

Liite A

PROJEKTISUUNNITELMAN TYÖSTÄMISOHJEITA JA IDEOINNIN TYÖKALUJA

1. SUUNNITTELUN KULKU

Tärkeimmät sidosryhmät kannattaa vetää mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon projektin alusta lähtien. Yhteissuunnittelulla varmistetaan mm. se, että eri sidosryhmien käsitykset tulevat kattavasti huomioonotetuiksi ja että suunnittelu perustuu todellisiin tarpeisiin ja ongelmiin eikä vain ulkopuolisen suunnittelijan tai yhden sidosryhmän rajalliseen näkemykseen. Sen lisäksi avoin yhteissuunnittelu sitouttaa eri sidosryhmät hankkeen tavoitteisiin ja suunniteltuun toimintamalliin.

Seuraavassa on esitetty työskentelyohjeita sekä työpohjia, joita voidaan käyttää projektin suunnitteluanalyysissä ja projektisuunnitelman hahmottamisessa. Ainakin tärkeimmät suunnitteluvaiheet kannattaa tehdä osallistuvina, esimerkiksi yhteisen aivoriihipalaverin muodossa. Yhteisessä suunnittelupalaverissa voidaan mm. laatia kattava ongelma-analyysi, selvittää mahdolliset ratkaisumallit ja käytettävissä olevat resurssit sekä määrittää perusratkaisut projektin tavoitteiden, toteutustavan ja periaatteellisen sisällön osalta. Tämän yhdessä laaditun alustavan suunnitelman pohjalta voivat suunnittelijat laatia itse projektisuunnitelman. Tarpeen mukaan voi viimeistelytyössäkin vetää hankkeen eri osapuolia aktiivisesti mukaan erilaisilla osallistuvan suunnittelun menettelyillä.

2. SUUNNITTELUN VALMISTELU

2.1 Taustaselvitykset

Suunnittelun ensimmäisenä työvaiheena määritellään suunnittelussa tarvittavat tausta-selvitykset sekä niiden tekotapa. Taustaselvityksiä määriteltäessä on mietittävä mm. seuraavia tekijöitä:

- Mikä tieto on oleellista ongelmien ymmärtämisen, mahdollisuuksien selvittämisen ja hankkeen rajaamisen sekä tavoitteenasettelun kannalta?
- Mistä lähteestä tiedon voisi tehokkaimmin hankkia?
- Kuinka luotettavaa ja kattavaa on jo saatavilla oleva tieto, tarvitaanko tarkempia selvityksiä?
- Miten tiedon voisi tehokkaimmin saada selville?
- Kuka vastaa tiedon hankkimisesta ja työstämisestä, missä aikataulussa?

Taustaselvitysten suunnittelussa voidaan käyttää apuna työpohjaa 1.

2.2 Suunnittelun organisointi

Seuraavana vaiheena määritellään hankkeen suunnitteluun ja sitä koskevaan päätöksentekoon mukaan vedettävät henkilöt sekä sidosryhmät. Tässä vaiheessa pitäisi varmistaa, että kaikkien hankkeen kannalta oleellisten sidosryhmien edustajat saadaan mukaan kehittelyyn ja että he myös nauttivat sidosryhmänsä luottamusta. Usein kannattaa kutsua mukaan myös muiden

vastaavien hankkeiden ja hanketta sivuavien rinnakkaistoimialojen edustajia. Jos hankeidean tiimoilta voidaan löytää aktiivisia kehittäjiä ja ideanikkareita esimerkiksi koulutus- ja

tutkimuslaitoksista, kannattaa myös heitä kutsua mukaan hankkeen kehittelyyn. Sidosryhmien edustajat yksilöidään henkilöinä. Jos tämä ei vielä ole mahdollista, määritellään heidän valintamenettelynsä, jotta voidaan varmistaa “oikeiden” henkilöiden saaminen mukaan hankkeen kehittelyyn.

Samalla määritellään osallistumisessa käytettävät menettelytavat.

Työpohja 2:n avulla voidaan miettiä suunnittelun eri vaiheita ja niihin osallistuvia organisaatiota ja henkilöitä.

2.3 Suunnittelun työohjelma

Suunnitteluvaiheellekin kannattaa laatia työohjelma, jossa määritellään eri selvitys- ja suunnitteluvaiheet, niiden aikataulu ja vastuhenkilöt. Apuna voi käyttää työpohjaa 3.

3. SUUNNITTELUANALYYSIT

3.1 Ongelma-analyysi

Ongelma-analyysi voidaan tehdä jakamalla tarkasteltavan kehittämistilanteen ongelmat (nykyiset ongelmat ja heikkoudet sekä kehityksen esteenä olevat ongelmat) hankkeen kannalta tärkeisiin ongelmatahoihin, joita kutakin tarkastellaan tärkeimpien sidosryhmien kannalta. Ongelmat kirjataan sen mukaan, miten eri sidosryhmät ne kokevat ja minkälaisia ongelmia kukin sidosryhmä omalta osaltaan aiheuttaa.

Ns. ongelmamatriisin käyttö on osoittautunut käyttökelpoiseksi menetelmäksi ongelmien tarkastelussa. Työpohjassa 4 esitettyä tarkastelukehikkoa voidaan soveltaa useimpiin hankkeisiin. Siinä on kuitenkin aina yksityiskohtaisesti määriteltävä, keitä/mitä tarkastelutasot ovat. Myös ongelmatahoja voi olla tarpeen muuttaa tai lisätä. Esimerkiksi tuotannollisissa hankkeissa on syytä tarkastella erikseen markkinoihin ja markkinointiin liittyviä ongelmia.

Ongelmakirjaukset on syytä tehdä selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Ongelman tai esteen laatu pitäisi selvittää kirjauksesta. Ongelmat pitäisi kirjata ongelmamuodossa, ei ratkaisun puutteena.

Esimerkki

”Huono yhteistyö” on liian yleinen ongelman kirjaus. Ongelman määrittelyssä pitäisi sen sijaan kuvata sitä, mikä yhteistyössä on huonoa.

”Koulutuksen puute” on puolestaan esimerkki ratkaisun puutteesta. Ongelman määrittelyssä pitäisi sen sijaan kuvata ongelmat, jotka johtuvat koulutuksen puutteesta; esimerkiksi puutteelliset taidot jossain toiminnassa.

Ongelma-analyysiin kirjataan kaikki tunnistetut ongelmat. Priorisoinnin vuoro tulee vasta tämän vaiheen jälkeen.

Silloin, kun hankkeella pyritään kehittämään täysin uutta toimintaa, on ongelma-analyysin tekotapaa hieman muutettava. Ensimmäisenä vaiheena kannattaa tällöin listata ne tekijät,

jotka kehitettävän toiminnan on tulevaisuudessa täytettävä, jotta toiminta olisi järkevällä ja kestäväällä pohjalla. Ongelma-analyysi voidaan tällöin tehdä etsimällä vastauksia kysymykseen ”mitkä tekijät ovat tavoitetilanteeseen pääsemisen esteinä?”

3.2 Ratkaisun valinta

3.2.1 Ongelmien priorisointi

Sen jälkeen, kun ongelmat on tunnistettu, ne priorisoidaan sen mukaan, mikä on niiden merkittävyys ja mitkä ovat mahdollisuudet vaikuttaa niihin. Priorisointi voidaan tehdä esimerkiksi jakamalla ongelmat kolmeen luokkaan.

Ongelman tyyppi	Luokitus
Ongelmat, joiden vaikutus on suuri ja jotka ovat merkittäviä kehityksen esteitä, joihin voi periaatteessa vaikuttaa käytettävissä olevilla voimavaroilla ja jotka ovat tärkeimpien sidosryhmien kannalta merkittäviä.	+
Ongelmat, joiden merkittävyys on vähäinen	0
Ongelmat, joihin ei voi vaikuttaa hankkeen ja järjestöjen voimavaroilla	-

Joskus voidaan käyttää myös ”äänestysmenettelyä”; suunnitteluun osallistuvat henkilöt valitsevat esimerkiksi viisi/kymmenen tärkeintä ongelmaa, joihin heidän mielestään hankkeessa pitäisi pureutua.

3.2.2 Vahvuuksien ja resurssien tunnistaminen

Ennen kuin lähdetään miettimään hankkeen rajausta, kannattaa tarkastella vielä kehittämistilanteeseen liittyviä vahvuustekijöitä, mahdollisuuksia ja käytettävissä olevia resursseja. Ne voidaan listata vapaamuotoisesti omalle paperilleen.

3.2.3 Ratkaisun etsiminen

Kun priorisoituja ongelmia tarkastelee, huomaa yleensä, että eri ongelmat voidaan ryhmittää 4-8:n kehittämisalueen joukoksi. Osa ongelmista voi liittyä esimerkiksi henkilöstön osaamiseen, osa negatiivisiin asenteisiin tai yhteistyön heikkouteen, kun taas eräs merkittävä ongelmajoukko voi liittyä vaikkapa laitteiden ja tilojen käyttöön ja kunnossapitoon. Nämä laajemmat ongelma-alueet voidaan kirjata työpohja 5:n sarakkeeseen ”priorisoidut kehittämisalueet” (esimerkiksi ”yhteistyön kehittäminen” ja ”rahoituspohjan vahvistaminen”). Tämän lisäksi myös jotkin piilevistä mahdollisuuksista ja vahvuustekijöistä voivat olla sellaisia, että niiden vahvistaminen voidaan ottaa hankkeen työn alle ja liittää priorisoiuihin kehittämisalueisiin.

Sen jälkeen voidaan valituille kehittämisalueille miettiä mahdollisia ratkaisutapoja esimerkiksi avoimen aivoriihiyöskentelyn kautta. Ratkaisuina voivat tulla kyseeseen mm. erilaisten selvitysten ja suunnitelmien laatiminen, koulutus, organisaatioiden kehittäminen, kriittiset

investoinnit kuten laite- ja tarvikehankinnat sekä tilojen korjaus tai rakentaminen. Myös yhteistyöverkostojen luominen ja materiaalien kehittäminen voivat olla ratkaisuja.

Kaikki esille tulevat ideat kirjataan. Uusia ideoita ei pitäisi tässä vaiheessa tukahduttaa liian itsekriittisyyden alle, sillä mitä luovempia ratkaisumahdollisuuksia pystytään kehittämään, sitä paremmat ovat mahdollisuudet löytää uusia, innovatiivisia ratkaisuja.

Samalla, kun ratkaisumalleja mietitään, voidaan kirjata ylös kommentteja mm. resurssien tarpeesta ja niiden saatavuuteen mahdollisesti liittyvistä ongelmista.

3.2.4 Ratkaisumallin valinta

Silloin, kun hankkeen lopullinen ratkaisumalli joudutaan valitsemaan useasta toteutuskelpoisesta, mutta selvästi erilaisesta ratkaisusta, voidaan ei vaihtoehtoja arvioida työpohja 6:n avulla. Läheskään aina tämä vaihe ei kuitenkaan ole tarpeen, koska edelliset vaiheet ovat voineet jo rajata hanketta tietyn vaihtoehdon suuntaan.

4. SUUNNITELMAN MÄÄRITTÄMINEN

Hankesuunnitelman tavoitteet, mittarit, tulokset ja toimenpiteet hahmotellaan ongelma-analyysin, vaihtoehtoisten ratkaisutapojen arvioinnin ja käytettävissä olevien voimavarojen (resurssien) perusteella.

Työpohjia 7-10 voidaan käyttää projektin sisällön hahmotteluun. Ensimmäisenä vaiheena kannattaa miettiä eri hyödynsääjiä ja tavoiteltavia hyötyjä. Se on hyvä välivaihe mietittäessä hankkeen tavoitteita. Muut määrittelyt johdetaan tavoitteenasettelusta, priorisoiduista kehittämisalueista ja alustavasti hahmotelluista ratkaisuista.

Työpohja 1: Taustaselvitysten määrittely

	Selvitettävät asiat	Tietolähteet	Selvitystapa
Yleiset taustaselvitykset	Esim. toimialan kehityssuunnitelmat ja –ohjelmat, valtion rahoitus, kansalliset hankkeet jne.	Sidosryhmien edustajat, viranomaiset, erilaiset raportit ja suunnitelmat jne.	Haastattelut, havainnointi, osallistuvat menetelmät, kirjallisuushaut, internet jne.
Alueelliset taustaselvitykset	Esim. ympäristön tila, paikallishallinto, alueellinen infrastruktuuri jne.	”	”
Projektikohtaiset selvitykset	Esim. sidosryhmät, kulttuuritekijät, nykyinen teknologia, markkinatilanne jne.	”	”
Muut selvitykset	Esim. muut hankkeet, yhteistyömahdollisuudet jne.	”	”

Työpohja 2: Suunnitteluun osallistuvien tahojen määrittäminen

Suunnitteluprosessit (esimerkkejä menetelmistä)	Osallistuvat tahot <ul style="list-style-type: none"> • kuka osallistuu tai kommentoi • keneltä tietoa kerätään • kenelle tiedotetaan 	Edustajat <ul style="list-style-type: none"> • ketkä edustavat ao. ryhmää, miten edustajat valitaan
A. Osallistuva yhteissuunnittelu <ul style="list-style-type: none"> • suunnitteluseminaarit • työryhmien perustaminen • vaihtoehtoisten suunnitelmien pyytäminen eri sidosryhmiltä ja niiden yhteinen arviointi 		
B. Tiedon ja mielipiteiden keruu <ul style="list-style-type: none"> • haastattelut • kirjalliset kyselyt • "avoimet ovet" hankkeen toimistossa • havainnointi 		
C. Suunnitelmista tiedottaminen <ul style="list-style-type: none"> • tiedotteet • lehtiartikkelit, paikallisradio • keskustelu- ja tiedotustilaisuudet • "avoimet ovet" 		
D. Suunnitelmien kommentointi <ul style="list-style-type: none"> • arviointipalaverit • lausuntojen pyytäminen • "avoimet ovet" • haastattelut 		

Työpohja 4: Ongelmamatriisi

	Taloudelliset ongelmat	Institutionaaliset ja organisatoriset ongelmat	Teknologiaan liittyvät ongelmat	Sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät	Ympäristöön liittyvät ongelmat
Loppukäyttäjä (esim. asiakas)					
Tuottajataso (esim. palveluiden tuottaja)					
Aluetaso					
Toimialataso					
Muut tasot					

Työpohja 5: Ratkaisumallien määrittely

Priorisoidut kehittämisalueet	Mahdollisia ratkaisutapoja	Kommentteja
(Priorisoiduista ongelmista johdetut kehittämisalueet)	(Vaihtoehtoiset ratkaisutavat)	(Vaikuttavuuteen, riskitasoon, resurssitarpeeseen, yms. liittyviä kommentteja)

Työpohja 8: Tavoitteet ja mittarit

Tavoitteet	Mittarit	Seurantatapa
a) Kehitystavoitteet		
b) Välittömät tavoitteet		

Liite B

PROJEKTINHALLINTAKANSIO

PROJEKTI: _____

A / 1	HUOM! KIIREELLISTÄ!
B / 2	Organisaatio Kontaktit
CD / 3	Kirjeenvaihto
E / 4	Kokoukset / muistiot
FG / 5	<i>Projektsuunnitelma</i> <i>Työsuunnitelmat</i>
H / 6	Muut suunnitelmat
IJ / 7	Seurantareportit
K / 8	Budjetti Budjetin seuranta
L / 9	Laskut (maksettavat)
M / 10	Laskut (lähetetyt)
N / 11	Saadut maksut
O / 12	Hankinnat
PQ / 13	Matkat
R / 14	Henkilöstö Työsopimukset
S / 15	Projektisopimukset Määrärahapäätökset
TU / 16	Tarjoukset
V / 17	Karttoja, esitteitä, yms.
V / 17	Sekalaista
ZÅ / 19	
ÄÖ / 20	

(kirjaimet/numerot vastaavat 20-jakoisen välilehdistön välilehtiä)