

Projektinhallinnan

O P A S





- Arpajaislaki (1047/2001)
- Laki raha-automaattivastuksista (1056/2001)
- Valtioneuvoston asetus eräistä raha-automaattivastuksiin sovellettavista määräajoista (1170/2001)
- Valtioneuvoston asetus Raha-automaattiyhdistyksestä (1169/2001)
- Tulkintaohjeita avustuslaista ja määräaika-asetuksesta
- RAY:n avustustoiminnan suuntaviivat ja painoalueet
- Raha-automaattivastusten maksatusohje
- Raha-automaattivastusten selvitysohje



■ Raha-automaattivastuksilla toteutettavia kokeilu- ja kehittämisprojekteja on vuosittain käynnissä yli tuhat. Kokeilu- ja kehittämistoimintaan kohdistuu entistä suurempia tehokkuus- ja tuloksellisuusodotuksia. Projektivastusten myöntämiskriteereihin ja käytön seurantaan kiinnitetään lisääntyvää huomiota. RAY:n hakemuskäsittelyssä ja avustusvalmistelussa keskeisimpiä arvioinnin kohteita ovat projektille asetetut tavoitteet ja niiden selkeys, projektisuunnitelmien sosiaali- ja terveystieteellinen merkitys ja innovatiivisuus sekä se, miten projektissa saatavia tuloksia aiotaan hyödyntää.

Projektivastuksen hakemista varten on tarkempia ohjeita RAY-avustusten hakuoppaassa. Tähän projektinhallinnan oppaaseen on koottu ohjeita, joita voi hyödyntää sekä projekteja alunperin suunniteltaessa että suunnitelmien täsmentämiseen ja viimeistelyyn. Projektin suunnitteluun kannattaa panostaa riittävän ajoissa, koska avustushakemuksen ja siihen liitettyjen tietojen pohjalta valmistellaan päätös siitä otetaanko projekti RAY:n avustuksen piiriin vai ei. Niissä tapauksissa, joissa RAY tekee myönteisen avustusesityksen, sitä koskevan ennakkotiedon ja valtioneuvoston lopullisen avustuspäätöksen väliin jäävä puolentoista kuukauden jakso kannattaa käyttää tehokkaasti toteuttamissuunnitelman hioamiseen, jotta projektin varsinainen käynnistyminen voisi tapahtua ripeästi. Parhaimmillaan hyvä toteutussuunnitelma varmistaa projektin onnistumisen ja huonoimmillaan puutteellinen suunnitelma estää saamasta mitään kunnollista aikaan.

Tämä opas syntyi alun perin RAY:n avustusosaston ja Aspectum Finland OY:n yhteistyönä vuonna 1999 järjestämän projektinhallinnan pilottikoulutuksen tuloksena. Aspectumin puolesta oppaan tekstin kirjoitti Leena Kanerva. Tekstiä on avustusosastolla muokattu ja sovitettu yhteen voimassa olevien avustusehtojen ja vallitsevien avustuskäytäntöjen kanssa. Opas etenee tavoitteiden konkretisoinnista aikataulutuksen, resurssoinnin ja laadunvarmistuksen kautta tulosten hyödyntämiseen. Asioiden järjestykseen paneminen ei aina ole yksiselitteistä eikä välttämättä suju samojen kaavojen mukaan. Ohjetta systemaattisesti seuraamalla joutuu kuitenkin käymään läpi projektin keskeiset prosessit, vastuunjaon ja seurannan. Projektin edetessä toteutussuunnitelma jalostuu ja - jos se dokumentoidaan kunnolla - konkretisoituu 'käsikirjaksi', jota voi hyödyntää myös tulevilla projekteilla.



PROJEKTIHALLINNAN OPAS



Suunnitelma on projektin selkäranka

Hyvä suunnitelma kattaa koko projektin alusta loppuun



<input type="checkbox"/>	KONKRETISOI TAVOITTEET.....	4
	Lähtökohtana asiakkaiden tarpeet.....	4
	Tavoitteet arvioinnin välineinä.....	5
<input type="checkbox"/>	ASETA VÄLI- JA OSATAVOITTEET	6
	Tavoitteista välitavoitteisiin.....	6
	Aikataulutus	6
	Projektin ositus ja osatavoitteiden määrittäminen	6
<input type="checkbox"/>	TEE RESURSSIANALYYSI JA SUUNNITTELE HANKINNAT	7
	Henkilöressurssien tarve ja hankinta.....	7
	Fyysisten ja teknisten resurssien tarve.....	8
	Sidosressusiyhteistyö.....	9
	Vapaaehtoistyövoima	9
	Projektin suunnittelu- ja johtoryhmä	9
<input type="checkbox"/>	4. MÄÄRITTELE TYÖNJAKO, ROOLIT JA VASTUUT.....	10
	Prosessikuvaus työvälineenä	10
	Henkilöressurssien kehittäminen.....	10
<input type="checkbox"/>	SUUNNITTELE SEURANTA JA DOKUMENTOINTI	11
	Riskienhallinta	11
	Tulosten ja tuloksellisuuden seuranta	11
	Toiminnan laadun seuranta.....	11
	Dokumentointi	12
<input type="checkbox"/>	TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN	14
	PROJEKTIAVUSTUKSET OVAT ERITYISAVUSTUKSIA.....	15

1 KONKRETISOI TAVOITTEET

■ Sen jälkeen kun projektin tavoite ja päämäärä on – ainakin alustavasti –määritetty, projektin toteutussuunnitelman laatimisen ensimmäinen vaihe on tavoitteiden täsmentäminen ja konkretisointi. Tavoitteen tai ratkaistavan ongelman valinnassa voidaan yleensä käyttää hyväksi sekä kokemukseen pohjautuvaa asiantuntemusta aihealueesta että aihetta käsitteleviä selvityksiä ja tutkimuksia. Ellei itse ole taustaselvityksiä tehnyt, on aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja raportteihin perehtyminen hyödyllistä

ja usein välttämätöntäkin, jotta tavoitteet saadaan riittävän konkreettisiksi ja täsmällisiksi.

Tavoitteiden täsmentäminen etenee tausta-aineiston läpikäynnillä (aihetta käsittelevät aiemmat tutkimukset, selvitykset, raportit, muiden kokemukset jne), analysoimalla sen asiakaskunnan tai väestöryhmän tarpeita ja ongelmia, joka loppujen lopuksi tulee projektin tuloksista hyötymään sekä kuvaamalla tavoitteita mitattavina tuloksina tai muutoksena suhteessa nykyiseen tilanteeseen.



Keskeistä on löytää vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- ketkä ovat projektin lopullisia hyödynsääjiä eli asiakkaita?
- mitkä ovat asiakkaiden keskeiset ongelmat, tarpeet ja odotukset?
- mikä on lähtökohta ennen projektia ja mihin tilanteeseen pyritään?
- mikä on se hyöty, joka projektin päättyessä voidaan todeta saadun aikaan?
- mikä on se uusi asia, joka projektilla saadaan aikaan?

1.1. Lähtökohtana asiakkaiden tarpeet

■ Projektin tavoitteenasettelun lähtökohta on asiakkaiden tarpeet.

Sosiaali- ja terveysalan projekteilla voi usein olla useita asiakasryhmiä: sosiaali- ja terveystyön kohde-ryhmät (varsinaiset asiakkaat tai potilaat sekä näiden perheet, omaiset, ystävät), sosiaali- ja terveyspalveluja toteuttavat henkilöt (erilaisissa hoito-, koulutus-, ohjaus-, neuvonta- yms. tehtävissä toimivat), sosiaali- ja terveyspalvelujen rahoittajat (valtio, kunnat; näiden edustajat) sekä kulloisenkin projektin muut tärkeimmät sidos- tai yhteistyöryhmät.

Projekti-suunnitelman täsmentämisen kannalta on tärkeää tunnistaa kaikki asiakasryhmät. Vähintään yhtä tärkeää on muotoilla projektin tavoite asiakaslähtöiseksi eli tunnistaa kunkin yksittäisen asiakasryhmän odotukset, tarpeet ja keskeiset ongelmat ja valita näiden perusteella projektin päämäärän kannalta olennaiset tavoitteet.

Tavoitteiden täsmennys tapahtuu osittain kirjoituspöytätyönä, mutta usein on tarpeellista koota joukko eri tahoja edustavia henkilöitä suunnittelupöydän ääreen työstämään tavoitteita yhdessä. Suunnitteluryhmä voi olla sama kuin projektin johtoryhmä, mutta suunnitteluryhmällä tulee ensi sijassa olla riittävästi aikaa ja kiinnostusta projektia kohtaan, eli mukana saisi olla niin projektin asiakaskuntaa kuin toteutuksesta vastaavia henkilöitä. Suunnitteluryhmää ei käytännön syistä kannata koota liian suureksi, tavallisesti maksimi on kuusi henkilöä.

Kun projektin lähtökohdaksi valitaan asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, vältytään yhdeltä sudenkuopalta: tavoitteeksi ei määritellä toimintaa eli sitä, mitä projektissa tehdään, vaan toiminnan tulokset!

OHJE:

Kokoa suunnitteluryhmä, ja laadi sen kanssa taulukko eri asiakasryhmistä, niiden keskeisistä ongelmista sekä tarpeista ja odotuksista.

KONKRETISOI TAVOITTEET



1.2. Tavoitteet arvioinnin välineinä

■ Projektin tavoitteet määrittävät sen, mitä projektin päättyessä arvioidaan. Jos tavoitteenasettelu on ylimalkainen, on myös projektin arviointi vaikeaa tai mahdotonta. Tavoitteiden konkretisointi siten, että niiden saavuttaminen on mitattavissa, on täsmällisen

suunnittelun ensimmäinen haaste. Konkreettinen tavoite ei vastaa kysymykseen “mitä projektissa on tehty” tai “miten päämäärään päästään” vaan kysymykseen MIKÄ on päämäärä ja miten siihen pääsemistä voi mitata

Kehittämisen- ja tulostavoitteet

Kehittämistavoitteet eli projektin päämäärät liittyvät asiakkaiden tarpeentyydytykseen. Tulostavoitteet liittyvät kehittämistoiminnan välittömiin tuloksiin: toimintamalleihin, oppaisiin, valmennukseen jne. Tavoitteiden asettelussa on syytä suunnata katse myös tulevaan. Yhdeksi projektin tavoitteeksi tuleekin aset-

taa saatujen tulosten hyödyntäminen ja niistä tiedottaminen. Konkreettiset tavoitteet (tässä esimerkkinä toimintamallin kehittäminen) vastaavat kysymykseen:

Kehittämistavoitteet

- *mihin tarkoitukseen toimintamalli tähtää, mitä tarpeita sillä tyydytetään*
- *mitä ongelmia uusi toimintamalli ratkaisee (asiakkaan kannalta)*
- *millä tavalla tilanne/asias muuttuu tai parantuu toimintamallin ansiosta*
- *kuinka suuri muutos on eli miten muutosta voi mitata (esim. käyttäytymisen tai osaamisen muutoksina)*

Tulostavoitteet

- *mitä syntyy kehittämistoiminnan tuloksena*
- *mihin mennessä toimintamalli on luotu*
- *mitkä ovat toimintamallin toimivuuden kriteerit*
- *miten tuloksia hyödynnetään ja levitetään*

OHJE:

■ Täsmennä suunnitteluryhmäsi kanssa alustavia tavoitteita asiakasryhmien kannalta tärkeillä tavoitteilla.

■ Valitse enintään kolme tai neljä keskeistä tavoitetta.

■ Vältä toiminnan sinänsä asettamista tavoitteeksi!

■ Varmista, että tavoite on asetettu niin, että sen saavuttamista voi mitata!

2 ASETA VÄLI- JA OSATAVOITTEET

Projektin päätavoitteet jaetaan projektin ajoituksen suhteen helposti seurattaviin ja arvioitaviin välitavoitteisiin. Lisäksi tunnistetaan projektin eri osaprojektit ja -prosessit ja näille määritetään osatavoitteet.

2.1. Tavoitteista välitavoitteisiin

■ Välitavoitteet helpottavat projektin seuranta ja arviointia, mutta ne helpottavat myös projektin varsinaista toteuttamista. Välitavoitteita asettaessa esitetään kysymys: kun lopullinen tavoite on tämä, millainen tavoite voidaan asettaa projektin ensimmäiselle vuodelle/puolelle vuodelle/jne. Projektille määritetty aikataulu rajaa tavoitteisiin pääsemistä, joten tavoitteenasettelun tulee olla realistinen ennalta asetettuihin aikarajoitteisiin nähden.

Tehtävälisäykset sijoitetaan ajallisesti toisiaan seuraaviksi tai rinnakkaisiksi jatkumoiksi projektia kuvaavalle aikajanelle, jota välitavoitteet jaksottavat. Näin käynnistyy koko projektia koskevan prosessikuvausten laatiminen. Tehtävälisäystä täydennetään vielä tässä vaiheessa: prosessimainen kuvaus paljastaa usein aukkoja alustavassa listauksessa.

2.2. Aikataulutus

■ Kun päätavoite/päätavoitteet on hajotettu välitavoitteiksi, välitavoitteet puretaan tehtäväkokonaisuuksiksi analysoimalla, millaista toimintaa eri tavoitteisiin pääseminen edellyttää. Kunkin välitavoitteen osalta laaditaan mahdollisimman kattava tehtävälisäys niistä tehtävistä ja toimenpiteistä, jotka tavoitteen saavuttaminen edellyttää.

Tehtävälisäykset sijoitetaan ajallisesti toisiaan seuraaviksi tai rinnakkaisiksi jatkumoiksi projektia kuvaavalle aikajanelle, jota välitavoitteet jaksottavat. Näin käynnistyy koko projektia koskevan prosessikuvausten laatiminen. Tehtävälisäystä täydennetään vielä tässä vaiheessa: prosessimainen kuvaus paljastaa usein aukkoja alustavassa listauksessa.

OHJE:

Laadi projektia kuvaava aikajana. Aseta välitavoitteet sitä jaksottaviksi "pisteiksi".

■ Listaa kunkin välitavoitteen edellyttämät toimenpiteet.

Kuava nämä toimenpiteet aikajanelle toisiaan seuraavien tehtävien kokonaisuuksina.

■ Huomaa, että eri tehtäväkokonaisuudet voivat olla myös samanaikaisia.

2.3. Projektin osittaminen ja osatavoitteiden määrittäminen

■ Projektin voidaan osittaa;

- 1) ajallisesti,
- 2) erilaisiin osaprojekteihin tai
- 3) erilaisiin prosesseihin.

Osittaminen edellyttää tapauskohtaista harkintaa ja luontevimmalta tuntuvat ositusratkaisut ovat yleensä parhaita: selkeästi toisistaan erottuville toimintakokonaisuuksille eli osaprojekteille on helppo määrittellä osatavoitteet.

Ydinprosessit ja tukiprosessit

Projektista kannattaa erotella myös erilaiset prosessit. Projektin ensisijaiseen päämäärään tähtäävää toimintojen ketjua kutsutaan ydinprosessiksi. Ydinprosesseja voi olla projektilla yksi tai useampia. Ydinprosessia tukevat prosessit kuten suunnittelu, tiedotus, laadun seuranta tai johtaminen määritellään omiksi kokonaisuuksikseen (= tukiprosessit).

OHJE

- Tunnista suunnitteluryhmäsi kanssa laatimallasi aikajanelle a) selkeät yhtenäiset toimintakokonaisuudet eli osaprojektit
- b) projektin ydin- ja tukiprosessit. Määritä löytämillesi kokonaisuuksille ja prosesseille omat osatavoitteensa.
- Jaa tarvittaessa osatavoitteet vielä pienempiin, loogisiin kokonaisuuksiin. Varmista, että laatimasi tavoitteet kattavat koko projektin!



3 TEE RESURSSIANALYYSI JA SUUNNITTELE HANKINNAT



■ Projektin resurssointia ohjaavat hankkeen tavoitteenasettelu ja projektiin saatava rahoitus. Resurssianalyysejä tehtäessä ja täsmennettäessä joudutaan ottamaan huomioon projektiin saatavan rahoituksen määrä ja mahdollisesti eri lähteistä tulevaan rahoitukseen liittyvät käyttöehdot (RAY, TEK, TE-keskus, STM, OPM, EU jne). Rahoitusehtoihin ja erityisesti niiden säännöksiin eri rahoituslähteiden yhteen soveltamisesta kannattaa tutustua huolellisesti jo siinä vaiheessa kun rahoitussuunnitelmaa tehdään ja rahoitusta haetaan.

Ensimmäisessä vaiheessa projektin tavoitteenasettelu ohjaa resurssisuunnittelua: kun tavoitteet ovat selvillä on kyettävä arvioimaan, mitä tarvitaan tavoitteen saavuttamiseksi. Projektin rahoitushakemuksissa voimavaratarpeet tulisi pystyä määrittämään – mitä tarkemmin ja konkreettisemmin sen parempi.

Toimintasuunnitelman täsmentämisellä alkupeäinen suunnitelma kiteytetään toteuttamiskelpoiseksi ja vasta, kun projektin resurssianalyysi on toteutettu, voi tavoitteet lopullisesti lyödä lukkoon. Resurssianalyysin keskeisin tehtävä on määrittää eri osatavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat voimava-

rat. Tämän kannalta on tärkeää, että osatavoitteet on hyvin määritetty ja ettei projektin prosessikuvauksissa ole aukkoja!

Resurssianalyyseissä kuvataan osatavoite kerrallaan toteutuksen edellyttämät henkilöresurssit, fyysiset (tiloihin, laitteisiin, välineisiin, materiaaliin liittyvät) resurssit ja resurssien käyttötarve (aika, määrä). Ulkopuolisia palveluja ostettaessa neuvotellaan tavallisesti kokonaispalkkiosta tietyn palvelukokonaisuuden suhteen. Ulkoisia palveluja hankitaan usein huolehtimaan projektin taloudenhoidosta, tiedotuksesta ja tietyistä rutiininomaisista kokonaisuuksista. Pääsääntöisesti näiden osalta lähdetään siitä, että avustuksen hakija/saajajärjestö hoitaa projektin kirjanpidon osana omaa kirjanpitoaan.

Mikäli rahoituspäätöstä ei saada haetulle summalle tai tavoitteenasettelua tarkennettaessa huomataan puutteita alkuperäisissä resurssilaskelmissa, on asiaa kyettävä tarkastelemaan myös toisin päin: mihin tavoitteisiin on mahdollista päästä tarkoitusta varten kokoon saatavilla resursseilla. Tavoitteenasettelussa ja resurssisuunnittelussa realismi ja kohtuullisuus ovat välttämättömiä hyveitä - sekä rahoittajan että toimijoiden kannalta.

3.1. Henkilöresurssien tarve ja hankinta

■ Henkilöresurssien tarve määrittyy suhteessa projektin tavoitteisiin, osatavoitteisiin ja niistä johdettuihin tehtävämäärityksiin. Kysymyksenasetteluna tässäkin toimii: millaisia resursseja tarvitaan, jotta tavoitteeseen päästään. Henkilöresurssit voivat olla henkilöstöä eli projektin palkkalistoilla olevia henkilöitä, palkkioperusteisia työntekijöitä, ostettuja ulkoisia palveluita, projektin tehtäviä suorittavia yhteistyökumppaneita tai vapaaehtoistyöntekijöitä, joille ei makseta korvausta projektille tehdystä työstä. Lisäksi resursseihin kuuluu projektin suunnitteluun ja ohjaukseen osallistuva ohjaus- tai suunnitteluryhmä.

Resurssitarvetta määritettäessä otetaan huomioon tehtävän suorittamiseen tarvittavien henkilöiden määrä tietyllä ajanjaksolla (henkilötyökuukaudet). Erilaisten henkilöresurssityyppien käytöstä tehdään päätökset ja eri toimijoiden roolit määritetään riittävän tarkoin. Projektihenkilöstön valinnassa tärkein kriteeri on se millaista osaamista projektissa tarvitaan. Yksittäisten henkilöiden osaaminen kannattaa huomioida niin, että erilaisista tehtäväkokonaisuuksista

muodostetaan kullekin parhaiten soveltuvat toimenkuvat.

Henkilöstöresursseista aiheutuvat kustannukset lasketaan projektia toteuttavan organisaation palkkausperiaatteiden mukaan. Yleensä normaalin kuukausipalkan lisäksi kustannuksissa tulee huomioida palkan sivukulut, jotka ovat lomarahana 50 % lomapalkasta, lakisääteiset sos.kulut 25 % ja kohtuullinen varaus terveydenhoitoon.

Projektin eri osatavoitteiden suorittamiseen tarvittavaa henkilöstön tarvetta arvioitaessa tulee yksittäisen henkilön kokonaistyökuva miettiä. Toimenkuvaa laadittaessa kannattaa huomioida henkilön panos projektiin (kokoaikainen, osa-aikainen) ja osallisuus eri osatavoitteiden toteutuksessa. Kuukauden työpanoksesta osa kuluu yleiseen suunnitteluun, tiedonhankintaan ja tiedotukseen (kokoukset ja palaverit), vaikka henkilölle ei sälytettäisikään erillisiä tiedotustehtäviä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen saattaa edellyttää työajan varaamista. Lisäksi on huomioitava lakisääteiset lomat (kesä- ja talvilomat).

3 TEE RESURSSIANALYYSI JA SUUNNITTELE HANKINNAT

■ Huomioitava on, että RAY:n kokeilu- ja kehittämisavustusta voi käyttää vain projektista aiheutuviin erilliskuluihin vähennettyinä projektin erillistuotoilla. Erilliskulut ovat kuluja, jotka aiheutuvat projektin toteuttamisesta ja joita ei syntyisi ellei projektia toteutettaisi. Vastaavasti erillistuotot ovat tuottoja, joita ei saataisi, ellei projektia toteutettaisi. Avustuskelpoisia eivät siten ole esim. menot, joita avustuksensaajalla on ollut jo ennen projektin aloittamista tai olisi ilman projektin käynnistämistä. Tämä koskee yhtä hyvin henkilöstömenoja (esim. taloushallinnon henkilöitä) kuin toimitilojen vuokria tms. Mikäli järjestön palkkalistoilla olleet vakinaiset työntekijät tekevät ta-

vanomaisen työaikansa ja palkkansa puitteissa avustettuun toimintaan tai hankkeeseen liittyviä töitä, näitä palkkauskuluja ei pidetä erilliskuluina, joihin projektiavustusta voidaan käyttää. Jos vakituinen työntekijä siirtyy työskentelemään projektiin, hänen palkkauskulujensa avustettavaksi hyväksymisen edellytyksenä on, että hänen aiempaan tehtäväänsä palkataan toinen henkilö. Projektista syntyviä erillistuottoja, jotka vähennetään avustettavista kuluista voivat olla esim. osallistumismaksut projektin järjestämään koulutukseen, myyntituotot projektin aikana syntyvistä julkaisuista, raporteista jne.

3.2. Fyysisten ja teknisten resurssien tarve

■ Fyysisten ja materiaalistien resurssien tarvetta arvioitaessa tulee huomioida projektin kokonaistointimintaan liittyvät tarpeet kuten työskentelytilat ja toiminnasta aiheutuvat yleiset kulut ja mahdolliset tarvittavat kalusteet ja laitteet. Monissa tapauksissa projekti voidaan sijoittaa järjestön olemassa oleviin tiloihin tai kunnan tai jonkun muun läheisen sidosryhmän tiloihin, jolloin hankkeelle ei välttämättä tule lainkaan vuokratuloja.

Kuten edellä jo todettiin, projektin vuokratulot hyväksytään pääsääntöisesti vain silloin kun avustuksen saajalla ei ollut kyseisiä tiloja käytössään ennen hankkeen aloittamista. Jos projekti voi sijoittua järjestön tiloihin, joiden vuokra maksetaan järjestön saamalla yleisavustuksella, ei kulu ole avustusehdoissa tarkoitettu erilliskulu eikä siihen voida käyttää projektiavustusta. Tiedotukseen liittyvistä fyysisistä resursseista tulee huomioida myös esim. lehti-ilmoitusten hinnat. Lisäksi projektiin mahdollisesti liittyvä koulutus tai valmennus voi edellyttää koulutustilojen vuokrausta.

Materiaalistien resurssien hankintoja ovat myös projektin toteuttamiseksi tarvittavien laitteiden ostot tai vuokraus, työvälineiden ja materiaalien hankinnat

(mm. tiedotusmateriaali). Myös hankintojen suhteen on syytä etukäteen varmistaa minkälaisia ehtoja tai rajoituksia eri rahoituslähteistä saataviin varoihin liittyy. RAY:n projektiavustuksella voi pääsääntöisesti tehdä vain suhteellisen vähäisiä käyttöomaisuushankintoja ja yleisperiaate on, että suurempiin hankintoihin tulisi hakea erillinen investointiavustus. Tästä syystä käyttöomaisuushankinnat on syytä aina eritellä selkeästi projektin talousarviossa ja avustushakemuksessa tai olla niistä muutoin jo etukäteen yhteydessä avustusosastoon.

Hankintoja tehtäessä tulee huomioida taloudellisuus suhteessa tarkoituksenmukaisuuteen ja/tai hankitun tuotteen laatuun. Vuokrauksesta tai leasingista aiheutuvat kustannukset kannattaa arvioida suhteessa ostoon (niiden hankintojen osalta, joiden kohdalla vuokraus tai leasing on realistinen vaihtoehto). Hankittavien kalusteiden ja laitteiden taloudellisen käyttöiän ei pitäisi olennaisesti poiketa projektin kestosta. Jollei projekti avustamisen päätyttyä vakinaistu osaksi järjestön toimintaa, on tarkoituksenmukaista, että hankittu irtaimisto jää palvelemaan järjestön muuta käyttöä. Tärkeää on myös määrittää eri toimijoiden oikeudet ja vastuut hankintojen tekemisessä.

OHJE:

■ Selvitä projektin fyysisten resurssien tarve suhteessa asettamiisi osatavoitteisiin. Työkaluksi voit laatia taulukon, johon projektin osatavoitteet on listattu.



3.3. Sidosresurssiyhteistyö

■ Lähes aina projektin sidosryhmätahoja on useampia. Tärkeimpiä niistä ovat erilaiset asiakasryhmät, mutta myös muiden sidosresurssiryhmien tunnistaminen on tärkeää. Sidosresurssianalyysi täydentää asiakasryhmien analyysiä ja on tärkeää, jotta kaikkien eri toimijoiden mukana olo voidaan varmistaa projektin alusta lähtien.

Sidosresurssien myötämielisyys ja aktiivinen mukana olo projektissa on useimmiten välttämätöntä.

Projektiin sitoutumista aikaansaadaan yhteistyöllä, yhteisellä tavoitteenasettelulla (suunnittelu) ja vuorovaikutuksella. Sidosresurssien edustajia voidaan ottaa mukaan projektin suunnittelu- tai ohjausryhmätyöskentelyyn. Voi myös olla niin, että jotkut projektin tavoitteet on mahdollista saavuttaa vain jos sidosryhmät osallistuvat toteutukseen.

3.4. Vapaaehtoistyövoima

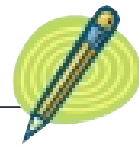
■ Vapaaehtoistyövoiman käyttö on mahdollista – ja melko tavallistakin – useissa sosiaali- ja terveysjärjestöjen projekteissa. Vapaaehtoistyövoimaan voi kuulua myös hankkeen varsinaiseen kohderyhmään kuuluvia henkilöitä. Vaikka vapaaehtoisen työvoiman käyttäminen on ilmaista, on erikseen huomioitava se lisätyö, joka aiheutuu projektissa toimiville hen-

kilöille vapaaehtoistyövoiman hankinnasta, valmennuksesta, työohjauksesta ja vapaaehtoistyön koordinoinnista. Rekrytoinnissa on oltava tarkka: kuka tahansa ei sovellu mihin tahansa tehtävään – ja vapaaehtoistyövoimaa käytettäessä henkilön osaamisen ja ominaisuuksien huomioiminen tehtäväankuvaa määritettäessä onkin erityisen tärkeää.

3.5. Projektin suunnittelu- ja johtoryhmä

■ Suunnittelu- tai johtoryhmä kuuluu projektin keskeisiin resursseihin. Ryhmätyöllä voidaan sitouttaa projektin tärkeimpiä sidosresursseja projektin tavoiteisiin. Ryhmään voidaan valita myös eri asiakas-

ryhmien edustajia. Suunnittelu- ja seurantaprosessit kuuluvat projektin tärkeimpiin prosesseihin ja tukevat projektin johtamista. Johto- tai suunnitteluryhmän rooli määrittyy tarkemmin, kun nämä prosessit on kuvattu.



4 MÄÄRITTELE TYÖNJAKO, ROOLIT JA VASTUUT

■ Kun henkilöresurssit ja eri henkilöiden toimenkuvat on määritetty, kannattaa huomio kiinnittää myös henkilöiden rooleihin suhteessa toisiinsa ja projektin osien vastuunjakoon. Prosessikuvaus toimii työvä-

lineenä paitsi resurssitarvetta arvioitaessa ja resursseista päätettäessä myös työn- ja vastuunjakoa tehtäessä.

4.1. Prosessikuvaus työvälineenä

■ Kullakin osatavoitteella tulee olla tavoitteen toteutumisesta vastaava henkilö: osaprojektin tai prosessin sisäinen asiakas. Yksilöity prosessikuvaus kuvaa eri toimijoiden tehtäväkentät ja roolit suhteessa toisiinsa.

Kunkin toimijan tulee tuntea vastuunsa ja tietää roolinsa suhteessa muihin toimijoihin. Prosessikuvauksen tulee olla tuttu kullekin projektissa toimivalle.

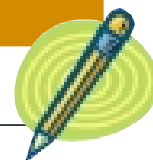
4.2. Henkilöresurssien kehittäminen

■ Eri henkilöresurssiryhmien kehittämiseksi ja sitouttamiseksi projektin tavoitteisiin laaditaan erillinen suunnitelma yhdessä kyseisten henkilöiden kanssa. Koska projektin kannalta tarpeellisiin kehittämis-

ja koulutustilaisuuksiin osallistuminen sitoo henkilöiden aikaa, tulee kehitysohjelmasta laatia oma prosessinsa, jonka toteutus suunnitellaan suhteessa projektin ydintavoitteiden toteutukseen.

OHJE:

- Laadi projektin eri prosesseista yksilöidyt kuvaukset:
- esitä aikajanalla toisiaan seuraavat toiminnot ja niiden toteutuksesta vastaavat henkilöt. Määrittele tämän perusteella eri toimijoiden roolit ja vastuunjako.
- Laadi erikseen myös henkilöresurssien kehittämisprosessi eli mieti, miten kunkin toimijan osaamista tulee kehittää ja tukea projektin aikana.



5 SUUNNITTELE SEURANTA JA DOKUMENTOINTI



■ Projektin seuranta kohdistuu projektin toiminnan onnistumiseen, tuloksellisuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Arvioinnin kohteiksi nousevat erikseen asetetut tavoitteet ja toiminnan laatu. Seurantaan lähellä on riskienhallinta.

Riskienhallinnan tehtävänä on etukäteen ennakoita projektin ne kohdat, joissa alkuperäisiin tavoit-

teisiin ei päästä tai toiminnan laatu ei ole oletettua tasoa. Myös seuranta on oma prosessinsa, joka tulee heti projektin alkaessa aikatauluttaa. Samalla määritellään eri osatavoitteita koskevat mittarit.

5.1. Riskienhallinta

■ Riskienhallinta perustuu projektin suunnitteluvaiheessa laadittuun riskianalyyysiin. Riskianalyysin avulla paikannetaan mahdolliset ongelmakohdat toiminnassa ja pyritään etukäteen miettimään ongelmien ratkaisuvaihtoehtoja. Riskit liittyvät eri resurssien käyttöön. Henkilöihin liittyvät riskit ovat ensisijassa sairastumisia ja projektista eroamisista, sosiaaliset riskit ovat ensi sijassa henkilöiden välisiä kriisitilanteita.

Fyysiset riskit liittyvät ensi sijassa tekniikan toimivuuteen, ja taloudelliset riskit siihen, että alkuperäiset kustannusarviot eivät pidäkään. Ympäristöön liittyvät riskit merkitsevät projektin toimintaan vaikuttavia muutoksia toimintaympäristössä. Eri riskit analysoidaan projektin suunnitteluvaiheessa, ja vaihtoehtoinen toimenpidesuunnitelma riskien varalla laaditaan alkuperäisen suunnitelman rinnalle.

OHJE:

Arvioi projektin toteutukseen liittyviä riskejä.

Huomioi sekä resursseihin liittyvät että ympäristön aiheuttamat riskitekijät.

Laadi varasuunnitelma riskien toteutumisen varalle.

5.2. Tulosten ja tuloksellisuuden seuranta

■ Projektin tulosten ja tuloksellisuuden seuranta on aina suorassa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Seuranta on sitä helpompaa, mitä selkeämmin tavoitteet on asetettu ja mitä paremmin tulokset ovat mitattavissa. Mitattavuus merkitsee vastausta kysymyksiin: kuinka paljon, kuinka moni, mihin mennessä. Lisäksi voidaan mitata muutosta: lisäystä, vähentymistä, nopeutumista, hidastumista jne. Tulosten arviointiin sisältyy tulosten laadun arviointi.

Myös tässä kysymyksenasettelu liittyy asetettuihin tavoitteisiin: vastaavatko saadut tulokset/tuotokset niitä asiakkaiden odotuksia ja tarpeita? Kysymykseen vastaavat parhaiten ne tahot, jotka

ovat olleet mukana asettamassa projektin tavoitteita. Seurannassa ei pidä unohtaa ulkopuolisen arvioinnin merkitystä.

Tuloksellisuuteen keskeisesti liittyvä kysymys on tulosten suhde asetettuihin panoksiin: onko projekti saavuttanut tavoitteensa sovitussa ajassa, sovituin resurssein? Oleellisen osan seuranta muodostaa projektin talouden seuranta.

Seuranta on oleellinen osa projektin kokonaisuutta ja se on huomioitava jo projektia valmisteltaessa sekä toiminnallisen suunnitelman puolella että talousarviossa. Projektin tuloksellisuus voidaan varmistaa vain, jos sitä seurataan koko projektin ajan.

5 SUUNNITTELE SEURANTA JA DOKUMENTOINTI

Olellaisen välietapin muodostaa välitavoitteiden toteutumisen arviointi. Seuranta ja arviointi voidaan monissa tapauksissa hoitaa projektia toteuttavan järjestön omana työnä, mutta kannattaa ehdottomasti

harkita minkälaisissa tapauksissa seuranta ja arviointi olisi tarkoituksenmukaista teettää jollain ulkopuolisella ja puolueettomalla taholla.

OHJE:

Suunnittele projektin tuloksellisuuteen liittyvä seuranta jo projektisuunnitelmaa laatiessasi: miten seuranta toteutetaan, mitä seurataan ja miten se dokumentoidaan? Huomioi seurannasta aiheutuvat menot myös projektin talousarviossa.

5.3. Toiminnan laadun seuranta



■ Toiminnan laadun seuranta kohdistuu projektin toteutukseen eli siihen tapaan, jolla projekti toteutetaan. Olellaisia kysymyksiä ovat:

- toteuttaako toiminta asetettuja tavoitteita
- onko toiminta tehokasta suhteessa resurssien käyttöön
- toimivatko projektin tukiprosessit (tiedotus, johtaminen, seuranta)
- onko toiminta projektin periaatteiden ja arvojen mukaista

Laadunseurannan suunnitelma pitäisi tehdä riittävän varhaisessa vaiheessa, jotta sitä voidaan toteuttaa alusta pitäen. Myös siitä aiheutuvat kustannukset on huomioitava projektin resurssianalyyseissä ovatpa ne sitten rahallisia tai projektissa toimivien henkilöiden työajan käyttöön liittyviä panostuksia. Laadunseurannan parhaita apuvälineitä ovat erilaiset prosessikuvaukset eli kuvaukset siitä, miten kunkin prosessin toteutuksen tulisi edetä. Arviointi suhteessa suunniteltuun etenemiseen on luonteeltaan sisäistä arviointia. Lisäksi laatu palautetta tulee kerätä projektin asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta.

OHJE:

Suunnittele projektin toiminnan seuranta, mm. miten usein toiminnasta käydään palautekeskustelua ja miten seurantatietoa hankitaan asiakkailta.



5.4. Dokumentointi

■ Dokumentoinnin tehtävänä on tuottaa tietoa projektin tavoitteista, toteutuksesta ja tuloksista. Sen tärkein tehtävä on toimia seurannan välineenä.

Mitä dokumentoidaan?

- *suunnitteluvaiheen dokumentit: projektisuunnitelmat ja talousarviot, hakemus, työsuunnitelmat*
- *toteutusvaiheen dokumentit: laaditut sopimukset, raportit ja kuvaukset projektin eri toimenpiteiden toteutuksesta, seurantaraportit/palautekoosteet, kokousmuistiot, tiedotteet, esitteet*
- *talouteen liittyvät dokumentit: talouden seurantaraportit ja laskut*
- *tulokseen liittyvät dokumentit: väli- ja loppuraportit*

Suunnitteluvaiheen dokumentit luovat pohjan koko projektin toteutukselle. Samalla ne ovat tärkeä seurannan työväline. Projektin toteuttamista koskevaa dokumentointia käytetään mm. sidosryhmätiedottamisessa. Lisäksi se antaa arvokasta tietoa tuleville projekteille. Projektin taloutta koskevat tiedot dokumentoidaan lainsäädännön ja rahoittajan edellyttämällä tavalla. Tuloksiin liittyvät raportit ovat usein projektin keskeinen tuotos. Huolellinen raportointi ja

dokumentointi projektin alusta loppuun tukee tulosten hyödyntämistä.

Raha-automaattiavustuksiin liittyvien käyttöehtojen mukaan käytetystä avustuksesta on tehtävä selvitys vuosittain. Selvityslomakkeisiin kannattaa tutustua jo etukäteen, jolloin on helppo järjestää seuranta-tietojen kerääminen ja dokumentointi siten, että oikean muotoista tietoa on valmiina saatavilla selvitystä tehtäessä.

OHJE:

Laadi projektin omaan käyttöön ohje projektin toiminnan ja tulosten dokumentoinnista.

7 PROJEKTIAVUSTUS ON ERITYISAVUSTUS



- *Projektit ovat määräaikaista. Uuteen kokeilu-, käynnistäm-, tutkimus- tai kehittämishankkeeseen haetaan avustusta avustusten jakamisvuotta edeltävän vuoden toukokuun loppuun mennessä. RAY-avustuksen piiriin jo hyväksytyt projektin jatkorahoitusta haetaan syyskuun loppuun mennessä.*
- *Koska avustukset myönnetään vuosittain, niitä on myös haettava vuosittain. Se ohjeellinen avustussuunnitelma, joka avustuspäätöksen mukana postitetaan avustuksen saajalle, ei ole suunnitelmavuosien osalta päätös eikä valtioneuvostoa tai Raha-automaattiyhdistystä sitova. Siksi on tärkeää muistaa, että ohjeelliseen suunnitelmaan kirjattuja avustuksia ei voida myöntää ilman asianmukaista hakemusta.*
- *Avustuksen hakijan tulee antaa RAY:lle oikeat ja riittävät tiedot avustuksen käyttötarkoituksesta sekä niistä muista seikoista, joita tarvitaan hakemuksen ratkaisemiseksi. Väärän tai harhaanjohtavan tiedon antaminen voi johtaa avustuksen takaisin perintään. Avustushakemuksessa esitetyt tiedot ovat keskeisiä myös avustuksen maksamisen ja oikean käytön selvittämisen kannalta. Avustus on käytettävä avustuspäätöksessä mainittuun tarkoitukseen.*
- *Avustusharkinnan pääperiaatteena on kaikkien avustustyyppien osalta ns. nettoperiaate; jos avustettavaksi esitetystä toiminnasta syntyy tuloja hakijalle, avustus mitoitetaan kattamaan se osa toiminnan kuluista, jota ei voida kattaa toiminnasta saatavilla tuotoilla.*
- *Projektiavustus maksetaan kulujen ajoittumisen perusteella sen suuruudessa erissä kuin RAY katsoo avustuksia tarvittavan avustuspäätöksen mukaisesti hyväksyttäviin kuluihin. Projektiavustus maksetaan erillisen maksupyyntö perusteella. Maksatusta varten on olemassa erilliset lomakkeet sekä maksatusohje.*
- *Avustusta voidaan maksaa joko jo toteutuneiden kulujen tai lähiaikoina toteutuvien kulujen arvion (ennakkolaskelman) perusteella. Molemmista tapauksista maksupyyntöön tulee olla riittävä selvitys paitsi kuluista, joihin avustusta aiotaan käyttää, myös siitä miten ne liittyvät avustuspäätöksessä määritettyyn toimintaan tai hankkeeseen.*
- *Toteutuneet erilliskulut ja –tuotot voidaan selvittää myös kyseessä olevan hankkeen, toiminnan tai projektin kustannuspaikkaraportilla. Suositeltavaa onkin, että esimerkiksi jokaiselle avustetulle projektille perustettaisiin kirjanpitoon oma kustannuspaikka. Näin avustuksen käyttö on helposti selvitettävissä sekä maksatus- että vuosiselvitysvaiheessa*
- *Projektien raportointi on tärkeää. Siksi projektin viimeinen maksuerä maksetaan vasta kun RAY:lle on toimitettu projektin loppuraportti. Loppuraporttia odottamaan jätetään noin 5 % projektille kaikkiaan myönnettyistä avustuksista, enintään kuitenkin 20.000 euroa. Loppuraportissa projektin toteutus ja saadut kokemukset kootaan yhteen. Raportissa on oltava myös projektin arviointi: mitä projektissa saatiin aikaiseksi, miten hakemuksessa esitetyt tavoitteet saavutettiin.*
- *Projektiavustus on ensisijaisesti tarkoitettu toiminnallisiin kuluihin. Sillä voidaan pääsääntöisesti tehdä vain vähäisiä hankintoja eikä hankittavien kalusteiden ja laitteiden taloudellisen käyttöönsä pitäisi näissä tapauksissa olennaisesti poiketa projektin kestosta. Mikäli projektin toteuttaminen edellyttää projektin kokonaistalouden suhteutettuna suurehkoja hankintoja, on hankintoihin syytä hakea erillistä investointiavustusta.*
- *Projektiavustusta saadaan käyttää avustuksen myöntämisen vuoden ja sitä seuraavan kalenterivuoden aikana syntyviin kuluihin. Ennen avustuksen myöntämisen vuotta syntyneisiin kuluihin avustusta saadaan käyttää, jos kulut ovat aiheutuneet avustuspäätöksessä tarkoitettua hankkeesta.*
- *Jokaisesta myönnetystä avustuksesta on tehtävä RAY:lle selvitys avustuksen myöntämisen vuotta seuraavan vuoden huhtikuun loppuun mennessä. Projektiavustuksen selvitykseen liitetään avustuksen saajan tilinpäätösasiapapereiden ja selvityslomakkeiden lisäksi projektin väli- ja loppuraportit.*

Tarkempia tietoja avustusten hakemisesta, myöntämisestä, maksamisesta, avustusehdoista, avustusten käytön valvonnasta ja muista avustustoimintaan liittyvistä asioista annetaan avustusosastolta

AVUSTUSinfo

on avustustoiminnan ajankohtaistiedote, joka on nähtävissä myös internetissä RAY:n sivuilla

HAKEMUKSEN JÄTTÄMINEN

Maaliskuun loppuun mennessä

jätetään hakemukset sellaisiin uudisrakentamishankkeisiin
ja suurehkoihin peruskorjaushankkeisiin,
joihin ei vielä ole saatu RAY-avustusta.

Toukokuun loppuun mennessä

jätetään hakemukset sellaisiin uusiin kokeilu-, kehittämis-, käynnistämistä
tai tutkimusprojekteihin, joihin ei vielä ole saatu RAY-avustusta

Syyskuun loppuun mennessä

haetaan yleisavustuksia ja kohdennettuja toiminta-avustuksia
sekä muita kuin yllä mainittuja investointi- ja projektiavustuksia.

HAKEMUKSET TOIMITETAAN OSOITTEELLA:

RAHA-AUTOMAATTIYHDISTYS

Avustusosasto PL 32, 02601 ESPOO

Katuosoite: Turuntie 42, 02650 ESPOO

Puhelin (09) 437 01/vaihde

Fax (09) 4370 2383 (avustustoimisto)

(09) 4370 2440 (valvontatoimisto)

Haku- ja muiden lomakkeiden, ohjeiden ja muun materiaalin tilaukset
mieluummin edellä olevista fax-numeroista tai sähköpostitse;

ulla.toivari@ray.fi ja riitta.arollinna@ray.fi

Tietoja avustustoiminnasta myös

RAY:n internetsivuilla <http://www.ray.fi>

