Kyyläystä vai kehittämistä? Hankkeiden toiminnan arvioinnista

23.5.2025

Hankehakemusten arvioinnista kerroin joitakin asioita viime syksynä tämän verkkolehden artikkelissa, ja nyt paneudun rahoituksen saaneiden hankkeiden toiminnan arviointiin. Karkeasti hankkeen arviointi voidaan jakaa hankkeen toiminnan, tulosten ja vaikuttavuuden arviointiin. Itselleni asia on ajankohtainen siksi, että toimin kuluvan vuoden alussa alkaneen HEROES -yliopistoallianssin laadunvalvojana eli Quality Assurance Officerina noin niin kuin virallisesti. Tehtäväni on seurata HEROESin toimintaa nimenomaan hanketoiminnan näkökulmasta. Tämän vuoksi osallistun mahdollisuuksien mukaan HEROES-toimintaan SEAMKissa, vaikka en olekaan aktiivisena tekijänä missään työpaketissa. Näin saan osallistuvan arvioinnin kautta tietoa hankkeen käytännön etenemisestä ja toiminnasta.

Miksi hankkeiden toimintaa kannattaa arvioida

Hankkeiden toiminnan arviointi on tärkeää kaikissa hankkeissa, ei vain suurissa, kansainvälissä hankkeissa. Lähtökohta kun on sama kaikissa hankkeissa: Meillä on ongelma, tiedämme, kenellä se on, ja meillä on ajatus siitä, miten se voidaan ratkaista. Toki yleensä vain suuremmissa hankkeissa arviointiin varataan erikseen resursseja, mutta usein edes jossain määrin ulkopuolinen näkemys hankkeen toimintaan saattaa osoittautua hyvin hyödylliseksi. Joissain hankkeissa apua saa luonnollisesti myös ohjausryhmältä, mikäli sen jäsenten valinta on onnistunut niin hyvin, ettei kyseessä ole nuhjausryhmä.

Hankkeen toiminnan arvioinnissa tavoitteena on yhtäältä hanketyön sujuvuuden edistäminen ja varmistaminen ja toisaalta hankkeen tuotteiden laadun varmistaminen. Työn sujuvuuteen liittyy sellaisia asioita kuten yhteisten menetelmien ja työnjaon yksityiskohtien selvittäminen ja parantaminen, riskien hallinta

ja päällekkäisyyksien karsiminen. Tuotteiden laadun varmistaminen tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että hankkeen aikaansaamilla tuotteilla voidaan saada aikaan suunniteltuja tuloksia.

Arvioinnissa hankkeen talouden seurannalla on lähinnä välineellinen merkitys. Arviointi ei ole valvontaa, se on hankkeen johdon ja rahoittajan tehtävä. Mikäli rahaa kuluu liikaa tai liian vähän, se on yleensä merkki jostain, ja siihen tulee hankkeessa kiinnittää huomiota: Onko johonkin tehtävään käytettävissä liian vähän tai liian paljon resursseja, onko työaikaa käytetty tai kirjattu oikein, onko hankkeen henkilöstön osaamistaso sopiva jne. Tarkoituksena ei ole kritisoida vaikkapa projektipäällikön tekemisiä vaan auttaa ja arvioida hanketta. Kun arviointia tehdään aktiivisesti ja osallistuvasti alusta alkaen, saadaan paras hyöty hankkeelle: Toimintaa pystytään parantamaan, ja mahdollisiin riskeihin reagoimaan ajoissa.

Sisäinen vai ulkoinen arviointi

Hanketta ja sen toimintaa voidaan arvioida sisäisesti tai ulkoisesti ostopalveluna tai yhdistämällä molempia tapoja. HEROES-arviointi on sisäistä, jossa on omat hyvät ja huonot puolensa. Yhtäältä sisäinen arviointi mahdollistaa pitkäaikaisen ja jatkuvan seurannan ja välittömän toiminnan kehittämisen, toisaalta sisäinen arviointi saattaa vääristyä, koska toimintaa saatetaan joiltain osin seurata liian läheltä. Tämän vuoksi en itse osallistu aktiivisesti HEROESin toimenpiteisiin ja työpaketteihin, vaan toimin enemmän tarkkailijana. Kuitenkin epäilemättä SEAMKin näkökulma tulee paremmin esille kuin muiden kumppanien, sille en varmasti mitään voi. Asia on vain huomioitava.

Ostopalveluna hankittavan ulkoisen arvioinnin hyvänä puolena on ainakin se, ettei tätä edellä mainittua vääristymää helposti synny, mutta heikkona puolena on yleensä se, että ulkoinen arvioija tekee hankkeen aikana yleensä kaksi, korkeintaan kolme arviointikierrosta kyselyineen ja/tai haastatteluineen. Näin ensimmäiset arvioinnin tulokset saadaan usein vasta hankkeen jälkimmäisellä puoliskolla, jolloin monien toimenpiteiden parantaminen on myöhäistä tai vaatii liikaa resursseja. HEROESissa ensimmäinen, vapaamuotoinen katsaus on jo hankkeen johdolle ja ohjausryhmälle annettu, ja siinä suositeltuja toimenpiteitäkin on jo alettu tehdä.

Riskeistä ja niiden lieventämisestä

Hankkeen riskit, ennakoidut ja ennakoimattomat, ovat yksi arvioinnin tärkeimmistä kohteista. Kaikkien hankkeiden toteuttamisessa on riskejä, ja osaa niistä on voitu jopa suunniteltaessa tulla ajatelleeksi, jolloin homma on helppoa, toimitaan vaan riskin lieventämissuunnitelman mukaisesti. Osa riskeistä tulee kuitenkin yllätyksenä. Käsi pystyyn, jos suunnitellessaan hanketta alkuvuodesta 2019 osasi ennakoida, että suunnilleen koko maailma pysähtyy vuoden kuluttua ja kaikki ovat karanteenissa. Covid on tietysti ääriesimerkki, mutta kun suunniteltu hanke kestää vaikka kolme vuotta, aika paljon yllätyksiä voi tulla ihan puun takaa.

Ennakoimattomien riskien huomaaminen ja niihin reagointimahdollisuuksien löytäminen onkin yksi hankkeen osallistuvan arvioinnin suurimmista hyödyistä. Tässä kohtaa arvioijan ei kannata, eikä pidäkään, odottaa arvioinnin raportoinnin ajankohtaa, vaan ottaa havaittu riski esille ensin epämuodollisesti niiden ihmisten kanssa, jotka voivat asialle jotain tehdä. Yleensä projektipäällikköön kannattaa ensin olla yhteydessä, ja esim.

suuren hankkeen, kuten HEROESin kanssa, myös esim. työpakettien vetäjät ovat tärkeässä roolissa.

Useamman toteuttajan hankkeessa, on se sitten kansainvälinen, kansallinen tai alueellinen, arvioijan on tärkeää olla perillä siitä, missä ja millä tavalla hanketta toteutetaan. Vaikka se saattaa jollekulle olevan vaikea myöntää, on mahdollista, että jossain tehdään samoja asioita hieman paremmin kuin meillä ja meidän kohtaamamme riski tai ongelma on jo jossain muualla ratkaistu. Näin ratkaisumallien siirtämisen ja soveltamisen helpottaminen on myös yksi arvioinnin tehtävistä.

Pitäisikö minunkin hankettani arvioida?

Juu, pitäisi. Arvioinnin ei kuitenkaan tarvitse olla ulkoista, eikä siihen tarvita välttämättä esimerkiksi erillistä arvioijaa omasta organisaatiosta. Jonkun asioista jonkin verran perillä olevan, varsinaisen toteuttajaryhmän ulkopuolelta tulevan ihmisen, olisi edes silloin tällöin hyvä katsoa, että ollaanko hankkeessa menossa sen tavoitteiden osoittamaan suuntaan. Projektipäällikkö tai -työntekijä katsoo asiaa monesti liian läheltä eikä välttämättä huomaa hankkeen toteuttamiseen liittyviä riskejä ja ongelmia. Avainsana tässä on rehellisyys itseä ja hanketta kohtaan, riski on riski ja ongelma on ongelma, ja ne on sellaisiksi myönnettävä. Hankkeen arviointi auttaa tässä.

Jari Alanko
erityisasiantuntija, kansainvälinen TKI
SEAMK

Kirjoittaja on 1990-luvulla kansainväliseen hanketoimintaan hurahtanut kaikkien alojen kiistaton erikoisasiantuntija, siis valtiotieteiden maisteri, joka on erikoistunut rahoituksen hakemiseen, hakemusten tekemiseen ja arviointiin.