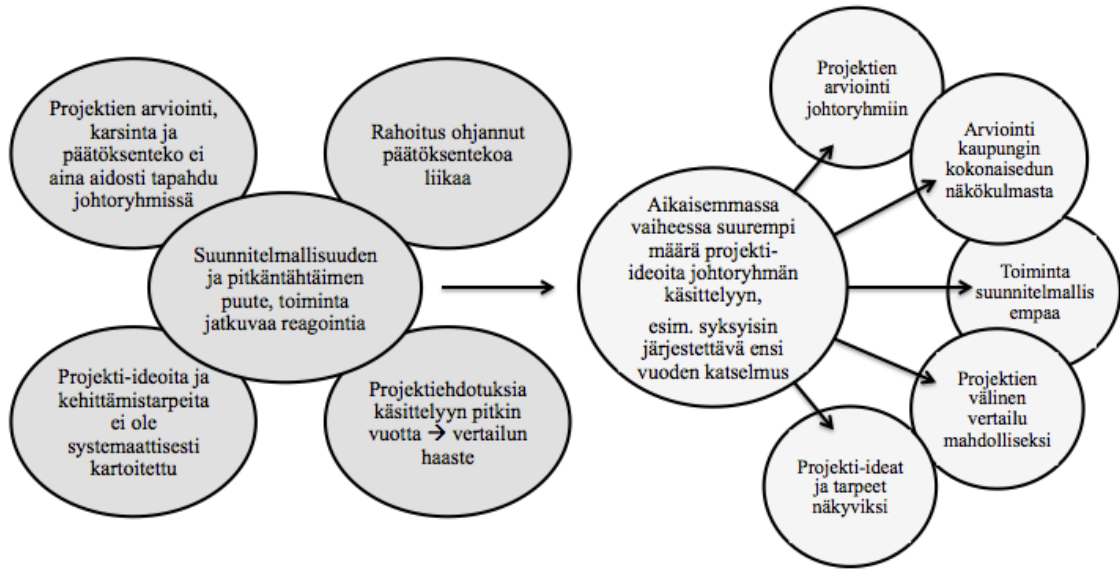
Osassa kohdeorganisaation projektisalkuissa oli selkeästi ongelmana se, että salkun johtoryhmän käsiteltäväksi tulevat projektiehdotukset olivat usein hyvin pitkälle sovittuja tai jo päätettyjä aina rahoitustaan myöten ennen varsinaista johtoryhmän käsittelyä. Muutenkin rahoitus tuntui ohjaavan projektipäätöksiä hyvinkin voimakkaasti. Haasteita projektien väliselle arvioinnille aiheutti myös se, että projektiehdotuksia tulee johtoryhmien käsittelyyn pitkin vuotta, jolloin projektiehdotusten välinen vertailu on hyvin haastavaa. Näistä syistä johtuen projektisalkkumallista puuttuu vielä tietty suunnitelmallisuus ja pitkä tähtäin, jonka pohjalta projektiasioita käsiteltäisiin sekä päätettäisiin. Tätä kuvastaa hyvin sekin, ettei kohdeorganisaatiossa ole systemaattisesti kartoitettu olemassa olevia kehittämistarpeita eikä esiin nousevista projekti-ideoista kerätä tietoja minne-

kään. Tämä myös toisi yhden lisäelementin yksittäisen projektiehdotuksen vaikuttavuuden arviointiin, kun sitä voitaisiin peilata olemassa oleviin tarpeisiin. Toiminta tuntuukin olevan jatkuvaa reagointia, mikä on varmasti vielä osin seurausta vanhan toimintamallin mukaisesta toiminnasta.

Edellä mainitut seikat eivät kuitenkaan tue salkunhallinnan tavoitteita ja ne myös osin vaikuttavat johtoryhmän tekemään vaikuttavuuden arviointiin sekä vähentävät sen merkityksellisyyttä projektiehdotusten käsittelyssä. Jotta johtoryhmien vaikutusmahdollisuuksia saataisiin kasvatettua, tulisi johtoryhmän käsitellä ja arvioida suurempaa määrää projektiehdotuksia jo aikaisemmassa vaiheessa, jolloin johtoryhmällä olisi aidosti mahdollisuuksia päättää projektien kohtalosta. Näin mukaan tulisi rajatapauksiakin, joiden osalta salkun johtoryhmä pystyisi monipuolisen näkemyksensä perusteella valitsemaan toteutukseen koko kaupungin edun mukaiset projektit. Haastatteluiden perusteella kohdeorganisaatiolla kuitenkin olisi runsaasti enemmän kehittämiskohteita ja projekti-ideoita kuin mitä pystytään toteuttamaan, joten tämä vaatisi vain uudenlaisen toimintakulttuurin luomista. Samalla projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnin merkitys ja rooli päätöksenteolle kasvaisi, kun arviointi voitaisiin tehdä hieman jopa erillään projektin resurssivaatimuksista, jotka tietysti lopulta ovat myös olennainen osa päätöksentekoa.

Käytännössä tämän voisi toteuttaa esimerkiksi niin, että joka syksy jokainen johtoryhmän jäsen olisi velvoitettu kartoittamaan omalla vastuualueella olevat kehittämistarpeet ja projekti-ideat seuraavan vuoden ajalle. Tämän jälkeen nämä kaikki käytäisiin läpi salkun johtoryhmän kokouksessa tai erillisessä projekti-ideoiden ja kehittämistarpeiden katselmuksessa, jolloin kaikki saisivat jonkinlaisen käsityksen siitä, millaisia projektiehdotuksia seuraavalle vuodelle on tulossa. Samalla päästäisiin tekemään jo vertailua eri projektien välillä, mitä ei aikaisemmin ole päästy tekemään. Tässä vaiheessa projektien arviointi voisi keskittyä vaikuttavuuden arviointiin, koska siinä keskitytään juuri siihen, onko projektin idea hyvä ja mitä sillä pyritään saamaan aikaan. Resurssi- ja rahoitusjärjestelyistä voisi tässä kohtaa olla suuntaa antavat arviot, mutta niiden tarkempi arvioinnin aika voisi olla vasta myöhemmin, kun asia mahdollisesti tulisi johtoryhmän käsittelyyn varsinaisena projektiehdotuksena.

Kuvassa 22 on esitetty loput kohdeorganisaatiolle annetuista toimenpide-ehdotuksista. Koska kuvassa esitetyt haasteet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, on niihin pyritty vastaamaan kokonaisvaltaisemmalla ratkaisulla.



**Kuva 22.** Toinen osa kohdeorganisaatiolle annetuista toimenpide-ehdotuksista

Idea olisi periaatteessa sama kuin kohdeorganisaation ICT-projektien tiekartalla, mutta varsinaisia päätöksiä ei tarvitsisi tehdä vielä sitovasti, kuten ICT-projektien kohdalla. Projekti-ideoiden katselmuksessa pystyttäisiin jo etukäteen tarkastelemaan, mitkä projekti-ideat ainakin haluttaisiin toteuttaa seuraavan vuoden aikana ja näille voitaisiin myös ensisijaisesti lähteä hakemaan mahdollista ulkopuolista rahoitusta. Tällä tavalla toimintaan saataisiin lisää suunnitelmallisuutta, kun kehittämistoimintaa suunniteltaisiin kaupungin kokonaistarpeet ja –etu edellä eikä niin vahvasti rahoituksen ehdoilla. Totta kai joskus voi käydä niin, ettei halutuille projekteille esimerkiksi löydy rahoitusta, mutta ainakin pyrkimys olisi entistä enemmän suunnitelmallisempaan suuntaan. Tämän ei myöskään tarvitsisi tarkoittaa sitä, etteikö projektiehdotuksia voisi nousta esiin enää vuoden aikana, vaan myöhemmin esiin nousevat projekti-ideat tai suoraan projektiehdotukset täydentäisivät ennakkoon kartoitettuja projekti-ideoita. Mahdollisuus uusien projekti-ideoiden esilletuomiseen toisi omalta osaltaan myös salkkumalliin kaivattua joustavuutta.

Samalla johtoryhmien tekemän vaikuttavuuden arvioinnin painopistettä voitaisiin laajentaa koskemaan vielä vahvemmin projektien strategista merkitystä sekä laajempaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Projektien vaikuttavuus totta kai muodostuu paikallisesti tehdyistä muutoksista ja siellä saaduista paikallisista hyödyistä, mutta jos vaikuttavuuden arviointi rajoitetaan vain paikallisten hyötyjen arviointiin, on eri projektien välinen vertailu joka tapauksessa äärettömän hankalaa. Myös eri vastualueiden johtajista koostuvan johtoryhmän arvo piilee nimenomaan kokonaisuuden ymmärtämisessä ja kaupungin kokonaisedun kannalta oikeiden päätösten tekemisessä.

Muutos toisi apua niin kehittämistarpeiden ja projekti-ideoiden keräämiseen ja näkyväksi tekemiseen kuin projektien väliseen vertailuunkin sekä korostaisi suunnitelmallisuuden ja pidemmän tähtäimen merkitystä projektivalinnoissa. Lisäksi tämä toisi yh-

denvertaisuutta sekä johdonmukaisuutta siihen, miten eri toiminta-alueiden projektiehdotukset lopulta päätyvät johtoryhmän käsittelyyn. Muutos lisäisi myös vaikuttavuuden arvioinnin objektiivisuutta, kun projekti-ideoita voitaisiin vertailla tavalla, joka nyt ei oikeastaan ole ollut mahdollista. Mahdollisia myöhemmin vuoden aikana käsittelyyn nousevia projektiehdotuksiakin pystyttäisiin arvioimaan entistä paremmin, kun niitä voitaisiin vertailla muihin projekti-ideoihin ja tarpeisiin. Suunnitelmallisempi projekti-ideoiden ja ehdotusten käsittely ja arviointi, pitäisi johtaa entistä tarkoituksenmukaisempiin projektipäätöksiin. Muutos auttaisi varmasti myös uuden toimintakulttuurin jalkauttamista, kun syksyisin pidettävästä projekti-ideoiden katselmuksesta tehtäisiin selkeästi ensisijainen kanava uusien kehittämisprojektien esille tuomiseen.

## 6.2 Projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointikehikko

Työn empiirisessä osassa haastateltavilta kartoitettiin projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointiin keskeisesti liittyviä tekijöitä. Arvioinnin keskeiset tekijät on yhteenvetomaisesti esitetty alla olevassa kuvassa 23. Sama kuva löytyy työn luvun 4.2.2 lopusta, missä tekijöitä käsiteltiin tarkemmin. Näiden tekijöiden pohjalta tutkimuksessa lähdettiin rakentamaan projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointikehikkoa, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin kohdeorganisaation päätöksentekijöiden tietotarpeita.



*Kuva 23. Yhteenvedo projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnin keskeisistä tekijöistä*

Projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointimallia kehitettäessä oli otettava huomioon sekä laajempi strateginen (Ks. Kuva 23: Projektin strateginen perustelu) että paikalli-



sempi operatiivinen näkökulma (Ks. Kuva 23: Projektin hyötyjen ja vaikuttavuuden kuvaaminen sekä muutoksen kuvaaminen ja varmistaminen), jotka molemmat koettiin erittäin tärkeiksi osiksi vaikuttavuuden arviointia. Projektin ja sen vaikuttavuuden strateginen arviointi on tietyllä tavalla niin sanottu pakollinen kriteeri, joka jokaisen projektin tulee täyttää. Projektin on siis oltava strategisesti perusteltu siten, että se tukee tai toteuttaa kaupunkistrategian sekä siitä johdettujen toimintasuunnitelmien tavoitteita.

Strateginen perustelu on vaadittu projekteilta aiemminkin, mutta projektiehdotusten käsittelyvaiheessa tulisi etenkin tuotannon projektisalkkujen kohdalla jatkossa pystyä perustelemaan projekteja myös oman tuotantoalueen tai yksikön toimintasuunnitelman tavoitteiden avulla. Kaupunkitason salkkujen kohdalla ei strategisessa perustelussa ole ollut ongelmia, koska kehittämistoimet ovat kokoluokaltaan laajempia, mutta tuotannon projektien kohdalla kaupunkistrategian sekä toimintasuunnitelmien tavoitteet jäävät hieman turhan kaukaisiksi ja yleismaailmallisiksi. Niiden avulla harvoin pystytään aidosti projekteja perustelemaan ja tuotantoalueen oma toimintasuunnitelma toisi tähän oivan apuvälineen. Se myös korostaisi eri strategioiden merkitystä, tekisi strategian jalkauttamisesta entistä näkyvämpää ja samalla ohjaisi kaupungin alaorganisaatioita isossa kuvassa oikeaan suuntaan.

Projektin strategisessa vaikuttavuuden arvioinnissa ei niinkään ole syytä tarkastella, kuinka montaa strategista tavoitetta yksittäinen projekti koskettaa vaan ennemmin sitä, millainen ja kuinka suuri vaikutus projektilla on johonkin tavoitteeseen. Määrä ei siis korvaa laatua tässä asiassa. Näin ollen projektin strategisen arvioinninkin tulee aina lähteä liikkeelle paikallisesta vaikuttavuudesta ja paikallisista hyödyistä. Se, miten hyvin pystyy perustelemaan sekä kuvaamaan logiikan siitä, miten projektin paikalliset hyödyt auttavat strategisen tavoitteen saavuttamisessa, missä strategisissa mittareissa muutos voisi näkyä ja millä aikajänteellä, luonnollisesti helpottavat johtoryhmän vaikuttavuuden arvioinnin tekemistä. Projektiehdotuksen tekijä on kuitenkin kyseisen projektin paras asiantuntija, jonka pitäisi pystyä tämän tekemään. Johtoryhmän tehtäväksi jää sitten arvioida, miten realistisia ja hyviä eri projektiehdotusten tavoitteet ja perustelut ovat.

Projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointia tulee siis aina lähestyä tapauskohtaisesti ja lähteä liikkeelle paikallisesta vaikuttavuuden arvioinnista. Jotta paikallista vaikuttavuutta voidaan arvioida, on tarkasteltava sitä, mistä vaikuttavuus kulloinkin syntyy. Mistä vaikuttavuus sitten julkisella sektorilla ja kohdeorganisaation tapauksessa muodostuu? Haastatteluiden perusteella projektit pyrkivät useimmiten muuttamaan jotakin organisaation perustyössä, minkä seurauksena odotetaan toivotunlaisia seurauksia, vaikutuksia sekä vaikuttavuutta. Useissa haastatteluissa vaikuttavuuden arvioinnin keskeiseksi kysymykseksi nousikin: ”Mikä on todella projektin jälkeen toisin?” tai ”Mikä tai mitkä asiat ovat muuttuneet?”. Olennaista on siis logiikan kuvaus siitä, mistä ja miten muutos, josta tavoiteltu vaikuttavuus syntyy, saadaan projektin myötä aikaan.

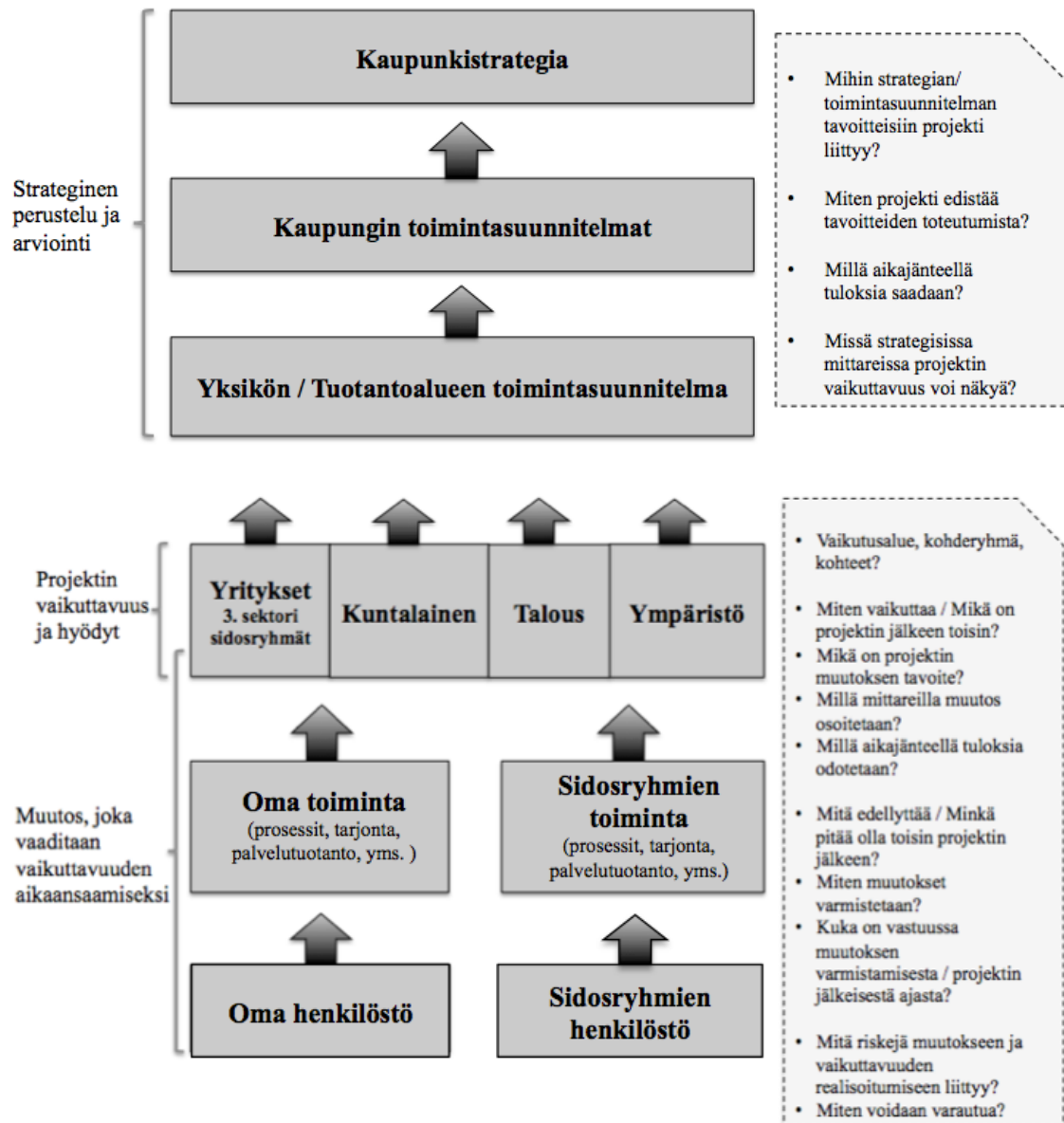
Tästä päästäänkin siihen, että niin vaikuttavuuden aikaansaamisen suunnittelussa kuin sen arvioinnissakin on huomioitava julkisen sektorin organisaation toiminnan erityispiirteet. Haastatteluiden perusteella toiminnan voidaan todeta olevan uuden julkisen hallinnan mukaisesti vahvasti verkostoitunutta, jossa julkisen sektorin toimijoiden on aidosti tehtävä yhteistyötä ulkoisten sidosryhmien kanssa hoitaakseen tehtävänsä laadukkaasti. Tästä syystä johtuen myös projektia suunniteltaessa sekä niitä arvioitaessa on huomioitava mukana kulloinkin olevat sidosryhmät sekä niiden rooli vaikuttavuuden aikaansaamisessa sekä maksimoimisessa.

Muutoksen suunnittelussa ja kuvaamisessa on huomioitava myös Leavitt'n mallin mukaisesti se, että kun organisaatiossa tehdään muutoksia, liittyivät ne sitten prosesseihin, teknologisiin ratkaisuihin tai henkilöstöön, on vahvojen riippuvuus- ja vaikutussuhteiden myötä varauduttava muihinkin toiminnan muutoksiin. Julkisen sektorin ollessa verkostoitunutta, kaikissa tapauksissa ei enää välttämättä edes riitä pelkkä oman organisaation sisäinen tarkastelu, vaan on huomioitava sen ulkopuolisiakin asioita ja sidosryhmiä. Esimerkiksi palveluiden kohdalla on myös erityistä huomiota kiinnitettävä asiakasnäkökulmaan, joka usein tällöin onkin se kaikkein tärkein katsantokanta.

Koska eri projekteissa muutoksen aikaansaamiseen vaikuttavat aina tapauskohtaisesti erilaiset asiat, toimijat ja tekijät, ei arviointikehikkoa kehitettäessä voitu yksiselitteisesti määrittää, mitä tiettyjä asioita kaikkien projektien kohdalla tulisi tarkastella. Sen sijaan pyrittiin löytämään ylätasolla tekijät, jotka perinteisimmin ovat mukana muutoksen sekä vaikuttavuuden aikaansaamisessa ja joiden avulla projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointia voitaisiin johdonmukaisesti lähestyä. Pääasiassa kohdeorganisaation projekteilla pyritään vaikuttamaan kaupungin sisäisiin prosesseihin sekä oman henkilöstön toimintaan. Kuitenkin joskus myös eri sidosryhmät ja heidän henkilöstönsä ovat avainasemassa ikään kuin toisena reittinä vaikuttavuuden luomisessa. Kohteet, joihin perinteisesti pyritään vaikuttamaan, ovat kaupungin asiakkaat eli sekä kuntalaiset, yksityisen sektorin että kolmannen sektorin toimijat, talous ja ympäristö.

Vaikuttavuuden arviointikehikossa logiikan kuvaus vaikuttavuuden synnyttämisestä liitetään kohdeorganisaation eri strategiatasoihin hyödyntämällä strategiakarttojen ideaa (Ks. Kuva 24). Näin muodostuu projektin ideaa, muutosta, tavoitteita ja vaikuttavuutta kuvaava jatkumo, joka ikään kuin tiivistää kaikki olennaiset osat projektiehdotuksen vaikuttavuuden arviointia varten. Mallin eri osat tulisi pystyä linkittämään toisiinsa hyödyntäen loogisia syy-seuraus –suhteita ja kuten strategiakartoillekin on ominaista, tulisi tällaisesta kuvauksesta rakentua tarina kohdeorganisaation strategian jalkauttamisesta ja vaikuttavuuden aikaansaamisesta. Jokaisen projektin tarina on tietysti omanlaisensa, koska kohdeorganisaatioon mahtuu niin monenlaisia projekteja. Kuitenkin jos projektien sisältöä ja niiden arviointia lähestytään jokaisen projektiehdotuksen kohdalla samanlaisen ajatusmallin ja samanlaisten raamien kautta, voidaan erilaistenkin projektien väliltä löytää vertailukohtia. Esimerkiksi miten suureen joukkoon ihmisiä tai yrityk-

siä projekti vaikuttaa? Millä aikajänteellä mitäkin tuloksia voidaan odottaa? Kuinka strategisesti merkittävä mikäkin projekti on?



*Kuva 24. Yleiskuva projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointimallista*

Kuva 24 on yleiskuva kehitetystä projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointikehikosta. Varsinainen työn ja tutkimuksen lopputuloksena syntynyt arviointikehikko löytyy työn liitteenä B. Siinä on käytännössä esitetty kaikki samat asiat kuin yllä olevasta yleiskuvasakin, mutta asiat on esitetty taulukkomuodossa siten, että kohdeorganisaatio voi sitä toiminnassaan hyödyntää. Arviointikehikkoa on tarkoitus käyttää niin, että esiselvitystyön päätteeksi projektin valmistelijat perustelevat projektiehdotuksensa idean kehikkoa hyödyntäen. Arviointikehikon avulla valmistelijoilta kerätään kaikki olennaiset tiedot kyseisen projektiehdotuksen vaikuttavuuden arviointia varten. Näin salkun johtoryhmien jäsenet saavat kaikki arviointiin tarvittavat tiedot tiiviissä ja tarkoituksenmukaisessa

muodossa. Arviointikehikko ja sen eri näkökulmat on pyritty rakentamaan riittävän väljiksi, jotta kaikkia kohdeorganisaation projekteja pystytään sillä tarkastelemaan.

Käytännössä arviointikehikko jakautuu samoihin kolmeen osioon kuin kuvassa 23 eli projektin strategiseen perusteluun, projektin vaikuttavuuteen ja hyötyihin sekä projektin aikaansaaman muutoksen kuvaukseen. Näiden osioiden sisällä kuvan oikeassa laidassa olevan kysymysrunгон kysymyksiä peilataan projektin kannalta olennaisimpiin näkökulmiin. Kaikkia näkökulmia (Yritykset, kuntalainen, talous, ympäristö, oma toiminta,...) ei suinkaan ole tarkoitus hyödyntää kaikkien projektien tapauksessa, vaan jokainen projekti on perusteltava juuri niin kuin sen tapauksessa on tarpeellista. Olennaista arviointikehikkoa hyödyntäessä on pystyä tunnistamaan projektin aikaansaaman muutoksen keskeiset tekijät ja sidosryhmät, joiden kautta perustelua lähdetään tekemään. Arviointikehikkoon on kerätty haastatteluiden perusteella yleisimmät kaupunkiorganisaation projekteihin liittyvät näkökulmat, jotta suurin osa projekteista pystyttäisiin näiden näkökulmien kautta perustelemaan. Yleisimpien näkökulmien rinnalle projektin valmistelijoilla on tarvittaessa mahdollisuus nostaa muitakin näkökulmia ja arviointikehikon kysymyslistan ulkopuolelta muita olennaisia perusteluja projektiehdotukselle. Arviointikehikon ei siis missään nimessä ole tarkoitus rajoittaa projektin valmistelijoiden perustelumahdollisuuksia, vaan pelkästään johdatella sekä ohjata heitä tarkastelemaan ja perustelemaan projektiehdotuksensa mahdollisimman monipuolisesti sekä kattavasti.

Esimerkiksi hyvinvointipalvelun kehittämisprojektissa muutoksen tavoitteena voisi olla taloudellisten hyötyjen ja asiakasvaikuttavuuden aikaansaaminen palveluprosessia muuttamalla. Kuvailu ei kuitenkaan saisi jäädä tälle tasolle, vaan tapauksessa pitäisi tunnistaa esimerkiksi henkilöstön ja asiakkaan rooli vaikuttavuuden realisoimisessa. Millaista muutosta palveluprosessin muuttaminen edellyttää henkilöstön toiminnassa tai asiakkaan käyttäytymisessä? Onko henkilöstöllä kyvykkyyksiä toimia uuden prosessin mukaisesti? Millä keinoin tätä muutosta voitaisiin edistää? Miten asiakas saadaan toimimaan uuden toimintamallin edellyttämällä tavalla? Kaikki nämä kysymykset ovat aivan keskeisiä tavoitellun vaikuttavuuden aikaansaamiselle sekä projektin onnistumiselle ja siksi ne tulisi huomioida jo projektiehdotusvaiheessa. Tämän tyyppiseen ajatteluun projektin valmistelijoita vaikuttavuuden arviointikehikolla pyritään ohjaamaan.

Ei tyydytä vain kuvailemaan mitä projektilla tavoitellaan, vaan myös perustellaan, miten se aiotaan saavuttaa. Olennaisessa osassa ei ole vielä varsinaiset projektin toimenpiteet, vaan logiikan kuvaus projektin taustalla olevasta ideasta. Tästä projektiehdotusten arvioinnissa tulisikin olla kyse. Vasta myöhemmin projektisuunnitelman laatimisen myötä tarkastellaan, onko projekti käytännön tasolla toteutettavissa ja lähdetäänkö sitä toteuttamaan. Vaikuttavuuden arviointikehikon fokus on varsinaisen projektin kuvaamisen sijaan sen idean kuvaamisessa senkin takia, että sitä voitaisiin hyödyntää myös edellisessä luvussa ehdotetussa projekti-ideoiden katselmuksessa. Seuraavaksi tarkastellaan

vielä muutamaa keskeistä teemaa, jonka varaan arviointikehikkoa ja sen kysymyslistaa on rakennettu.

Yleisesti ottaen projektien arviointia leimaa vahva tavoitekeskeisyys. Varsinkin etukäteisarvioinnissa tavoitteilla on suuri merkitys, koska ei ole vielä mitään mitattavia tuloksia tai edes viitteitä niistä, joihin arviointia voitaisiin perustaa. Selkeiden ja mitattavien tavoitteiden asettaminen on ollut kohdeorganisaatiossa selkeästi haasteena. Vaikuttavuuden arviointikehikon mukainen ongelman pilkkominen eri näkökulmiin voisi tuoda apua myös tavoitteiden löytämiseen sekä asettamiseen ja tätä kautta myös arviointiin. Mallin avulla projektin valmistelijat ikään kuin johdatellaan tarkastelemaan asioita, joiden saavuttaminen on välttämätöntä projektin päämäärän ja halutun vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. Sieltä tulisi myös löytyä oikeat mittarit eri projekteille. Varmasti harvoin projektin onnistumisen osoittamiseen voidaan löytää yhtä mittaria, jonka seuraminen yksin riittäisi kertomaan onnistumisesta tai ainakaan se ei kerro jälkikäteen syitä siihen, miksi projektin päämäärää ei mahdollisesti saavutettu. Tämän takia arviointikehikonkin eri osioiden ja eri näkökulmien tarkastelussa ohjataan projektin valmistelijoita löytämään ja määrittämään projektille useita toisiaan tukevia tavoitteita, joissa onnistuminen johtaa kohti projektin päätavoitteita.

Koska projektien tavoitteet ja niiden kuvaus ovat välillä jääneet niin yleismaailmalliselle tasolle, on päätöksentekijöiden ollut hankalaa todella ymmärtää, miten tai kuinka paljon projekti konkreettisesti muuttaa jotakin. Vaikka tavoitteiden tulisikin olla mahdollisimman yksiselitteisiä ja mitattavia, voisi konkretiaa tuoda projektiehdotuksiin lisää myös tarinan muodossa. Ohjelmistokehityksen puolella hyödynnetään käyttötappauksia kuvaamaan tarinanomaisesti sitä, miten ohjelman tulisi toimia suhteessa sen käyttäjään. Projektiehdotusten kohdalla tarinanomaista kuvausta voitaisiin hyödyntää samansuuntaisesti esimerkiksi siihen, miten projekti konkreettisesti muuttaa henkilöstön ja/tai asiakkaan toimintaa, tilannetta tai käyttäytymismallia. Tämä toisi johtoryhmän tekemään arviointiin vielä yhden erilaisen tulokulman, joka voisi helpottaa todellisten loppuhyötyjen ymmärtämistä ja arvioinnin tekemistä.

Vaikuttavuuden arvioinnille olisi myös hyödyllistä se, mitä tarkemmin projektin vaikutusalue, kohderyhmä tai kohteet pystytään osoittamaan. Lisäksi esimerkiksi kaikki asiakkaat (yritykset, kolmas sektori tai kuntalaiset) eivät välttämättä ole kategorisoitavissa samanlaisiksi vaan niidenkin kohdalla, jos vain on mahdollista, olisi pystyttävä tunnistamaan erilaisia asiakasryhmiä, joilla voi olla erilaiset odotuksetkin. Tästä johtuen myös projektin vaikuttavuus voi kohdistua heihin eri tavoin. Asiakkaiden lisäksi sama pätee myös henkilöstöön, jossa erilaisia tarkastelutasoja voisivat olla esimerkiksi yksilöt, tiimit, osastot ja organisaatiotasot. Niin projektin kohteiden, tarinoiden kuin tavoitteidenkin kohdalla voitaisiin lisäksi hyödyntää toista projektien arvioinnille tyypillistä näkökulmaa eli ennen-jälkeen –arviointiasetelmaa. Tämä korostaa oikeastaan samaa jo aikaisemminkin esiin nousutta keskeistä kysymystä: ”Mikä on projektin jälkeen toisin?”.

Mitä selkeämmin, luotettavammin, monipuolisemmin ja perustellummin pystytään osoittamaan projektin muutos eri näkökulmista, sen parempi.

Koska yhtenä haasteena kohdeorganisaation projektitoiminnassa on ollut vaikuttavuuden sekä hyötyjen realisointi pitkällä aikavälillä, pyritään arviointikehikon avulla kiinnittämään huomiota myös jo projektin päättymiseen sekä sen jälkeiseen aikaan. Onko tämä siirtymä mietitty riittävän huolellisesti? Millä keinoin projektin aikana tehdyt muutokset saadaan juurrutettua osaksi normaalia toimintaa? Mitä riskejä tai haasteita vaikuttavuuden realisoitumiseen liittyy? Kuka hoitaa tämän muutostyön ja –johtamisen projektin päätyttyä? Näiden kysymysten pohtiminen kuuluu myös tutkimuksen perusteella olennaisena osana vaikuttavuuden arviointiin ja sen aikaansaamisen varmistamiseen.

Arviointikehikon mukainen projektin perustelu vaatii luonnollisesti projektiehdotuksen laatijalta riittävää ymmärrystä ja näkemystä, mutta toisaalta hieman syvällisempi asioiden läpikäynti ja perustelu auttavat myös jatkossa tehtävää projektin suunnittelua sekä toteutusta. Ja jos vaikuttavuuden arviointiin, seurantaan sekä aikaansaamisen varmistamiseen todella halutaan kohdeorganisaatiossa panostaa, tulee sen eteen pyrkiä tekemään töitä. Ja kuitenkin arviointikehikon mukaiseen projektin aihepiiriin kuvaukseen ei vielä vaadita mitenkään yksityiskohtaista tai tarkkaa tietoa, mitä ei olisi saatavilla esiselvityksen perusteella. Kyse on vain vaikuttavuuden aikaansaamiseksi tarvittavien toimenpiteiden kuvaamisesta entistä perusteellisemmin, mikä kuitenkin pitäisi olla kaikilla projekteja valmistelevilla tahoilla jo kirkkaana mielessä.

Projektiehdotusten käsittelyvaiheen lisäksi mallia voitaisiin hyödyntää projektin päätyttyä sen jälkiarvioinnissa peilaamalla sitä siihen mennessä saatuihin tuloksiin. Jälkikäteen asiaa tarkasteltaessa voitaisiin tehdä havaintoja siitä, missä ollaan vaikuttavuuden arvioinnissa onnistuttu ja missä ei, jotta jatkossa pystytään projektiehdotuksia arvioimaan entistä paremmin. Tässä vaiheessa ei välttämättä ole vielä täysin selvää, millaista vaikuttavuutta projektilla tulee loppujen lopuksi olemaan, koska usein vaikuttavuuden realisoituminen julkisella sektorilla vie hyvinkin pitkiä aikoja, mutta varmasti viitteitä tuloksista olisi jo nähtävillä.

## 7 POHDINTA

Luvun alussa tutkimuksen johtopäätöksissä käydään vielä läpi, miten tutkimuksessa päädyttiin teoriaa ja empiriaa hyödyntäen edellisessä luvussa esiteltyihin ratkaisuihin. Tämän lisäksi luvussa arvioidaan kriittisesti sekä tutkimuksen toteutusta että sen tuloksia ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia tulevaisuutta varten.

### 7.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Olkkosen (1994) mukaan huolelliseen tutkimukseen kuuluu aina tutkimustulosten tarkastelu ja pohdinta. Yksi hyvän tutkimuksen arviointikriteeri on se, miten tutkimuksessa on löydetty vastaus asetettuun tai asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Olkkonen 1994, s. 111) Tutkimuksen päätutkimuskysymys määriteltiin työn johdannossa seuraavanlaisiksi:

- Miten projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointitoimintaa voidaan kohdeorganisaatiossa kehittää ja miten yksittäisen projektiehdotuksen vaikuttavuuden arviointi tulisi toteuttaa?

Tutkimuksen toteutuksen jälkeen tutkimuskysymyksen asettelu voidaan katsoa olleen onnistunut, sillä selkeästi kohdeorganisaatiossa oli vielä kehitettävää niin yleisemmin toimintamallissa kuin varsinaisessa vaikuttavuuden arvioinnin suorittamisessakin. Näin ollen kokonaisvaltaisempaa projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointitoiminnan kehittämisen näkökulmaa voidaan pitää perusteltuna.

Kaksiosaiseen päätutkimusongelmaan myös löydettiin tutkimuksessa ratkaisuehdotuksia, joilla vaikuttavuuden arviointitoimintaa voidaan kohdeorganisaatiossa kokonaisvaltaisemmin kehittää. Tutkimuksessa annettiin toimenpide-ehdotuksia salkkumallin kehittämiseksi niin, että vaikuttavuuden arvioinnilla olisi jatkossa aidosti enemmän merkitystä päätöksenteossa. Yksittäisten projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointia varten tutkimuksessa taas kehitettiin vaikuttavuuden arviointikehikko, jonka avulla kohdeorganisaation hyvin erityyppisten projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointia voidaan lähestyä kaikissa tapauksissa samalla tavalla.

Jos tutkimusta ja sen tuloksia lähdetään purkamaan päätutkimusongelman ensimmäisestä osasta, niin nopeasti haastatteluiden edetessä kävi ilmi, ettei projektiasioiden käsittely ja päättäminen edennyt kohdeorganisaatiossa vielä aidosti uuden salkkumalliprosessin mukaisesti. Syitä tähän oli monia ja tietyllä tavalla tätä voidaan pitää melko normaalinakin ottaen huomioon, että uusi toimintamalli oli vasta muutama kuukausi sitten otet-

tu käyttöön ja suunnitellut jalkautustoimetkin olivat vielä osin kesken. Lisäksi kohdeorganisaation ollessa niin suuri ja toiminnan niin monimuotoista, ei kohdeorganisaatiosakaan varmasti oletettukaan toimintamallin jalkautuksen sujuvan täysin ongelmitta. Toisaalta ongelmakohtiin ja haasteisiin on hyvä pureutua mahdollisimman nopeasti, etteivät vääranlaiset toimintatavat ehdi juurtua osaksi organisaation normaalia toimintaa. Tässä mielessä tämä tutkimus olikin hyvä toteuttaa nopeasti salkkumallin käyttöönoton jälkeen.

Suurimmat ongelmat kohdeorganisaation projektisalkkumallissa liittyivät siis siihen, ettei projektiasioiden käsittely edennyt, kuten toimintamallin on teoriassa ajateltu toimivan. Periaatteessa kaikki asiat etenivät mallin päätöksentekopisteiden mukaisesti, mutta todellisuudessa käsittely ja päätöksenteko oli johtoryhmissä välillä hieman näennäistä. Projekteista ja niihin liittyvistä asioista oli monesti jo sovittu epävirallisesti johtoryhmän kokousten ulkopuolella ikään kuin vanhan toimintamallin mukaisesti, jonka jälkeen asiat vain hyväksyttiin salkkukokouksissa. Tällä oli luonnollisesti vaikutuksia juuri projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointiinkin. Jos asioista on jo käytännössä päätetty ennen johtoryhmän käsittelyä, niin minkälainen merkitys päätöksenteolle vaikuttavuuden arvioinnilla enää tässä kohtaa on? Tämä oli myös yksi syy siihen, miksi tutkimuksen pääpaino oli hyvä olla vaikuttavuuden arvioinnin kokonaisvaltaisessa kehittämässä pelkän vaikuttavuuden arviointitilanteen ja sen eri näkökulmien tarkastelun sijaan.

Annetuilla toimenpide-ehdotuksilla pyrittiin lisäämään johdonmukaisuutta, läpinäkyvyyttä sekä suunnitelmallisuutta projekti-ideoiden ja –ehdotusten käsittelyyn sekä arviointiin. Tämän lisäksi niillä pyrittiin parantamaan projektiehdotusten välistä vertailua, mikä ei tällä hetkellä käytännössä ollut mahdollista sekä edistämään sitä, että päätökset tehtäisiin ensisijaisesti koko kaupungin tarpeiden mukaan eikä esimerkiksi saatujen ulkoisten rahoitusten perusteella. Toimintamallin jalkauttamisen edistämiseksi ja mallin kehittämiseksi toimenpide-ehdotuksissa kehoitettiin kohdeorganisaatiossa panostamaan salkkujen johtohenkilöiden koulutukseen ja sitouttamiseen sekä yhteistyön lisäämiseen eri salkkujen välillä. Näillä toimenpiteillä olisi suuri vaikutus projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnin merkitykselle päätöksenteossa.

Päätutkimuskysymyksen jälkimmäinen osa koski sitä, miten yksittäisen projektiehdotuksen vaikuttavuuden arviointi tulisi toteuttaa. Tutkimuksen empiirisen osan haastatteluiden perusteella projektiehdotusten vaikuttavuuden arvioinnin keskeisiä tekijöitä ovat projektin strateginen perustelu, projektin vaikuttavuuden ja hyötyjen kuvaaminen sekä logiikan kuvaus siitä, minkälainen muutos on projektin aikana saatava aikaan, jotta haluttu vaikuttavuus syntyy. Lisäksi haastatteluista nousi esiin olennaisina ja huomioon otettavina asioina nykypäivän julkisen sektorin toiminnan verkostomaisuus sekä konkreettisten ja mitattavien tavoitteiden asettaminen. Kaikista näistä löytyi viitteitä jo teoriastakin, joten löydökset eivät siinä mielessä olleet kovinkaan yllättäviä. Kohdeorgani-



saatiossa näitä kaikkia tekijöitä ei kuitenkaan oltu huomioitu vaikuttavuuden arvioinnissa, joten heidän näkökulmastaan tuloksia taas voidaan pitää osin uusina.

Verkostomaisuus nousi esiin, kun haastateltavien kanssa käytiin läpi, mistä ja miten eri tavoin kaupunkiorganisaation projekteissa vaikuttavuus voi syntyä. Tutkimuksen empiirisessä osassa tunnistettiin, että kaupungin projektien vaikuttavuus voi syntyä niin omaa toimintaa kuin myös sidosryhmien toimintaa muuttamalla. Toiminnan muutokseen liittyy vahvasti myös henkilöstöön liittyvät muutokset, jotka niin ikään otettiin huomioon arviointikehikon rakenteessa. Haastatteluissa projektien vaikuttavuuden tyypillisimmiksi kohteiksi tunnistettiin kuntalaiset, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat sekä muut sidosryhmät, talous sekä ympäristö. Sama verkostomaisuus nousi esiin myös teoriaosassa työn luvussa kaksi, kun käsiteltiin julkisen sektorin ja sen päätöksenteon ominaispiirteitä. Siellä nykypäivän julkisen sektorin päätöksentekoon vaikuttaviksi asioiksi mainittiin juuri yksityisen ja julkisen sektorin rajan hälveneminen, eri toimijoiden ja organisaatioiden välinen verkottuneisuus sekä entistä tiiviimpi yhteistyö asiakkaiden kanssa.

Julkisen sektorin toimijat eivät enää tietyllä tavalla vastaa täysin yksin tehtäviensä hoitamisesta, kuten joskus aikaisemmin, vaan onnistuakseen heidän on tehtävä entistä enemmän yhteistyötä niin yksityisen sektorin toimijoiden kuin asiakkaidenkin kanssa. Tämä luonnollisesti monimutkaistaa päätöksentekoakin, kun erilaisia huomioon otettavia näkökulmia, tarpeita sekä odotuksia tulee entistä useammalta suunnalta. Lisäksi asioihin vaikuttavia tekijöitäkin on enemmän ja ne ovat myös hyvin usein yhä vaikeammin tunnistettavissa sekä hallittavissa. Juuri tämän vuoksi asia on huomioitava jo projektin aikaansaamaa muutosta suunniteltaessa, tarkastelemalla tilannetta useista eri näkökulmista ja pohtimalla, mitä vaikuttavuuden aikaansaaminen edellyttää näistä kaikista näkökulmista.

Teoriaosassa myös tavoitteellisuus nousi esiin projekteille tyypillisenä piirteenä ja keskeisenä osana niiden arviointia. Kohdeorganisaatiossa selkeiden ja mitattavien tavoitteiden asettamisella ei kuitenkaan ollut niin vahvoja perinteitä, mutta siihen haluttiin selkeästi haastatteluiden perusteella nyt muutosta. Tavoitteilla koettiin myös olevan selkeä rooli vaikuttavuuden havainnollistamisessa ja sitä kautta myös vaikuttavuuden arvioinnissa. Lisäksi koska kohdeorganisaation tahtotilana on muutenkin ollut projektien seurannan lisääminen, on loogista, että tavoitteellisuutta halutaan lisätä jo projektiehdotusvaiheeseenkin.

Kolmas projektien arvioinnille tyypillinen piirre, joka nousi esiin sekä teoriassa että empiirisessä osassa oli vahva ennen-jälkeen –arviointiasetelma. Koska projektit ovat tietyllä tavalla normaalista toiminnasta erillisiä ja niille voidaan yleensä suhteellisen helpostikin määritellä aloitus- ja päättymispiste, on luonnollista, että usein projektin jälkeistä tilannetta pyritään vertaamaan projektia edeltäneeseen aikaan. Empiirisessä osassa tämä kiteytyi oikeastaan hyvin kysymysmuotoon, joka nousi esiin useaan ottee-

seen: ”Mikä on projektin jälkeen toisin?”. Tämä ei haastatteluiden perusteella tällä hetkellä aina projektiehdotusvaiheessa käynyt riittävän selvästi ilmi. Logiikan kuvaus projektin suunnitellusta muutoksesta toimii myös perusteluna sille, mistä tavoiteltu vaikuttavuus aiotaan synnyttää. Ilman tätä projektin vaikuttavuus- ja hyötytavoitteet ovat tietyllä tavalla vain lupauksia ilman varsinaisia perusteluja.

Vaikuttavuuden arvioinnin keskeisistä tekijöistä kaksi viimeistä eli projektin strateginen perustelu ja tavoitellun vaikuttavuuden kuvaus voidaan nähdä aika luonnollisina päätöksentekoon vaikuttavina asioina. On ensinnäkin selvää, että tavoiteltu vaikuttavuus on ensin kuvailtava jotenkin, jotta sitä voidaan edes arvioida. Projektien strategianmukaisuus taas on jo koko salkkumallin yksi kolmesta päätavoitteesta, minkä vuoksi on odotettua, että myös se nousee olennaiseen osaan arvioita tehdessä.

Näiden samojen viiden tekijän varaan myös rakennettiin projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointikehikko, johon pyrittiin tiivistämään kaikki olennainen tieto arvioinnin tekemiseksi. Käytännön tasolla vaikuttavuuden arviointikehikko on kysymyslista (Ks. Liite B), jota hyödyntämällä projektien valmistelijat perustelevat oman projektiehdotuksensa. Näin salkkujen johtoryhmät saavat kaiken vaikuttavuuden arviointiin tarvittavan tiedon tiiviissä ja tarkoituksenmukaisessa muodossa. Samalla arviointikehikko pakottaa projektin valmistelijat pohtimaan projektiehdotustaan entistä tarkemmin, mikä helpottaa ja edesauttaa tulevien suunnittelu- ja toteutusvaiheiden onnistumismahdollisuuksia.

Arviointikehikko jakautuu käytännössä kolmeen osioon, jotka ovat projektin strateginen perustelu, projektin vaikuttavuuden ja hyötyjen kuvaus sekä projektin aikaansaaman muutoksen kuvaus. Näiden kolmen osion on ajateltu linkittyvän toisiinsa strategiakartoissakin hyödynnettyjen loogisten syy-seuraus –suhteiden avulla. Strategiakartoissa, joita käsiteltiin työn luvussa 5.2, organisaatioiden eri toiminnot linkitetään toisiinsa kausaalisuhteiden avulla ja tuloksena syntyy ikään kuin tarinoita, miten organisaation on tarkoitus jalkauttaa strategiaansa. Samaa ideaa pyrittiin hyödyntämään arviointikehikon raameja määriteltäessä.

Kaksi muuta keskeistä vaikuttavuuden arvioinnin tekijää on huomioitu arviointikehikossa kolmen osion sisällä. Verkostomaisuus näkyy käytännössä viitekehyksen rakenteessa, johon kerättiin kaikki tyypillisimmät näkökulmat, jotka kohdeorganisaation projekteihin useimmiten liittyvät. Kaikkia näkökulmia ei ole tarkoitus hyödyntää kaikkien projektien tapauksissa, mutta niiden joukosta pitäisi löytyä näkökulmat, joilla ainakin valtaosa kohdeorganisaation projekteista pystytään perustelemaan ja sitä kautta myös arvioimaan. Tavoitteellisuutta taas pyrittiin vahvistamaan niin, että projektin valmistelijat ikään kuin ohjataan pohtimaan ja pilkkomaan projektinsa pienempiin osiin sekä löytämään projektin tavoitteet tätä kautta. Myös tavoitteissa tulisi näkyä syy-seuraus –suhteet siten, että ne täydentävät ja ikään kuin johtavat kohti projektin päätavoitteita.

Kehitetyn projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointikehikon pitäisi tuoda systemaattisuutta ja selkeää struktuuria siihen, miten johtoryhmät projektien vaikuttavuutta kokouksissaan arvioivat. Päätarkoituksena on luonnollisesti helpottaa johtoryhmän jäsenten työtä eli päätöksentekoa, koostamalla kaikki arvioinnin kannalta olennaiset tiedot tarkoituksenmukaiseen muotoon. Johdonmukaisemman tekemisen myötä vaikuttavuuden arvioinnista tulee varmasti entistä keskeisempi osa kokousrutiinia ja päätöksentekoprosessia, jolloin myös vaikuttavuuden arvioinnin merkityksen luulisi kasvavan. Johtoryhmän arvioinnin ja päätöksenteon helpottamisen lisäksi arviointikehikon tarkoituksena on ohjata ja tietyllä tavalla myös kehittää projektia valmistelevien ja toteuttavien henkilöiden ajattelua liittyen projektin suunnitteluun.

## 7.2 Tutkimuksen ja tulosten arviointi

Hyvään tutkimukseen kuuluu olennaisena myös osana tutkijan oma arviointi, ikään kuin neutraalisti ulkoapäin tarkasteltuna, tutkimuksen päätyttyä. Se osoittaa tutkimuksen toteuttajan omaa kriittistä arviointia työnsä onnistuneisuutta ja uskottavuutta kohtaan. (Olkkonen 1994, s. 111) Jotta tutkimuksen tuloksista saataisiin mahdollisimman uskottavat, on Saundersin et al. (2011, s. 156) mukaan keskityttävä etenkin kahden asian tarkasteluun: tutkimuksen ja tulosten reliabiliteettiin eli luotettavuuteen sekä validiteettiin eli pätevyYTEEN. Vaikka kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, vaihtelevat niiden tulosten luotettavuus ja pätevyys aina jonkin verran. Ja vaikka tapaustutkimusta tehdessä voitaisiinkin ajatella, ettei toista täysin samanlaista tilannetta voisi olla tai pysyttäisi identtisesti toistamaan, tulee näidenkin tutkimusten kohdalla silti arvioida tulosten validiteettia sekä reliabiliteettia. (Hirsjärvi et al. 2005, ss. 216-217)

Reliabiliteetilla viitataan siihen, miten johdonmukaisia tuloksia hyödynnetyt tiedonkeruumenetelmät sekä analyysitekniikat tuottavat (Saunders et al. 2011, s. 156). Myös Hirsjärvi et al. (2005, s. 216) määrittelevät reliabiliteetin sen mukaan, miten toistettavia tulokset ovat eli toisin sanoen tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sen kykyä antaa eissattumanvaraisia tuloksia. Soininenkin (1995, s. 122) korostaa etenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa sitä, miten löydöksiens tulisi aidosti selittyä tutkittavan kohteen ominaisuuksista ja kontekstista eikä tutkijan harhoista, omista kiinnostuksen kohteista, motivaatiosta tai näkökulmista. Tekisikö ja löytäisikö toinen tutkija siis samasta tilanteesta samat huomiot, tulokset ja johtopäätökset? Ja onko tutkijan aineiston käsittely, ajatuksenkulku sekä tulosten analysointi läpinäkyvää ja perusteltua?

Validiteetti taas liittyy siihen, vastaavatko tulokset todella siihen, mihin niiden kuuluvakin vastata (Saunders et al. 2011, s. 157). Validius kuvaakin mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi et al. 2005, s. 216) Onko tutkimuksen kohteen, aineiston ja tulosten eri tekijöiden välillä siis aitoja kausaalisuhteita ja ovatko selitykset sekä tulkinnat yhteensopivia (Hirsjärvi et al. 2005, s. 216; Saunders et al. 2011, s. 157). Soinisen (1995) mukaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet ovat yhteydessä toisiinsa siten, että luotettavan tutkimuksen edellytyksenä on aina

korkea validiteetti, jota vahvistaa korkea reliabiliteetti. Korkea reliabiliteetti ei kuitenkaan vielä yksin takaa hyvää validiutta (Soininen 1995, s. 120).

Koska tutkimuksessa tarkasteltiin erittäin suuren ja melko monimutkaisen organisaation kaikkia projektisalkkuja, voidaan tutkimuksen validiteetin suurimmaksi kysymykseksi nostaa sen, onko tutkija pystynyt haastatteluiden perusteella keräämään riittävän kattavat tiedot kohdeorganisaation tilanteesta ja haasteista sekä tekemään näiden perusteella oikeanlaisia tulkintoja tutkimusongelman ratkaisemiseksi? Vaikka 13 haastateltavaa voidaan pitää hyvänä määränä diplomityön empiiriselle aineistolle, voidaan silti nostaa esiin kysymys, onko se ollut riittävä määrä ymmärtämään kohdeorganisaation tilannetta tarpeeksi hyvin? Tutkimuksen validiteetin edistämiseksi haastateltaviksi kuitenkin valittiin tarkoituksenmukaisesti olennaisissa vastuutehtävissä olevia henkilöitä suhteellisen tasaisesti eri projektisalkuista. Tällä pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava ja monipuolinen kuva kohdeorganisaation tilanteesta.

Validiteettia voidaan pohtia myös sen kautta, onko tutkimuksen tavoitteet saavutettu. Kuten edellisestä johtopäätös-luvusta voidaan huomata, ainakin kaksiosaiseen päätutkimuskysymykseen löydettiin vastaukset ja tuloksena konkreettiset ratkaisuehdotukset. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna tutkimusta siis voitaisiin pitää validiteetinkin osalta onnistuneena. Ehkä olennaisempi kysymys kuitenkin lienee se, ovatko ratkaisuehdotukset riittävän hyviä ja kattavia. Tähän kysymykseen kattavan vastauksen saaminen edellyttäisi kuitenkin asian laajempaa tutkimista ja kokemusten sekä palautteiden saamista kohdeorganisaatiosta, mihin ei kuitenkaan tämän tutkimuksen arvioinnin puitteissa ollut mahdollisuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa yksi tapa luotettavuuden edistämiseksi on kuvata tarkasti ja totuudenmukaisesti, miten tutkimuksen eri vaiheet on toteutettu. Luotettavuutta lisää myös kuvaus esimerkiksi haastatteluiden toteuttamisolosuhteista, kuten paikoista, käyteystä ajasta sekä mahdollisista häiriötekijöistä. (Hirsjärvi et al. 2005, s. 217) Tämän tutkimuksen eri vaiheet ja rakenne on pyritty kuvaamaan mahdollisimman hyvin, jotta lukija ymmärtää, mitä on tehty missäkin vaiheessa ja ennen kaikkea miksi. Myös tutkimuksen metodologiset valinnat on esitetty ja perusteltu johdanto-luvussa. Luotettavuuden lisäämiseksi myös Hirsjärven et al. (2005) mainitsemat aineistonkeruulosuhteet on kuvattu luvussa neljä ennen keskeisten löydösten ja nykytilan esittämistä.

Koska havaitsemme ja tulkitsemme asioita eri tavoin, liittyy tutkimukseen ja tutkimus-  
selosteeseen aina moninkertaisia tulkintoja. Tutkijan on pitänyt aineistoa käsitellessään tehdä paljon erilaisia tulkintoja, jotka eivät välttämättä aina ole samoja kuin mitä haastateltava on tarkoittanut tai miten lukija ymmärtää saman asian. (Hirsjärvi et al. 2005, s. 214) Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus voikin kärsiä, jos lukija ei esimerkiksi ymmärrä, miksi tutkija on tehnyt jossain tilanteessa niin kuin on tehnyt. Tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuutta voidaan kohentaa riittävän kattavalla perustelulla siitä, mihin esitetyt tulkinnat ja tulokset perustetaan (Hirsjärvi et al. 2005, s. 218).

Tässä tutkimuksessa pyrittiin tekemään juuri näin kuvaamalla kohdeorganisaation nykytila ja haastatteluiden keskeiset tulokset hyvin selkeästi omassa luvussaan. Tällä pyrittiin siihen, että ennen varsinaisten ratkaisuehdotusten esittämistä lukija ymmärtäisi mahdollisimman hyvin kohdeorganisaation tilanteen ja sen seurauksena sen, miten tutkija on tilanteen tulkinnut ja mihin hän perustaa omat ratkaisunsa. Lisäksi löydösten esittämisessä hyödynnettiin haastateltavien antamia suoria lainauksia tukemaan tutkijan analyysiä, mikä onkin Hirsjärven et al. (2005, ss. 217-218) mukaan hyvä tapa rikastaa tutkimuselostetta ja luoda uskottavuutta tutkijan tekemille valinnoille. Haastattelut myös nauhoitettiin sekä litteroitiin kokonaisuudessaan. Tämän ansiosta analysointityö voitiin tehdä huolellisesti ilman kiirettä. Lisäksi tilanne antoi tutkijalle mahdollisuuden palata tarkastelemaan aiempia haastatteluja vielä myöhemminkin tarpeen vaatiessa.

Tutkimuksen keskeisten löydösten luotettavuutta voidaan nähdä tukevan se, että useat löydökset olivat hyvin samansuuntaisia esitetyn teorian kanssa. Näitä asioita olivat muun muassa julkisen sektorin toiminnan verkottuneisuus ja päätöksenteon monimutkaisuus sekä projektien arvioinnissa oikeastaan kaikki esiin nousseet vaikuttavuuden arvioinnin keskeiset tekijät, kuten strategianmukaisuus, tavoitteellisuus ja ennen-jälkeen-arviointiasetelma. Tämä ei tietenkään automaattisesti tarkoita, että myös tutkimuksen tuloksena annetut ratkaisuehdotukset ovat luotettavia, mutta ainakin niiden perustana olleet löydökset vaikuttivat suhteellisen loogisilta ja järkeviltä.

Jos arvioidaan tutkimuksen hyödyllisyyttä, niin tutkimuksen tekemisestä ja sen tuloksina annetuista kaksiosaisista ratkaisuehdotuksista voidaan katsoa olleen monenlaisiakin hyötyjä kohdeorganisaation eri tahoille. Tutkimuksen tuloksena annetuista toimenpideehdotuksista hyötyy erityisesti koko salkkumallista vastaava taho. Tämä taho hyötyy jo varmasti pelkästään tutkimuksen keskeisistä löydöksistä eli kohdeorganisaation nykytilan kuvauksesta, kun he saavat ulkopuolisen tutkijan arvion uuden toimintamallin jalkautuksesta. Nykytilan kuvauksen lisäksi sen pohjalta annetuista konkreettisista toimenpideehdotuksista salkkumallin kehittämiseksi voi olla vielä entistäkin suurempi hyöty koko kohdeorganisaatiolle. Jos toimenpideehdotusten pohjalta salkkumallin ja eri projektisalkkujen toimintaa saadaan kehitettyä, saadaan tutkimuksen hyödyt leviämään vielä laajemmin kohdeorganisaatioissa.

Tutkimuksen aikana kehitetystä projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointikehikosta pääsevät myös hyötymään käytännössä kaikki kohdeorganisaation projektisalkut ja näiden johtoryhmien jäsenet. Arviointikehikon myötä arvioinnin tekemisen tulisi olla helpompaa ja koko päätöksentekoprosessin entistä vaivattomampaa. Tutkimusten tulosten lisäksi voidaan myös tutkimusprosessia pitää hyödyllisenä kaikkien haastateltujen henkilöiden osalta. Useat haastateltavat nimittäin mainitsivat, miten hyvä on, että joku ulkopuolinen tuli kysymään salkkumallista ja vaikuttavuuden arvioinnista näin tarkalla tasolla, koska tällöin hekin joutuivat jäsentämään ajatuksensa ja pohtimaan asioita ehkä hieman kriittisemmin sekä tarkemmin kuin olivat aikaisemmin tehneet. Moni myös myönsi, että heidän tulee olla jatkossa aktiivisempia salkkumallin suhteen ja kiinnittää

enemmän huomiota vaikuttavuuden arvioinnin tekemiseen. Näin ollen tutkimuksen ja haastatteluiden tekemisen voidaan katsoa olleen haastatelluille salkkumallin avainhenkilöille myös tässä suhteessa hyödyllinen.

Koska tutkimuksen tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin Peffersin et al. (2006) kehittämää DSR-prosessimallia, tulee tutkimusta arvioida myös tutkimusmenetelmällisten arviointikriteerien näkökulmasta. Tässä hyödynnetään Hevner et al. (2004, ss. 82-90) laatimaa seitsemän ohjeistavan suuntaviivan listausta, joihin tiivistyvät DSR:n kannalta olennaisimmat arviointikriteerit. Ne liittyvät käytännössä 1) artefaktin eli ratkaisun suunnitteluun, 2) tutkimusongelman merkityksellisyyteen, 3) suunnittelun arviointiin, 4) tutkimuksen löydöksiin ja tuloksiin, 5) tutkimusmetodien täsmällisyyteen, 6) suunnitteluratkaisujen etsimiseen ja 7) tutkimuksesta viestimiseen. (Hevner et al, ss. 82-90)

Kahden ensimmäisen suuntaviivan osalta tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Tutkimusongelma oli aidosti merkittävä kohdeorganisaatiolle ja siihen onnistuttiin rakentamaan tutkimuksen aikana artefakti eli projektiehdotusten vaikuttavuuden arviointikehikko, jonka avulla ongelman pitäisi pystyä ratkaisemaan. Tutkimusmenetelmän näkökulmasta tarkasteltuna tutkimuksen suurimpana heikkoutena voidaan pitää itse artefaktin eli arviointikehikon testausta ja arviointia sekä iterointikierrosten puuttumista, sillä näitä ei aikataulusyistä johtuen ehditty tutkimuksen puitteissa tekemään ollenkaan. Ohjenuorista kohta kuusi korostaa juuri iterointikierrosten merkitystä suunnitteluratkaisun löytämisessä. Nämä tutkimusmenetelmälliset epäkohdat myös luonnollisesti asettavat kysymyksiä sen suhteen, miten hyvin arviointikehikko lopulta toimii sen oikeassa toimintaympäristössä. Arviointikehikkoa olisi pitänyt pystyä testaamaan käytännössä, jolloin saadun palautteen perusteella sen mahdollisia epäkohtia oltaisiin voitu korjata ja kokonaisuutta kehittää edelleen. Nyt tämä vaihe jää kohdeorganisaatiolle tehtäväksi.

Neljäs kohta peräänkuuluttaa suunnittelutieteen tutkimukselta jotain selkeitä kontribuutioita ja olennainen kysymys kuuluukin: ”Mitkä ovat tutkimuksen uudet tai mielenkiintoiset löydökset?” (Hevner et al. 2004, s. 87). Tämän tutkimuksen ensisijainen kontribuutio on täysin uudenlaisen vaikuttavuuden arviointikehikon kehittäminen kohdeorganisaatiolle. Viidennen kohdan mukaan sekä artefaktin suunnittelussa että sen arvioinnissa ja testauksessa tulee hyödyntää asianmukaisia ja tarkkoja tutkimusmetodeja (Hevner et al. 2004, s. 87). Tässä suhteessa tämän tutkimuksen voidaan katsoa onnistuneen osittain, kun arviointikehikon kehittämisessä hyödynnettiin tapaustutkimusta, jonka aineiston keruu sekä analysointi suunniteltiin, suoritettiin ja dokumentoitiin huolellisesti. Kehitettyä artefaktia ei kuitenkaan ehditty testaamaan ja arvioimaan, joten sen osalta myös tämän arviointikriteerin kohdalla jäi parannettavaa.

Viimeisen kohdan mukaan tutkimus ja sen tulokset on esiteltävä kaikille olennaisille osapuolille (Hevner et al. 2004, s. 90). Tutkimuksen tuloksia on jo esitelty kohdeorganisaatiosta diplomityötä ohjanneelle henkilölle, joka myös vastaa koko salkkumallin johtamisesta ja kehittämisestä. Lisäksi arviointikehikon esittelystä on suunnitteilla semi-

naarituloisuus tietyille kohdeorganisaation henkilöille. Tämä tutkimuksen kirjallinen raportti toimitetaan myös luonnollisesti eteenpäin kohdeorganisaation käyttöön sekä asetetaan verkkoon kaikille vapaasti saatavaksi ja hyödynnettäväksi.

Kaikkia DSR:n prosessimallin vaiheita ei siis tutkimuksen toteutuksessa ehditty suorittaa, mistä syystä myös osa tutkimusmenetelmällisistä kriteereistä jäi osin täyttämättä. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin todeta, että kaikissa tutkimuksessa suoritetuissa vaiheissa edettiin kriteerien mukaisesti, millä pyrittiin luonnollisesti mahdollisimman hyvään ja luotettavaan lopputulokseen.

### 7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen haastatteluja tehtäessä nousi lukuisia projektisalkkumalliin liittyviä ideoita esiin, josta kohdeorganisaatiossa voitaisiin tehdä jatkotutkimusta. Tämä on ihan luonnollistakin, sillä toimintamallin jalkauttaminen oli organisaatiossa vielä kesken ja varmasti kaikissa mallin eri vaiheissa riittäisi aihetta tarkempaan tarkasteluun. Yleisesti ottaenkin projektisalkkumallin jalkauttaminen ja siinä onnistuminen olisi yksi erittäin mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Miten esimerkiksi 1-2 vuoden päästä mallin käyttöönotosta toiminta on muuttunut, mitä hyötyjä ollaan saavutettu ja miten malli on muovautunut eri projektisalkkuilla osaksi normaalia toimintaa. Tästä myös ilmeisesti ollaan kohdeorganisaatiossa tekemässäkin jonkinlaista kartoitusta vuoden 2016 lopussa eli juuri vuosi mallin käyttöönoton jälkeen. Asiaa olisi kuitenkin mielenkiintoinen tutkia myös pidemmällä aikajänteellä, jolloin tilanne olisi varmasti jo tietyllä tavalla normalisoitunut ja projekteja oltaisiin ehditty kokonaisuudessaan viedä läpi koko projektisalkkumalliprosessin mukaisesti.

Tutkimuksen haastatteluista tehdessä nousi esiin useasti myös projektien jälkiarviointiin liittyvä projektisalkun päätöksentekopiste. Siinä pyritään hyvin pitkälti samojen teemojen ympärillä kuin projektiehdotustenkin arvioinnissa, arviointiaselman vain ollessa eri, kun tarkastellaan menneisyyttä tulevaisuuden sijaan. Jälkiarviointi vaikuttikin olevan asia, johon kohdeorganisaatiossa olisi myös tarkoitus panostaa tulevaisuudessa, jotta pystyttäisiin aidosti osoittamaan projektien konkreettiset tulokset. Tämä tietysti edellyttäisi tässäkin tutkimuksessa vahvasti esiin nousseiden konkreettisten tavoitteiden asettamista, mittareiden laatimista sekä niiden seuranta projektin aikana. Tässä olisi kuitenkin ehdottomasti yksi mielenkiintoinen tutkimuskohde, kunhan useammat projektit vain ensin saavuttavat tämän projektipäätöspisteen. Myös edellä mainittu tavoitteiden seuranta ja edistymisen mittaaminen voisi olla mielenkiintoinen tutkimuskohde yksinäänkin.

Tämän tutkimuksen luonnollisena jatkumona olisi tietysti tarkastella, miten tutkimuksen ratkaisuehdotukset vaikuttavat kohdeorganisaation toimintaan. Miten paljon toimenpide-ehdotukset tulevat tulevaisuudessa muokkaamaan organisaation toimintaa ja mitä vaikutuksia näillä lopulta on vaikuttavuuden arviointiin? Onnistutaanko projektiehdot-

tusten käsittelyä viemään suunnitelmallisempaan suuntaan ja siirtämään arvioinnin painopistettä enemmän kaupungin kokonaisedun suuntaan? Ja osoittautuuko esitetty vaikuttavuuden arviointimalli toimivaksi ja hyödylliseksi työkaluksi projektiehdotusten käsittelyssä? Nämä kysymykset olisivat ehdottomasti tutkimisen arvoisia ja ne myös lopulta määrittävät sen, miten merkittäväksi tämä kyseinen tutkimus ja diplomityö voidaan pitkällä tähtäimellä luokitella.

Tutkimuksen aikana esiin nousseista asioista jatkotutkimuskohteeksi voisi ottaa myös eri projektisalkkujen välisen yhteistyön merkityksen toimintamallin kehittämisessä. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten seuraavien vuosien aikana, kun salkkumalli vakiinnuttaa asemansa kohdeorganisaation kehitystoiminnassa, erilaisia hyviä käytäntöjä, kokemuksia ja tietotaitoa pystytään jakamaan sekä hyödyntämään eri salkkujen välillä. Uskon, että siinä piilee valtavasti potentiaalia, minkä vuoksi se nousikin yhdeksi toimenpide-ehdotukseksi salkkumallin kehittämiseksi.



## LÄHTEET

- Archer, N. & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), ss. 207-216.
- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. (2006). *Projektiliiketoiminta*. Helsinki, WSOY. 417 s.
- Boland, T. & Fowler, A. (2000). A systems perspective of performance management in public sector organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(5), ss. 417-446.
- Brax, S. (2007). *Palvelut ja tuottavuus. Tekes – teknologiakatsaus 204/2007*. 63 s.
- Burke, W. (2013). *Organization change: Theory and practice*. Sage Publications, 428 s.
- Cooper, R. (1988). The new product process: a decision guide for management. *Journal of Marketing Management*, 3(3), ss. 238-255.
- Cooper, R., Edgett, S. & Kleinschmidt, E. (2001). *Portfolio management for new products. 2. Painos*. Cambridge, Perseus Publishing. 391 s.
- Cooper, R., Edgett, S. & Kleinschmidt, E. (2002). Optimizing the stage-gate process: what best-practice companies do–II. *Research-Technology Management*, 45(6), ss. 43-49.
- Drucker, P. (1963). Managing for Business Effectiveness. *Harvard Business Review* (May-June), ss. 58-65.
- Fiala, P. (2014) Strategic Project Portfolio Management. *International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 19(2), ss. 7-13.
- Hannula, M. & Lönnqvist, A. (2002). *Suorituskyvyn mittauksen käsitteet*. Metalliteollisuuden kustannus, Vantaa. 64 s.
- Hautamäki, V-P (2004). *Hyvän hallinnon toteuttaminen*. Helsinki, Edita. 255s.
- Haveri, A. & Pehk, T. (2008). *Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena*. Tampere University Press. 86 s.
- Heuru, K. (2003). *Hyvä hallinto*. Helsinki, Edita. 459 s.

Hevner, A. & Chatterjee, S. (2010). Design research in information systems: theory and practice. Integrated series in information systems Vol. 22. Springer Science & Business Media. 320 s.

Hevner, A., March, S., Park, J. & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS quarterly*, 28(1), ss. 75-105.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2005). Tutki ja kirjoita. 11. uudistettu painos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi. 436 s.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi. 464 s.

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. Vol. 70 (1), ss. 71-79.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), ss. 53-79

Kaplan, R. & Norton, D. (1996b). The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press, 322 s.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996c). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. Vol. 74(1), ss. 75-85.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focus Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 78(5), ss. 167-176.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki, Talentum. 404 s.

Kaplan, R. & Norton, D. (2009). Strategiaverkko. Helsinki, Talentum. 352 s.

Klassen, K., Russell, R. & Chrisman, J. (1998). Efficiency and productivity measures for high contact services. *Service Industries Journal*, 18(4), ss. 1-18.

Klijn, E. (2008), Governance and Governance Networks in Europe: An Assessment of 10 years of research on the theme, *Public Management Review*, 10(4), ss. 505-525.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1991). Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 40(3), ss. 301-329.

Lauslahti, S. (2003). Menestyvä kunta: kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Helsinki, WSOY. 355 s.

- Leavitt, H. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. In: March, J. (2013) Handbook of organizations, ss. 1144–1170.
- Lehtonen, P., Lindblom, L., Korpinen, S. & Simonen, J. (2006). Projektisalkun hallinta. Helsinki, Edita Prima Oy. 218 s.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. (1999). Laatujohtaminen ja julkinen sektori: laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki, Gaudeamus. 262 s.
- March, S. & Smith, G. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision support systems*, 15(4), ss. 251-266.
- Martinsuo, M., Aalto, T. & Arto, K. (2003). Projektisalkun johtaminen: Tuotekehitysprojektien valinta ja strateginen ohjaus. Metalliteollisuuden kustannus. Ote luvusta 4, ss. 83-100.
- Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. Painos. Jyväskylä, International Methelp Ky. 74 s.
- Mäenpää, O. (2008). Hallintolaki ja hyvän hallinnon takeet. Helsinki, Edita Publishing. 334 s.
- Mäenpää, O. (2011). Oikeus hyvään hallintoon. Helsinki, Unigrafia Oy Yliopistopaino. 252 s.
- Määttä, S. & Ojala, T. (2005). Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. 7. Painos, Helsinki, Edita. 150 s.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 25(12), ss. 1228-1263.
- Neilimo, K. & Näsi, J. (1980). Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampereen yliopisto.
- Norreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some of its Assumptions. *Management Accounting Research*. Vol. 11 (1), ss. 65-88.
- Olkkonen, T. (1994). Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. painos. Espoo, Teknillinen korkeakoulu. 143 s.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), ss. 377-387.

- Osborne, S. (2010). *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge. 431 s.
- Otley, D. (1999). *Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research*. *Management Accounting Research*. Vol. 10 (4), ss. 363-382.
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 2. Painos, Hoboken, Wiley. 322 s.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. Lontoo, Sage. 239 s.
- Pawson, R. & Tilley, N. (2004). *Realist evaluation*. 36 s.
- Peffer, K., Tuunanen, T., Gengler, C., Rossi, M., Hui, W., Virtanen, V. & Bragge, J. (2006). *The design science research process: a model for producing and presenting information systems research*. In: *Proceedings of the first international conference on design science research in information systems and technology (DESRIST 2006)*, ss 83-106.
- Pelin, R. (2008). *Projektihallinnan käsikirja*. 5. painos. Helsinki, Projektijohtaminen Oy. 415 s.
- Peters, B. (2003). *The Changing Nature of Public Administration: From Easy Answers to Hard Questions*. 14 s.
- Pritchard, R. (1995). *Productivity measurement and improvement: Organizational case studies*. Greenwood Publishing Group. 387 s.
- Rajegopal, S., Waller, J. & McGuin, P. (2007). *Project portfolio management: leading the corporate vision*. New York, Palgrave Macmillan. 241 s.
- Rhodes, R. (1996). *The new governance: governing without government*. *Political studies*, 44(4), ss. 652-667.
- Salminen, A. (2002). *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. 6. Painos. Helsinki, Edita. 251 s.
- Salminen, A. (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen*. Helsinki, Edita. 147 s.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students*, 5. Painos. Pearson Education. 614 s.
- Schiemann, W. & Lingle, J. (1999). *Bullseye!: Hitting Your Strategic Targets Through High-Impact Measurement*. New York, Free Press. 210 s.
- Scriven, M. (1981). *Evaluation thesaurus*. 3. Painos. 173 s.

- Simons, S. (2009). *Case study research in practice*. SAGE publications. 200 s.
- Soininen, M. (1995). *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Turun yliopisto. 182 s.
- Sproles, N. (2000). *Coming to grips with measures of effectiveness* (Doctoral dissertation, Systems Engineering Society of Australia). ss. 50-58.
- Tangen, S. (2005). *Demystifying productivity and performance*. *International Journal of Productivity and performance management*, 54(1), ss. 34-46.
- Torring, J. & Triantafillou, P. (2013). *What's in a name? Grasping new public governance as a political-administrative system*. *International Review of Public Administration*, 18(2), ss. 9-25.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2006). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.-4. Painos. Jyväskylä, Kustannusosakeyhtiö Tammi. 159 s.
- Valtiovarainministeriö (2003) *Tuottavuuskehitys ja kilpailukyky tavoitteiksi. Valtionhallinnon kilpailukykyyn ja tuottavuuden parantaminen – hanke*. 52 s.
- Virtanen, P. (2007). *Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen*. Helsinki, Edita Prima Oy. 249 s.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Helsinki, Tietosanoma Oy. 273 s.
- Vuorela, T. (1997). *Arvioinnin tilaajan opas*. Valtiovarainministeriö, hallinnon kehittämisosasto , 137 s.
- Walls, J., Widmeyer, G., & El Sawy, O. (1992). *Building an information system design theory for vigilant EIS*. *Information systems research*, 3(1), ss. 36-59.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research–Design and Methods*. Applied social research method series (Vol. 5). 2. painos. Lontoo. 171 s.
- Zhang, P., Scialdone, M. & Ku, M. (2011). *IT artifacts and the state of IS research*. In *proceedings of The 32nd International Conference on Information Systems, Shanghai 2011*, ss. 1-14.

## LIITE A: HAASTATTELURUNKO

- Kerro lyhyesti omasta työstäsi ja toimenkuvastasi
  - Ja roolistasi P1-projektiehdotusten arviointivaiheessa
- Mikä on mielestäsi P1-päätöksentekopisteen tarkoitus salkkumallissa?
- Miten P1-päätöksentekovaihe tällä hetkellä etenee eli mitä päätöksiä tehdään ja miten päätöksiä tehdään?
- Mitä on vaikuttavuus? Miten te sen käsitätte? Mitä sillä tässä yhteydessä tarkoitetaan? Mistä asioista se koostuu / muodostuu? Millaista vaikuttavuutta projekteilla haetaan?
- Onko vaikuttavuuden arviointi vaikeaa P1-vaiheessa?
  - Mikä tai mitkä asiat siitä tekee vaikeaa?
- Mitä tietoa teillä on nyt päätöksenteon tukena vaikuttavuuden arvioinnin osalta?
  - Mitä hyvää, mikä toimii?
  - Mitä puutteita / kehitettävää?
  - Mistä keskustelu yleensä kokouksissa syntyy tai mihin se keskittyy?
- Mikä on ylipäätään haasteena kaupungin projektien toteutuksessa ja vaikuttavuuden saavuttamisessa?
- Miten projektien vaikuttavuutta arvioidaan projektin päättyttyä?

## LIITE B: PROJEKTIEHDOTUSTEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTIKEHIKKO

### PROJEKTIEHDOTUSTEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTIKEHIKKO

Perustele projektin strateginen merkitys eri strategiatasolla. Vastaa kysymyksiin kaikkiin strategiatasoihin peilaten. Tarvittaessa lisää vielä jokin muu strateginen perustelu kolmen valmiin näkökulman oikealle puolelle.

#### PROJEKTIN STRATEGINEN PERUSTELU

	KAUPUNKISTRATEGIA	KAUPUNGIN TOIMINTASUUNNITELMAT	YKSIKÖN / TUOTANTOALUEEN TOIMINTASUUNNITELMA	JOKU MUU, MIKÄ?
Mihin strategian/toimintasuunnitelman tavoitteisiin projekti liittyy?				
Miten projekti edistää tavoitteiden saavuttamista?				
Millä aikajänteellä tuloksia saadaan aikaan ja missä mittareissa vaikuttavuus voi näkyä?				

Kuville, millaista vaikuttavuutta projektilla on tarkoitus saada aikaan. Kaikkia näkökulmia ja kysymyksiä ei ole tarkoitus hyödyntää kaikkien projektien tapauksessa, mutta pyri perustelemaan projekti tilanteeseen sopivalla tavalla mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti. Aloita siitä näkökulmasta (esim. Kuntalainen), johon projekti pyrkii ensisijaisesti/eniten vaikuttamaan. Vastaa kysymyksiin ensin tästä näkökulmasta ja siirry sen jälkeen seuraavaan näkökulmaan. Tarvittaessa lisää oikealle puolelle muu näkökulma, jos projektin perustelu niin vaatii! Kun projektin vaikuttavuutta on tarkasteltu kaikista olennaisista näkökulmista, siirry alla olevaan osioon.

#### PROJEKTIN VAIKUTTAVUUS JA HYÖDYT

	KUNTALAINEN	YRITYKSET, 3. SEKTORI, MUUT SIDOSRYHMÄT, ...	TALOUS	YMPÄRISTÖ	JOKU MUU, MIKÄ?
Määrittele projektin vaikutusalue(et) / kohderyhmä(t) / kohteet / vaikutuspiiriin kuuluvat / odotetut hyötyjät.					
Miten projekti vaikuttaa kuntalaisiin, yrityksiin, 3. sektoriin, muihin sidosryhmiin, talouteen ja ympäristöön? Ts. mikä tai mitkä asiat ovat projektin jälkeen toisin eri näkökulmista tarkasteltuna?					
Millaisia muutoksia vaikuttavuuden realisoituminen toisaalta edellyttää kohderyhmän (lähinnä kuntalaisten, yritysten,...) toiminnassa?					
Mitä tavoitteita projektille voidaan eri näkökulmista tarkasteltuna asettaa?					
Millä aikajänteellä tuloksia saadaan aikaan ja millä mittareilla vaikutukset osoitetaan?					
Mitä riskejä tai haasteita vaikuttavuuden realisoitumiseen liittyy?					
Millä keinoin tarvittavien muutosten tapahtumista voidaan edistää tai varmistaa? Ts. miten riskeihin tai haasteisiin voidaan varautua, pienentää niiden todennäköisyyttä tai estää kokonaan?					
Kuka on vastuussa muutosten varmistamisesta ja mahdollisesta projektin jälkeisestä ajasta?					
Muut perustelut					

Kuvalle, millainen muutos projektin on saatava aikaan, jotta projektin vaikuttavuusavoitteet saavutetaan. Keskity nimenomaan suunnitellun muutoksen kuvaamiseen projektin toimenpiteiden ja vaiheiden sijasta. Mitä projektin toimenpiteillä pyritään muuttamaan? Mikä on projektin jälkeen todella toisin? Henkilöstön kohdalla voit miettiä asiaa yksittäisten työntekijöiden, tiimien, osastojen, jne kautta.

### MUUTOS VAIKUTTAVUUDEN AIKAANSAAMISEKSI

	OMA TOIMINTA JA HENKILÖSTÖ	SIDOSRYHMIEN TOIMINTA JA HENKILÖSTÖ	JOKU MUU, MIKÄ?
Määrittele, mitä oman tai sidosryhmien toiminnan, prosessin, palvelutuotannon, yms. osaa projekti muuttaa.			
Miten projekti vaikuttaa kaupungin omaan toimintaan tai ulkopuolisten sidosryhmien toimintaan? / Millaisia uudelleenjärjestelyjä vaikuttavuuden aikaansaaminen edellyttää omassa tai sidosryhmien toiminnassa?			
Määrittele, mitä osaa henkilöstöstä projekti koskettaa.			
Miten projekti vaikuttaa kaupungin oman tai sidosryhmien henkilöstön toimintaan? / Millaisia muutoksia vaikuttavuuden aikaansaaminen edellyttää omalta tai sidosryhmien henkilöstöltä?			
Mitä toiminnan muutokseen ja henkilöstöön liittyviä tavoitteita voidaan asettaa?			
Millä mittareilla muutokset ja tavoitteiden saavuttaminen osoitetaan?			
Mitä riskejä tai haasteita muutoksen aikaansaamiseen ja vaikuttavuuden realisoitumiseen liittyy?			
Millä keinoin tarvittavien muutosten tapahtumista voidaan edistää tai varmistaa? Ts. miten riskeihin tai haasteisiin voidaan varautua, pienentää niiden todennäköisyyttä tai estää kokonaan?			
Kuka on vastuussa muutosten varmistamisesta ja mahdollisesta projektin jälkeisestä ajasta?			
Muut perustelut			