

KEHITTÄMINEN JA PROJEKTITOIMINTA TURUSSA

Turun kaupungin tarkastuslautakunta
27.1.2009

Sisällysluettelo	Sivu
1 Tiivistelmä	2
2 Johdanto	4
3 Mikä on projekti?	5
4 Toiminnan kehittämisprojekteihin käytetyt voimavarat Turussa	6
5 Kehittämisen- ja projektitoiminnan kokonaishallinta ja johtaminen	8
6 Projektien johtaminen.....	15
7 Johtopäätökset ja suositukset	19
Liitteet.....	23
Liite 1: Luettelo haastatelluista henkilöistä ja kyselyihin vastanneista henkilöistä	24
Liite 2: Projekteihin liittyvää sanastoa	25
Liite 3: Toiminnan kehittämisprojekteihin käytetyt voimavarat Turussa vuonna 2007	27
Liite 4: Esimerkkiprojektien vertailutaulukko.....	29
Liite 5: Lähdeluettelo	35

1 Tiivistelmä

Julkaisija ja julkaisuaika	Turun kaupungin tarkastuslautakunta, 2009	
Tekijät	Tarkastuslautakunnan nimeämä arviointiprojektin ohjausryhmä: Katri Sarlund (pj), Heikki Talvitie (vpj), Markku Hongisto, Hans Johansson, Anu Nummelin ja Matti Puhakka. Revisiotoimistosta ohjausryhmän työhön ovat osallistuneet Kari Koivuluhta ja Synnöve Niemi (siht.)	
Julkaisun nimi	Kehittäminen ja projektitoiminta Turussa	
Julkaisun osat/ muut tuotetut versiot	Julkaisu on saatavissa internetistä osoitteesta www.turku.fi/tarkastuslautakunnanjulkaisut	
Asiasanat	Kehittäminen, projekti, hanke, projektisalkunhallinta, projektinhallinta	
Julkaisusarjan nimi ja numero	Turun kaupungin tarkastuslautakunnan julkaisuja 1:2009	
Julkaisun tunnistetiedot	Sivuja 22 + liitteet	Kieli Suomi
Julkaisun jakaaja	Turun kaupungin revisiotoimisto, puh (02) 330 000	
Painopaikka ja -aika	Turun keskushallinto, painatuspalvelukeskus, Turku 2009	

Tarkastuslautakunta hyväksyi kokouksessaan 2.10.2007 § 120 syyskauden 2007 ja vuoden 2008 työohjelman. Työohjelmaan sisältyi hanke- ja kehitystoiminnan arviointi. Tarkastuslautakunta päätti kaupungin kehittämis- ja projektitoimintaa koskevan arviointiprojektin käynnistämisestä kokouksessaan 19.8.2008 § 101. Arviointiprojektin ohjausryhmä nimettiin samassa kokouksessa.

Arviointiprojektin tavoitteena oli tuottaa tietoa a) Turun kaupungin kehittämis- ja projektitoiminnan johtamisesta, projektisalkunhallinnasta sekä b) käytössä olevien kehittämis- ja projektitoiminnan toimintatapojen tuloksellisuudesta sekä kehittämistarpeista.

Aineistona käytettiin Turun kaupungin toiminnan tai palvelujen kehittämisprojekteihin liittyviä päätöksiä ja raportteja sekä projektitoimintaa koskevaa kirjallisuutta. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kirjallisen materiaalin lisäksi hallintokuntien virastopäälliköille ja projektitoiminnan asiantuntijoille osoitettuja kyselyitä. Lisäksi haastateltiin projektitoiminnan asiantuntijoita sekä hallintokuntien ja kaupungin johtoa.

Kaupungin keskushallinnon yhteyteen on perustettu 1.9.2008 uusi Strategia ja viestintä -vastualue. Tarkastuslautakunta suosittelee, että kehittämis- ja projektitoiminnan arvioinnin tuloksia hyödynnetään uuden vastualueen toiminnan tarkemmassa suunnittelussa uuden kehittämisjohtajan astuttua virkaansa.

Raportin lopussa on projekteihin liittyvää sanastoa, josta ilmenee, missä merkityksessä eri termejä on tässä raportissa käytetty (Liite 2). Lisäksi projekti-sanana määritelmää on käsitelty raportin kohdassa 3.

Arvioinnin tuloksena tarkastuslautakunta päätyi esittämään seuraavaa:

1 Projektien on toteutettava kaupungin ohjausasiakirjoissa asetettuja keskeisiä tavoitteita. Kehittämiskoivomavarat tulee suunnata projekteille, jotka käynnistetään tunnistettujen muutostarpeiden pohjalta. Kaupungin konsernijohdon ja viraston johdon tuki projekteille tulee varmistaa.

Turun kaupungilla ei tällä hetkellä ole yhtenäisiä kaupunkitasoisia kriteerejä sille, miten valitaan toteutettavat projektit tai miten valitaan ne ulkopuolisten tahojen käynnistämät projektit, joihin kaupunki osallistuu. Kaupunkitasoiset kriteerit on tarpeen hyväksyä.

2 Turussa tulee ottaa käyttöön kaupunkitasoinen projektisalkunhallinta, jonka avulla johdetaan kaupungin projekteissa käytössä olevia voimavaroja (rahat, henkilöt ja tilat) sekä johdetaan ja koordinoidaan laajempia, useasta projektista koostuvia kokonaisuuksia.

Projektisalkunhallinnan tavoitteena on, että raportointitieto projektien tavoitteiden toteutumisesta, tuloksista ja voimavarojen käytöstä kerätään ja analysoidaan keskitetysti johdon ja päätöksentekijöiden käyttöön.

Kaupunginhallituksen tulee nimetä kaupunkitasoinen projektisalkunhallinnan *johtoryhmä*. Johtoryhmän vastuulla tulee olla kehittämis- ja projektitoiminnan johtaminen strategianmukaiseen suuntaan sekä kaupungin projektien kokonaisseuranta. Lisäksi johtoryhmän tulee vastata siitä, että kaupungin keskeiset projektit sekä poikkihallinnolliset projektit etenevät kaupungin keskeisten tavoitteiden mukaisesti.

3 Kaupungin nykyisessä taloustilanteessa on erityisen tärkeää, että kaikille projekteille asetetaan selkeät mitattavat tavoitteet sen suhteen, mitä vaikutuksia projektin toiminnalla tulee olemaan kaupungin toimintaan ja talouteen lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä.

Projektin päätyttyä tulee tehdä jälkiseurantaa ja -raportointia tarpeeksi pitkään ja otettava tarpeellisessa määrin huomioon myös välilliset vaikutukset, jotta voidaan arvioida kokonaisvaikutukset kaupungin toimintaan ja talouteen projektin jälkeen.

Projekteihin, joilla kehitetään kaupungin toimintaa tuloksellisempaan ja asiakkaiden kannalta laadukkaampaan suuntaan, tulee varata tarpeelliset henkilöstövoimavarat. On huolehdittava siitä, etteivät kaupungin henkilöstön vähentämistavoitteet muodosta esteitä kehittämistyölle.

4 Projektinhallintaa tulee tehostaa ottamalla käyttöön yhtenäinen projektinhallintamalli koko kaupungissa. Keskushallinnon tulee vastata projektinhallintamallin kehittämisestä sekä mallin levittämisestä hallintokuntiin. Kaupungin projektiohjeet ja EU-projektiohjeet tulee päivittää projektinhallintamallin mukaisiksi. Lisäksi tarvitaan projektinhallintamallin mukaista projektitoimintaan ja -johtamiseen liittyvää keskitetysti järjestettyä koulutusta.

5 Projekteja koskevaan tiedonhallintaan tarvitaan kaupungin kattava tietojärjestelmä, joka sisältää tiedot kaupungin itsensä rahoittamista sisäisistä projekteista sekä ulkopuolisten tahojen kanssa toteutettavista yhteistyöprojekteista.

Tietojärjestelmän tulee palvella johdon ja projektisalkunhallinnan tietotarpeen lisäksi myös projektihenkilöstöä heidän jokapäiväisessä työssään. Projektinhallinnan tietojärjestelmän tietojen oikeellisuuden ja ajan tasaisuuden valvontavastuun tulee olla hallintokunnan kehittämistoiminnasta vastaavalla henkilöllä. Kaupunkitasolla valvontatehtävä sopisi luontevasti kehittämisjohtajalle.

6 Keskitettyjen tuki- ja neuvontapalvelujen tarjoaminen projekteille on järkevää silloin kun sillä voidaan lisätä kaupungin toiminnan tuottavuutta. Keskitettyjä tukipalveluita voivat omalla erikoisalallaan tarjota keskushallinnon eri yksiköt. Tukea tulisi tarjota erityisesti kaupungin ulkopuolisen rahoituksen hankinnan tehostamiseksi.

Keskitettyjen taloushallintopalvelujen järjestäminen projekteille on perusteltua, koska sillä pystytään tehostamaan projektien hallintoa ja näin säästämään kaupungin kustannuksia.

2 Johdanto

Arvioinnin tavoitteet

Arviointiprojektin tarkoituksena oli edistää kaupungin toiminnan tuloksellisuutta (tehokkuutta, taloudellisuutta ja vaikuttavuutta) tuottamalla valtuustolle raportointitietoa Turun kaupungin kehittämis- ja projektitoiminnan

- johtamisesta,
- projektisalkunhallinnasta sekä
- käytössä olevien toimintatapojen tuloksellisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta sekä kehittämistarpeista.

Arviointiprojektin tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva kehittämis- ja projektitoiminnan

- voimavaroista¹ (kaupungin sisäiset kehittämisprojektit sekä yhteistyöprojektit muiden tahojen kanssa)
- ulkopuolisen rahoituksen määrästä ja eri rahoituslähteiden osuudesta
- johtamisesta, projektisalkunhallinnasta sekä käytössä olevista toimintatavoista ja kehittämistarpeista kaupunki- ja hallintokuntatasolla
- kaupunki- ja hallintokuntatasoiseen johtamiseen tarvittavan tiedon saatavuudesta ja hyväksikäytöstä sekä tiedontuotannon ja -jakelun kehittämistarpeista
- taloudellisten ja toiminnallisten tulosten mittaamisesta, raportoinnista ja niiden kehittämistarpeista sekä
- toistuvista haasteista.

Arvioinnissa käytetty aineisto ja -menetelmät

Aineistona käytettiin Turun kaupungin toiminnan tai palvelujen kehittämisprojekteihin liittyviä päätöksiä ja raportteja sekä projektitoimintaa koskevaa kirjallisuutta (Liite 5). Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kirjallisen materiaalin lisäksi hallintokuntien virastopäälliköille ja projektitoiminnan asiantuntijoille osoitettuja kyselyitä. Lisäksi haastateltiin projektitoiminnan asiantuntijoita sekä hallintokuntien ja kaupungin johtoa. Luettelo kyselyihin vastanneista henkilöistä sekä haastatelluista henkilöistä on liitteessä 1.

Aikataulu ja resurssit

Tarkastuslautakunnan nimeämään arviointiprojektin ohjausryhmään kuuluivat Katri Sarlund (pj), Heikki Talvitie (vpj), Markku Hongisto, Hans Johansson, Anu Nummelin ja Matti Puhakka. Ohjausryhmän työskentelyyn osallistuivat revisiotoimistosta kaupunginrevisori Kari Koivuluhta sekä tarkastuspäällikkö Synnöve Niemi, joka toimi ohjausryhmän asioiden valmistelijana.

Arviointiprojektin kyselyt ja haastattelut toteutettiin syys-joulukuussa 2008. Ohjausryhmän laatima arviointiprojektin raportti on hyväksytty tarkastuslautakunnassa 27.1.2009.

¹ Voimavarat = rahat ja henkilötyövuodet

3 Mikä on projekti?

Projekti, projektinhallinta ja projektisalkunhallinta saattavat monelle lukijalle olla jossain määrin vieraita käsitteitä. Tämän raportin liitteenä on projekteihin liittyvä sanasto, jossa keskeisimmät käsitteet on selitetty (Liite 2).

Alan kirjallisuudessa projektilla tarkoitetaan tapaa organisoida kertaluontoinen tehtävä. Projekti on kertaluontoisen tehtävän organisointi tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi tietyn aika- ja budjettikokonaisuuden sisällä.² Projektin tunnistaa siis siitä, että sillä on tavoitteet, aikataulu ja budjetti. Projekti voidaan tämän määritelmän mukaan toteuttaa kokonaan tai osittain omalla rahoituksella tai sen kulut voidaan kokonaan kattaa ulkopuolisella rahoituksella.

Kaupungin projektiohjeiden (Kh 25.10.1999 § 1170) mukaan ”Projekti eli hanke on tapa järjestää työn tekeminen. Projektilla on sovittu tarkoitus, aikataulu ja resurssit ja se on luonteeltaan kertaluonteinen. Projektilla on järjestetty seuranta.” **Tässä raportissa käytetään projekti-sanaa projektiohjeiden laajassa merkityksessä.**

Kaupungilla on lisäksi erilliset ohjeet EU-tukea saaville projekteille (EU-projektiohjeistus, Kh 15.12.1997 § 1372). Molemmat ohjeet on tallennettu kaupungin sähköiseen säännöstöön.

Ohjausryhmän suorittamissa haastatteluissa on käynyt ilmi, että osalla Turun kaupungin ylimmästä virkamiesjohdosta on alan kirjallisuuteen ja kaupunginhallituksen hyväksymien projektiohjeisiin verrattuna huomattavasti suppeampi käsitys termistä projekti. Osa kaupungin ylimmästä virkamiesjohdosta katsoo, että ainoastaan ulkopuolista tukea saava hanke on projekti. Tämän määritelmän mukaan projektin tunnistaa siis siitä, että se saa ulkopuolista rahoitusta. Muut kertaluontoiset tehtävät, joilla on tavoite, aikataulu ja budjetti ovat tämän tulkinnan mukaan aina hankkeita. Tämä yleisestä kielenkäytöstä poikkeava määritelmä on omiaan aiheuttamaan väärinkäsityksiä ja sekaannusta keskusteltaessa projektinhallinnasta ja projektisalkunhallinnasta.

Kaupungin ylimpään virkamiesjohtoon kuuluvien henkilöiden käyttämän määritelmän mukaan tulkittuna kaupungin projektiohjeet koskisivat pelkästään ulkopuolista tukea saavia projekteja, ei esimerkiksi kaupungin kokonaan rahoittamia (sisäisiä) kehittämishankkeita. Tarkastuslautakunta on arviointikertomuksessaan vuodelta 2007 kiinnittänyt huomiota projektiohjeiden noudattamiseen myös kaupungin sisäisissä hankkeissa.

Hanke-sanalla ei ole alan kirjallisuudessa vakiintunutta merkitystä. Hanke-sanaa käytetään eri organisaatioissa eri tavalla. Monessa organisaatioissa hanke on synonyymi sanalle projekti, toisissa organisaatioissa hanke on projektia olennaisesti suurempi ja toisissa taas projektia pienempi kokonaisuus. Sanan merkityksestä on sovittava organisaation sisällä. **Tässä raportissa käytetään kaupungin projektiohjeiden määritelmää, eli projekti ja hanke merkitsevät samaa asiaa.**

² Lehtonen Päivi, Lindblom Lassi, Simonen Santeri ja Korpinen Jouni: Projektisalkunhallinta - Kehitystoiminnan strateginen johtaminen, Helsinki 2006

4 Toiminnan kehittämisprojekteihin käytetyt voimavarat Turussa

Turun kaupungin toiminnan kehittämisprojekteihin käytettävistä kokonaisvoimavaroista ei raportoida kattavasti kaupungin tasolla. Kaupunkitasolla tietoa projekteista on huonosti saatavissa kaupungin eri tietojärjestelmistä. Tietojärjestelmiin liittyviä asioita on käsitelty tämän raportin kohdassa Projektisalkunhallinnan tietotarpeet/ Kaupungin kattavat tietojärjestelmät.

Arvioinnin ohjausryhmä teki syys-lokakuun vaihteessa 2008 kaupungin hallintokunnille kyselyn, missä kysyttiin mm. kehittämisprojektien kustannuksia ja henkilötyövuosien käyttöä sekä ulkopuolisen rahoituksen määrää vuodelta 2007. Tavoitteena oli mahdollisimman kattavien tietojen saaminen toiminnan kehittämisprojekteihin käytetyistä voimavaroista.

Kyselyssä pyydettiin tietoa toiminnan tai palvelujen *kehittämishankkeista* ja -projekteista,

- joilla oli virallinen (päätökseen perustuva) oma organisaatio (esim. projektipäällikkö ja ohjausryhmä/johtoryhmä), budjetti ja aikataulu (voi olla myös kaupungin ulkopuolisen tahon asettama projekti, johon kaupunki osallistuu),
- jotka eivät olleet osa kaupungin normaalia perustoimintaa,
- jotka oli tehty kaupungin sisäisenä hankkeena tai projektina tai yhteistyössä ulkopuolisten tahojen kanssa ja
- jotka oli rahoitettu kokonaan tai osittain kaupungin talousarviosta tai johon kaupunki osallistui tietyllä enakkoon sovitulla työpanoksella.

Kysely ei koskenut kaupungin perustoimintaan kuuluvia toimitushankkeita ja -projekteja, jotka oli toteutettu osana organisaation perustehtävää. Tällaisia kyselyn ulkopuolelle jääneitä projekteja olivat mm. kaupungin toteuttamat rakennushankkeet, koulutuksen järjestäminen sekä konsertti- ja teatteritoiminta. Myös työllistämishankkeet jäivät kyselyn ulkopuolelle, koska niiden ensisijainen tavoite ei ole kaupungin toiminnan kehittäminen.

Lukuihin pyydettiin sisällyttämään sekä hallintokunnan omat kehittämisprojektit että muut kehittämisprojektit, joihin osallistuttiin ja jotka aiheuttivat hallintokunnalle kustannuksia tai lisäsivät työvoimatarvetta. Kysely ei kohdistunut toiminnan kehittämiseen, jota tehtiin muulla tavalla kuin projektimuotoisena.

Tiedot pyydettiin antamaan tarkkuudella, joka ei aiheuta kohtuutonta työmäärää. Hallintokuntien ilmoituksen mukaan kyselyvastauksen laatimiseen käytettiin yleisimmin noin ½ - 1 työpäivää/hallintokunta, eräissä tapauksissa aikaa oli käytetty enemmän. Kyselyyn saatiin vastaus kaikista hallintokunnista (vastausprosentti 100 %), mutta vastausten tarkkuustaso vaihteli. Kaikkiin kysymyksiin ei hallintokunnissa pystytty vastaamaan käytettävissä olevan ajan puitteissa. **Taulukkomuotoinen yhteenveto toiminnan kehittämisprojekteihin käytetyistä voimavaroista on liitteessä 3.**

Kyselyn vastausten perusteella voidaan arvioida, että kaupungin toiminnan kehittämisprojekteissa, jotka eivät olleet osa hallintokunnan normaalia perustoimintaa, tehtiin vuonna 2007 yhteensä vähintään 128 henkilötyövuotta kaupungin hallintokunnissa. Luvusta puuttuu terveystoimen henkilötyövuodet. Koska kysely oli rajattu koskemaan toiminnan kehittämisprojekteja, jotka eivät olleet osa hallintokunnan normaalia perustoimintaa, jäivät tarkastelun ulkopuolelle esim. Turun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämisprojektit. Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämisprojekteissa tehtyjä henkilötyövuosia oli vuonna 2007 noin 140.

Toiminnan kehittämisprojekteihin liittyviin tukitoimintoihin, neuvotteluihin, kokouksiin, seurantaan ja valvontaan käytettiin vastanneissa hallintokunnissa yhteensä vähintään 18 henkilötyövuotta. Tähän kysymykseen vastauksen antoivat 60 % hallin-

tokunnista. Loput ilmoittivat, ettei henkilötyövuosimäärää pysty arvioimaan tai jättivät vastaamatta. Kokonaismäärä lienee siis tätä lukua selvästi korkeampi.

Saatujen vastausten mukaan kaupungin hallintokunnissa käytettiin vuonna 2007 yhteensä vähintään 8,23 M€ toiminnan kehittämisprojekteihin (brutto). Kehittämisprojektien menoihin saatiin vuonna 2007 ulkopuolista tukea yhteensä vähintään 4,51 M€. Keskushallinnon alaiset kehittämisprojektit toteutettiin melkein poikkeuksetta ilman ulkopuolista tukea. Muut hallintokunnat kattoivat keskimäärin n. 2/3 projektien kokonaismenoista ulkopuolisella tuella. Keskushallinnon alaiset projektit mukaan luettuna ulkopuolinen rahoitustuki kattoi 54 % erillisellä päätöksellä perustettujen kehittämisprojektien kokonaismenoista. Lisäksi Turun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämisprojekteihin käytettiin 7,9 M€. Ammattikorkeakoulu sai vuonna 2007 ulkopuolista tukea projekteihin 4,1 M€.

Kyselytulosten perusteella voidaan siis todeta, että erillisellä päätöksellä perustettuihin kehittämisprojekteihin saatu ulkopuolinen rahoitus kattaa koko kaupungin tasolla keskimäärin hieman yli puolet kehittämisprojekteihin käytetyistä menoista. Muiden kuin keskushallinnon projektien menoista ulkopuolinen tuki kattaa n. 2/3. Ulkopuolisen tuen ansiosta taloudellinen rasite kaupungille lienee pienempi kuin projekteista saatu pitkän aikavälin toiminnallinen ja taloudellinen hyöty, jos uudet, tuloksellisemmat toimintatavat onnistutaan levittämään ja juurruttamaan normaali-toimintaan pysyvästi.

Hallintokunnilta kysyttiin myös, kuinka paljon toiminnan kehittämisprojekteissa on käytetty varoja konsulttipalveluihin. Vastausten mukaan vuonna 2007 toiminnan kehittämisprojektien konsulttipalveluihin käytettiin yhteensä vähintään 490.000 €. Luvusta puuttuu keskushallinnon, terveyslautakunnan ja kulttuurilautakunnan mahdollisesti käyttämät konsulttipalvelut. Myöskään ammattikorkeakoulu ei vastannut tähän kysymykseen.

Vastauksia tulkittaessa tulee muistaa, että kysely ei anna vastausta siihen, kuinka paljon kaupungissa käytettiin voimavaroja ylipäättään projektitoimintaan. Monessa hallintokunnassa perustoiminta tai osa siitä on organisoitu projektimuotoiseksi, jolloin toimintaan voidaan tietysin edellytyksin saada myös ulkopuolista rahoitusta (esim. rakennushankkeet, kulttuuritapahtumat yms.).

Eräissä haastatteluissa voimavaroihin liittyvänä ongelmana nostettiin esille se näkökohta, että kaupungin henkilöstömäärätavoitteiden tiukkuus on esteenä kehittämisprojektien käynnistämiseksi. Kaupungin henkilöstön vähentämistavoitteet ovat haastattelujen mukaan eräissä hallintokunnissa johtaneet siihen, ettei kehittämisprojekteihin voida palkata henkilöitä. Henkilöstötavoitteet estävät tällöin käytännössä hallintokunnan osallistumisen toiminnan kehittämisprojekteihin.

Kehittämisprojektien aikana tarvitaan usein lisäresursseja, jotta organisaatiossa voidaan samanaikaisesti hoitaa pakolliset lakisäätteiset tehtävät ja suunnitella uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Tarkastuslautakunta toteaa, että henkilöstön työmotivaation säilymisen kannalta on tärkeää perustoiminnan sujuvuuden niin vaatiessa palkata sijainen projekteihin siirtyville henkilöille. Sijaisen palkkaaminen tulisi olla mahdollista sekä kaupungin sisäisissä projekteissa että ulkopuolisen rahoituksen turvin rahoitetuissa projekteissa. Riittävällä henkilöstömitoituksella varmistetaan henkilöstön jaksaminen ja kaupungin kilpailukyky työnantajana.

Haastattelujen mukaan on merkkejä siitä, että projektitoiminnan aktiivisuus on hiipunut Turun kaupungissa. Tätä pidettiin valitettavana, koska koettiin, että ulkopuolisen rahoituksen hankinta toiminnan kehittämiseen on järkevää. Haastateltavien mielestä mahdollisuuksia ulkopuoliseen rahoitukseen tulee hyödyntää. Haastateltavien mukaan keskiteyllä projektirahoituksen hankintaa koskevalla neuvonnalla pystyttäisiin lisäämään ulkopuolisen projektirahoituksen määrää selvästi. Nykytilanteessa hallintokunnat toimivat itsenäisesti ja pahimmassa tapauksessa kilpailevat keskenään hakiessaan rahoitusta sa-

masta rahoituslähteestä. Projektien koon kasvaessa ulkopuolinen rahoitus tulee yhä tärkeämmäksi, ja samalla rahoituksen saaminen edellyttää yhä parempaa asiantuntemusta hakuprosessin aikana.

Rahoittajien asettamat tavoitteet ohjaavat omalta osaltaan projekteille asetettavia tavoitteita. Tarkastuslautakunta toteaa, että ennen projektirahoitushakemuksen tekemistä tai yhteisprojektiin osallistumispäätöksen tekemistä on punnittava, ovatko rahoittajan tai yhteistyökumppaneiden asettamat tavoitteet yhdenmukaiset kaupungin tavoitteiden ja strategioiden kanssa. Jos rahoittajan tavoitteet tukevat kaupungin tavoitteiden toteutumista, rahoitusta voidaan hakea.

Tarkastuslautakunta tukee haastatteluissa esitettyä näkemystä siitä, että ulkopuolista rahoitusta kannattaisi hakea nykyistä aktiivisemmin nimenomaan sellaisiin hankkeisiin, joita ollaan käynnistämässä joka tapauksessa.

Turun kaupunginjohtajan asettaman ulkopuolisen rahoituksen strategiatyöryhmän raportti vuodelta 2001 ja Turun kaupungin tilaama selvitys Turun yliopiston taloustieteen laitokselta vuodelta 2004 osoittavat, että Turun kaupunkiseutu on jäänyt jälkeen muista alueellisen, kansallisen ja EU:n rahoituksen hyödyntämisessä.³

Vuonna 2004 julkaistussa tutkimuksessa tarkasteltiin sekä rakennerahasto-ohjelmien, kansallisten rahoitusohjelmien että Raha-automaattiyhdistyksen jakamien rahoitusten määriä koulutus-, sosiaali- ja terveyssektoreiden kehittämiseen seutukunnittain vuosina 2000 - 2004. Kokonaistuen määrän vertailussa Helsinki oli selkeä voittaja. Seuraavaksi eniten kehittämisrahoitusta saivat järjestyksessä Jyväskylän, Oulun ja Tampereen seudut. Turun seutu sijoittui viidenneksi ennen Espoon ja Vantaan seutua. Tutkimuksen mukaan Turun seudulle saatiin ulkopuolista tukea vuosina 2000 - 2004 noin 44,3 M€. Vertailtaessa projektien määriä Turun seutu sijoittui kuitenkin toiseksi 110:llä projektilla. Tutkimustuloksen mukaan Turun seudulla toteutettiin siis runsaasti projekteja, joiden yhteenlaskettu rahoitus oli vähäistä verrattuna muihin merkittäviin kaupunkiseutuihin. Asukaskohtaisen tuen määrän vertailussa Turun seutu sijoittui viidenneksi tuloksella 283 €/asukas. Eniten tukea sai Jyväskylän seutu (423 €/asukas).

5 Kehittämis- ja projektitoiminnan kokonaishallinta ja johtaminen

Kehittämisprojektien tarpeellisuus ja kytkentä strategiaan

Arvioinnin lähtökohtana oli käsitys, että kehittämistoiminnan johtaminen on eräs oleellisia osia kaupungin toiminnan johtamisesta. Kehittämistoimintaa on nimenomaan johdettava, ei vain koordinoitava tai ohjattava. Toimivaan johtamisprosessiin kaupunkiorganisaatiossa kuuluu toiminnan muutostarpeiden tunnistaminen. Johtamisprosessin tulee tuottaa tavoitteet kehittämiselle ja muutokselle sekä muutosta toteuttaville hankkeille ja projekteille. Strategioista, ohjelmista, talousarvioista ja muista ohjausasiakirjoista tulee löytyä muutostavoitteet. Kun toteutettavista muutoksista on päätetty, päätetään millä keinolla muutos toteutetaan. Tämän suuntaisia ajatuksia esitettiin myös haastateltavien taholta.

Virastopäälliköille osoitetun kyselyn vastausten mukaan toiminnan kehittämiskohteet nousevat esille vaihtelevalla tavalla. Osassa hallintokuntia kehittämistarpeiden kerääminen ja kehittämiskohteiden valinta on järjestelmällistä ja asia on vastuutettu tietyille toimi-

³ Alueellisen, kansallisen ja EU:n rahoituksen hyödyntäminen Turun kaupungin ja kaupunkiseudun kehittämiseen, Ulkopuolisen rahoituksen strategiatyöryhmän raportti 27.9.2001

Hyvinvoinnin kehittämisrahoitus, Koulutus-, sosiaali- ja terveyssektoreiden kehittämisrahoitus Turun, Tampereen, Jyväskylän ja Oulun seudulla sekä Espoon, Vantaan ja Helsingin kaupungeissa, Niina Nikka, Turun yliopiston taloustieteen laitos 17.6.2004

joille, esim. viraston tutkimus- ja kehittämispäällikölle tai viraston johtoryhmälle. Varsinkin osa suurimmista hallintokunnista seuraa aktiivisesti valtakunnallisia kehittämishankkeita ja rahoitusmahdollisuuksia sekä arvioivat niiden yhteensopivuutta hallintokunnan omiin kehittämistarpeisiin. Mikäli sopiva rahoittaja löytyy ajankohtaiselle kehittämisprojektille, voidaan perustaa projekti ja hakea siihen rahoitusta, jolloin muutos voidaan toteuttaa edullisemmin. Toisissa hallintokunnissa kehittämistarpeet ja -kohteiden valinta perustuu enemmän suoraan perustoiminnasta lähteviin, usein pakottaviin kehittämistarpeisiin.

Virastopäälliköiden mukaan kehittämistarpeista saadaan tietoa toiminnan suunnittelussa ja seurannassa, kaupungin sisäisessä yhteistyössä, seutukunnallisessa yhteistyössä sekä valtakunnallisessa kaupunkien verkostoyhteistyössä. Ajankohtaista tutkimus- ja tilastotietoa yhteistyökumppaneiden tai asiakkaiden tarpeista ja kehittämiskohteista saadaan esimerkiksi tilastokeskukselta, TE-keskukselta (tutkimus- ja ennakointipalvelu), järjestöiltä ja ministeriöiltä. Kehittämistarpeet voivat myös nousta esiin viraston itsearviointiprosessin kautta tai tulosityksiköiden tarpeista. Ympäristötoimen sektorilta todettiin, että kaupungin tai sektorin yhteisistä projekteista saadaan tieto ympäristötoimen johtoryhmän kokouksissa. Johtoryhmässä päätetään projektien osallistujat ja pilotoijat (ensimmäiset käyttöönottajat). Oman alan yhteistyöprojekteista saadaan tietoa alan yhteistyötilaisuuksissa tai suoraan sidosryhmiltä. Myös ulkomaisilta tahoilta tulee aloitteita ja kyselyjä EU-projektiin osallistumisesta.

Keskushallinnossa projekteissa toimineiden henkilöiden mukaan projektien perustamisvaiheessa on vaihtelua, miten tarkkaan projektien kehittämistarve on taustoitettu ja dokumentoitu. Usean vastaajan mielestä kehityssuunta on kuitenkin menossa siihen, että projektit yhä enenevässä määrin käynnistetään todellisen ja dokumentoidun kehittämistarpeen pohjalta.

Vastauksissa todettiin, että esimerkiksi tietojärjestelmäprojekteja voidaan edelleen käynnistää kevein perustein toiminnan kehittämiseen liittyvänä tietojärjestelmähankintana markkinoiden tarjonnan mukaan. Usein vasta tämän jälkeen huomataan, että uuden tietojärjestelmän ominaisuuksista voisi olla myös laajemmin toiminnalle hyötyä. Haastatteluvien mukaan järjestelmällisempää olisi edetä siten, että ensin mietitään, mikä muutos toiminnassa on toteutettava. Vasta kun on ymmärretty toiminnan muutoksen tarve, tulisi siirtyä suunnittelemaan muutoksen mahdollistavaa tai muutosta tukevaa tietotekniikkaa. Haastatteluissa tuotiin esille, että mikäli projektin tavoitteena on toiminnan muuttaminen, muutosprojektin vetäjänä tulisi olla toiminnan tunteva henkilö eikä ensisijaisesti tietotekniikan ammattilainen.

Kaupunginjohtajiston haastatteluissa ilmeni, että mikäli ulkopuolinen rahoitus kattaa lähestulkoon koko projektin kustannukset, jää tarveharkinta pienemmälle huomiolle tai saattaa jäädä kokonaan tekemättä. Kyseessä voi olla esimerkiksi ulkopuolelta annettu tehtävä, kuten Itämeren kaupunkien liiton (UBC - Union of the Baltic Cities) ympäristösihteeristön sijoittaminen Turkuun. Tällöin harkintaan vaikuttavat kaupungin imagolliset kysymykset enemmän kuin projektin tuoma suora hyöty kaupungin toiminnalle.

Haastatteluissa todettiin, että kehittäminen on siirtymässä toimintokohtaisesta kehittämisestä prosessien kehittämiseen. Siirtyminen toimintokohtaisesta kehittämisestä kaupungin kattavien prosessien kehittämiseen vaatii kokonaisvaltaisempaa ajattelua yli organisaatio-/ toimintorajojen. Esimerkkejä kaupungin kattavien prosessien kehittämisestä ovat taloushallinnon palvelukeskus (Tapake-projekti), hankinta- ja logistiikkakeskus (HALO-projekti) ja tietohallinnon uusi toimintamalli. Haastatteluissa kuitenkin todettiin, että kehittämisessä tehdään edelleen liian vähän poikkihallinnollista yhteistyötä tai kehitetään kaupungin kattavasti toimintaprosesseja. Näin ollen kehittämisessä on toimintokohtaisen osaoptimoinnin vaara.

Kaupunkilaisten näkökulmasta ei ole merkitystä sillä, kuka palvelun tarjoaa, vaan miten joustava, laadukas ja tuloksellinen palvelu on. Tarkastuslautakunta toteaa, että kaupungin ydinprosessien määrittely koko kaupungin tasolla ja ydinprosessi-

en johtamisen ja kehittämisen vastuuttaminen (nimeämällä prosessin omistaja) edistäisi poikkihallinnollisten muutostarpeiden havaitsemista ja muutosten toteuttamista kaupungin kattavasti.

Haastatteluissa kävi ilmi, että toisinaan kehittämiskohteen valintatilanteessa koettiin hankalaksi se, ettei kaupungin tasolla ole olemassa selkeitä ohjaavia kriteerejä siitä, millaisiin projekteihin lähdetään mukaan tai ohjeita siitä, kuka päättää mukaan lähdöstä. Eryteisesti tämä koettiin ongelmalliseksi poikkihallinnollisissa projekteissa, joissa ei ole yhtä yksiselitteistä vastuullista tahoa. Vastauksissa toivottiin, että etenkin kaupungin keskeisten kehittämisprojektien käynnistäminen olisi koordinoitumpaa toimintaa, joka keskitettäisiin esim. keskushallinnon Strategia ja viestintä -vastuualueelle.

Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että kaupungille hyväksytään kriteerit, jotka ohjaavat kaupungin osallistumista ulkopuolisten tahojen käynnistämiin kehittämisprojekteihin ja sitä, mitä projekteja kaupunki itse käynnistää. Ulkopuolisen tahon käynnistämään projektiin voidaan osallistua tai kaupungin käynnistämään projektiin voidaan hakea ulkopuolista rahoitusta, mikäli löytyy rahoittaja tai yhteistyökumppani, jonka tavoitteet tukevat kaupungin omia tavoitteita.

Tarkastuslautakunnan havaintojen mukaan Turun kaupungin nykyiset ohjausasiakirjat eivät tarpeeksi selkeästi määrittele kaupungin muutostarpeita. Arvioinnin aikana monessa haastattelussa kiinnitettiin huomiota siihen, ettei Turku-strategia tarpeeksi selkeästi ole ohjannut toiminnan kehittämistä. Strategian todettiin olleen niin laava, että sen avulla on voitu perustella mikä tahansa kehittämisprojekti. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että seuraavan Turku-strategian tulee olla selkeämpi sen suhteen, mitä muutoksia kaupungin toiminnassa tulee toteuttaa seuraavan valtuustokauden aikana.

Haastattelujen pohjalta arvioinnin aikana syntyi käsitys, että seuraavan valtuustokauden ohjausasiakirjojen tulisi sisältää konkreettisia ja mitattavia kehittämisvoitteita. Muutoksen toteuttamisen keinoihin ei ylätasoin strategiasa sitä vastoin ole tarpeen ottaa kantaa, vaan se voidaan jättää toimivan johdon harkintaan.

Virastopäälliköiltä saatujen kyselyvastausten mukaan hallintokuntatasolla toteutettavat kehittämisprojektit valitaan pääsääntöisesti hallintokuntaakohtaisten strategioiden pohjalta. Hallintokuntaakohtaiset strategiat laaditaan siten, että ne tukevat Turku-strategian, valtakunnallisten toimialakohtaisten strategioiden ja kehittämisohjelmien sekä seudullisten strategioiden tavoitteiden toteutumista. Toisena valintakriteerinä mainittiin vaikutus laitoksen liiketoimintaan. Projektien strategianmukaisuus tarkistetaan yleensä hanke- tai projektisuunnitelman hyväksymisen yhteydessä. Tarkastuslautakunnan havaintojen mukaan merkittäviäkin projekteja (esim. SoTe-hanke) on kuitenkin hyväksytty toteutettavaksi ilman projektisuunnitelmaa.

Projekteissa toimineet asiantuntijat nostivat haastatteluissa ja kyselyvastauksissa esille, että strategioiden toteutuksessa ja muutosjohtamisessa tulee panostaa yksittäisten projektien sijasta laajempien projektikokonaisuuksien hallintaan. Projektitoimintaa ja sen tuloksien vaikuttavuutta on helppo kyseenalaistaa, mikäli strategioiden suunnittelun ja laaja-alaisen kehittämistyön välinen yhteys jää liian ohueksi. Luomalla projekteista toisiaan tukeva kokonaisuus, projektisalkku, saadaan selkeämmin esille se, miten strategiaa toteutetaan eri projekteista koostuvan kokonaisuuden avulla. Kaupunkitasoisella projektisalkulla voisi hallita ja priorisoida kehittämisen kokonaisuutta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että projektien johdossa toimivien henkilöiden kokemusten mukaan kehittämistoiminta ei useinkaan ole organisaation johdon mielenkiinnon keskipisteenä. Linjajohdolta toivottiin selvästi nykyistä suurempaa aktiivisuutta kehittämisen johtamiseen, muutostarpeiden osoittamiseen, kehittämisprojektien käynnistämiseen ja muutettujen toimintatapojen juurruttamiseen toimintaan. Haas-

tateltavien mukaan kehittämisprojektien strategianmukaisuuden varmistamiseksi olisi parasta, jos kehittämisaloitteet tulisivat johdolta. Johdolla tulisi olla oma kehittämis toiminnan visio, jota se toteuttaa mm. projekteilla.

Tarkastuslautakunta toteaa, että kaupungin virastojen ja yksiköiden johdolla tulee kaupungin organisaation joka tasolla olla selkeä, yhdenmukainen näkemys kaupungin ja oman vastualueensa kehittämistarpeista. Kehittämisprojekteilla pitäisi pyrkiä saavuttamaan strategiassa ja muissa ohjausasiakirjoissa asetetut tavoitteet, kuten esimerkiksi toiminnan tuottavuuden nostamisen. Kehittämisprojektit ovat johtajien välineitä, joilla aikaansaadaan haluttu muutos toimintaan ja sen tuloksiin.

Projektin valintaprosessi

Haastatteluiden ja kyselyvastausten mukaan Turussa ei kaupunkitasolla käytetä standardoitua ennakoarviointimenetelmää projektien valinnalle. Kaupunginkanslian kehittämispalvelukeskus (jatkossa Kehittämispalvelukeskus) toteutti ulkopuolista rahoitusta saavien projektien ennakoarviointeja ennen yksikön lakkauttamista 31.12.2006. Nykyään tällaista keskitettyä ennakoarviointia ei enää ole käytössä.

Ennakoarviointityökalua käytettiin kaupunginhallituksen päätöksenteon apuna kaikissa kaupungin ulkopuolista rahoitusta sisältävissä projekteissa, kun kaupunginhallitus päätti projektin kaupungin omavastuuosuuden irrottamisesta tai projektiin lähtemisestä. Ennakoarviointityökalua suositeltiin käytettäväksi myös hallintokunnissa niiden omien projektien arvioinnissa.

Ennakoarvioinnin kohteena oli aina arvioitavan projektin projektisuunnitelma. Ennakoarvioinnin tavoitteena oli parantaa projektin onnistumisen todennäköisyyttä jo sen alkuvaiheessa. Projektia tarkasteltiin useista näkökulmista ja usean toimijan kannalta. Ennakoarvioinnin tärkeimpänä tehtävänä oli kiinnittää huomiota projektin toteutettavuuteen, vaikuttavuuteen ja tehokkuuteen. Lisäksi ennakoarvioinnissa otettiin kantaa projektin hallintoon, seurantaan sekä jatkuvuuteen. Ennakoarvioinnin lopputuloksena syntyi kaupunginhallitukselle laadittu lausunto hankkeen toteuttamiskelpoisuudesta.

Kyselyn vastausten mukaan standardoitua tapaa ennakoarvioida projekteja käytetään tällä hetkellä pelkästään ammattikorkeakoulussa, missä tutkimus- ja kehittämisprojektit ovat kiinteä osa perustoimintaa. Lisäksi Turun Satamassa on käytössä projektisalkunhallintajärjestelmä, jossa pisteytetään ja arvioidaan sisäiset projektiehdotukset. Muissa hallintokunnissa valinta perustuu tapauskohtaiseen harkintaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että ulkopuoliset tahot usein lähestyvät useita kaupungin eri virastoja saadakseen tukea projekteilleen ja tällä tavoin ”kilpailuttavat” kaupungin eri virastoja keskenään. Ennakoarvioinnin eräänä tehtävänä olisikin selvittää, onko kaupungilla jo meneillään samanlaisia projekteja tai onko samanlaisia vireillä muualla. Keskitetyllä ennakoarvioinnilla tai valmistelussa olevien ja hylättyjen projektien rekisteröinnillä keskitettyyn tietojärjestelmään voitaisiin estää niukkojen voimavarojen hukkaamista päällekkäisiin projekteihin tai jo hylättyjen projektiehdotusten käsittelyyn useissa eri virastoissa.

Tarkastuslautakunta toteaa, että niin sisäisten projektien kuin ulkoista rahoitusta saavien projektien ennakoarviointi yhtenäistä menetelmää käyttäen ja kaupunkitasolla hyväksytyjen yhteisten kriteerien mukaan edesauttaisi kaupungin voimavarojen tarkoituksenmukaista käyttöä.

Projektisalkunhallinta ja projektisalkun muodostaminen

Alan kirjallisuuden mukaan projektisalkunhallinta on projektimuotoisen kehittämistoiminnan kokonaisvaltainen hallinta- ja johtamistapa. Projektisalkunhallinnassa projekteja käsitellään systemaattisesti ryhmittäin projektisalkkuina. Projektisalkut kootaan projekteista, joiden seuranta samassa ryhmässä pidetään tarkoituksenmukaisena. Projektisalkku voi koostua esimerkiksi kaupungin keskeisistä (strategisista) projekteista, tiettyä tavoitetta yhdessä toteuttavista projekteista, hallintokunnan projekteista, sektorin projekteista tai tietyn tyyppisistä projekteista kuten tietojärjestelmäprojekteista.

Projektisalkunhallintaan kuuluu mm.

- huolehtiminen siitä, että projektit toteuttavat strategisia tavoitteita
- projekti-ideoiden ja projektien ennakoarviointi ja toteutettavien projektien valinta sekä
- projektien muodostaman kokonaisuuden seuranta ja hallinta sekä poikkeamiin puuttuminen.

Projektisalkunhallinnan tavoitteena on

- varmistaa, että projektit yhdessä tukevat strategian toteuttamista
- maksimoida projekteilla saavutettavat kokonaistuotot tai -säästöt ja
- tasapainottaa projektikokonaisuus.

Projektisalkunhallinnan ollessa toimiva, sitä toteuttavat käytännössä salkunhoitaja (kokoapäiväisesti tai osana tehtäväkuva) yhdessä salkun johtoryhmän kanssa (voi olla esim. konsernin tai viraston johtoryhmä). Salkunhoitaja on projektisalkunhallinnan vastuuhenkilö, joka vastaa salkun johtoryhmän toiminnasta. Salkunhoitajan tehtäviin voi kuulua mm. projektisalkunhallintaan liittyvien arviointi- ja katselmointikokousten valmistelu, asioiden esittely kokouksissa ja tehtyjen päätösten viestintä.

Kyselyiden ja haastatteluiden perusteella salkunhallinta toimii systemaattisimmin Turun ammattikorkeakoulussa ja Turun Satamassa. Lisäksi kaupungin tietojärjestelmäprojekteista ollaan muodostamassa projektisalkkuja. Tietojärjestelmäprojektien salkunhallinta on kehittymässä siten, että tietojärjestelmäprojektit tuodaan tietohallintoryhmän käsittelyyn. Ryhmässä on n. 10 jäsentä. Suunnitelmien mukaan tietohallinnon uudessa organisaatiossa tullaan 1.1.2009 alkaen keräämään koko kaupungin IT-projektit ja IT-hankinnat tietohallintoryhmän käsittelyyn.

Apulaiskaupunginjohtajien sektoreiden käytännöt ovat keskenään erilaisia:

- Ympäristötoimen apulaiskaupunginjohtajan mukaan sektorin projektit ovat lähes aina joko kokonaan sisäisiä tai niiden kustannukset katetaan lähestulkoon kokonaan ulkopuolisella rahoituksella. Poikkeuksia on vähän. Projekteihin liittyviä asioita käsitellään tarvittaessa sektorin johtoryhmässä. Virastojen projekteista vastaavat virastopäälliköt. Poikkialinnollisiin projekteihin nimetään vastuuhenkilö. Ulkopuolisella tuella katettavat projektit hallinnoidaan ympäristö- ja kaavoitusviraston alaisessa projektitoimistossa (UBC ja Valonia)⁴.
- Palvelutoimen sektorilla on aktiivisesti pyritty hyödyntämään ulkopuolista rahoitusta toiminnan kehittämistyössä. Projekteihin liittyviä kysymyksiä käsitellään tarvittaessa sektorin johtoryhmässä.

⁴ Ympäristö- ja kaavoitusviraston alaisuuteen on organisatorisesti sijoitettuna hallinnollisesti itsenäinen projektitoimisto, jossa toimii Valonia (Varsinais-Suomen kestävän kehityksen ja energia-asioiden palvelukeskus, ent. Varsinais-Suomen Agendatoimisto ja Varsinais-Suomen energiatoimisto) ja UBC:n ympäristösihteeristö (UBC - Union of the Baltic Cities, Itämeren kaupunkien liitto). Projektitoimiston menot katetaan lähes kokonaan ulkopuolisella projektirahoituksella. Kooltaan merkittävän projektitoimiston toiminta on luonteeltaan seudullista eikä liity kiinteästi ympäristö- ja kaavoitusviraston ydintoimintaan.

- Myös osaamis- ja elinkeinotoimen sektorilla voidaan projekteihin liittyviä asioita tarvittaessa käsitellä sektorin johtoryhmässä. Yhdessä ulkopuolisten kanssa tehtävä projektitoiminta on sektorilla vilkasta. Sektorin apulaiskaupunginjohtaja kokee, että apulaiskaupunginjohtajan projekteihin liittyvä päätösvalta on riittämätön, mikä aiheuttaa päätöksentekoprosessin pitkittymistä. Apulaiskaupunginjohtajalta pyydetään kirjallinen lausunto ulkopuolisten hakemuksiin, jossa pyydetään kaupungin projektitukea, mutta päätöksen osallistumisesta projekteihin ja kustannuksiin tekee kaupunginjohtaja kaupunginsihteerin esittelystä.

Projekteja koskeva päätöksentekotasoa vaihtelee hallintokunnissa sen mukaan, miten paljon resursseja projektin toteuttaminen vaatii tai onko projektissa mukana useita tahoja. Esimerkiksi nuorisotoimessa päätöksen projektin aloittamisesta ja mahdollisen ulkopuolisen avustuksen hakemisesta tekee joko tulosalueen johtaja, nuorisotoimenjohtaja, nuorisotoimen johtoryhmä tai nuorisolautakunta (pätöksentekotasoa on sidoksissa projektin kokoon). Projektin perustamispäätöksen tekee nuorisotoimenjohtaja (enintään vuoden mittaisista) tai nuorisolautakunta (yli vuoden mittaiset). Opetustoimessa taas päätökset projektien perustamisesta tehdään virkamiespäätösinä. Projektit viedään opetuslautakunnalle tiedoksi ja projekteille varataan myös esittelymahdollisuus lautakunnalle. Opetuslautakunta hyväksyy vuosittain projekteille varattavat määrärahat talousarviokäsittelyiden yhteydessä.

Arviointihavaintojen mukaan kaupungilla ei ole toimivaa yhtenäistä projektisalkunhallintaa, jonka avulla järjestelmällisesti johdettaisiin ja seurattaisiin ylätasolla kaupungin projektien kokonaisuutta tai koordinoitaisiin esimerkiksi keskeisten projektien toimintaa. Kaupungin projektien kokonaisuhallintaa ei syksyllä 2008 ollut vastuutettu kenellekään.

Erityisesti keskushallintoa edustavat haastateltavat painottivat, että projektisalkunhallinnan kuntoon saattaminen koko kaupungin tasolla on välttämätöntä. Tarkastuslautakunta yhtyy haastatteluissa esitettyihin näkemyksiin, jonka mukaan tarvitaan kaupunkitasoista projektisalkunhallintaa, jonka avulla johdetaan kaupungin projekteissa käytössä olevia voimavaroja sekä johdetaan ja koordinoidaan laajempia, useasta projektista koostuvia kokonaisuuksia.

Tarkastuslautakunta pitää tarkoituksenmukaisena, että kaupungin kehittämis- ja projektitoiminnan johtaminen vastuutetaan nimetyille kaupunkitason johtoryhmälle, projektisalkunhallinnan johtoryhmälle. Johtoryhmän vastuulla tulee olla kaupungin kehittämisen ja projektitoiminnan johtaminen strategianmukaiseen suuntaan, kaupungin projektien kokonaisseuranta sekä lisäksi vastuu siitä, että kaupungin keskeiset projektit sekä poikkihallinnolliset ja hallintokuntarajat ylittävät projektit etenevät kaupungin keskeisten tavoitteiden mukaisesti.

Projektisalkunhallinnan tietotarpeet

Raportointi

Kaupungin ylimmälle johdolle ei tuoteta projekteista säännöllistä yhteenvetoraportointia. Kaupunginkanslian kehittämispalvelukeskus kokosi 31.12.2006 asti kaupunginhallitukselle kaksi kertaa vuodessa raportin kaupunginhallituksen osarahoittamista projekteista. Silloinkaan raportointia ei tehty koko kaupungin kattavasti projekteista. Kaupungin johdolle on viimeksi vuodenvaihteessa 2007 - 2008 valmisteltu keskushallinnon toimesta luettelo kaupungin merkittävistä projekteista. Se tehtiin erillisestä pyynnöstä keräämällä tiedot kyselyn avulla hallintokunnilta. Haastatteluissa kävi ilmi, ettei luettelo palvelutavalla johdon tietotarpeita.

Hallintokuntien projektisalkunhallinnan taso vaihtelee. Suuremmissa hallintokunnissa sekä etenkin opetustoimintaa harjoittavissa hallintokunnissa hallintokuntien projektisalkunhallinta on pienempiä hallintokuntia järjestelmällisempää. Kyselyvastausten perusteella keskitettyyn järjestelmälliseen projektien seurantaan on varattu resursseja ainakin terveystoimessa, sosiaalitoimessa, opetustoimessa, Turun ammatti-instituutissa, Turun ammattikorkeakoulussa ja Turun Satamassa. Raportointi johdolle projekteista on säännöllistä ja projektien seurantaan on varattu erilliset voimavarat. Projektien talouden toteutumisesta raportoidaan samalla tavalla kuin muun talousarvion toteutumisesta. Kyselyvastausten mukaan virastojen johdon käytettävissä on projektikohtaista tietoa strategisten projektien etenemisestä ja tuloksista, joiden perusteella johto voi tarvittaessa tehdä päätökset korjaavista toimenpiteistä.

Käytännössä pienempien hallintokuntien johto saa tarvittavan tiedon projektien etenemisestä siten, että hallintokunnan johtoryhmän jäsen on projektin ohjausryhmän jäsenenä. Kyselyn vastausten mukaan muutamassa pienemmässä hallintokunnassa raportointi johdolle projekteista ei ole säännöllistä eikä määrämuotoista. Tätä ei läheskään aina koettu ongelmana, koska katsottiin, että pienessä organisaatiossa tieto kulkee tehokkaasti ja ongelmiin on mahdollisuus puuttua heti. Toisena syynä siihen, ettei erillisiä resursseja ole varattu projektien seurantaan varten, mainittiin, että kehittämisprojekteja on vähän tai ei ollenkaan, tai projektit ovat hyvin pieniä.

Tarkastuslautakunta toteaa, että Turun kaupungin projekteista ja projektitoiminnasta on vaikea muodostaa kokonaiskuva. Tällä hetkellä kaupunkiorganisaatiossa ei ole säännöllistä raportointia tai tietojärjestelmiä, joista ilmenisi kattavasti, mitä projekteja kaupungissa on parhaillaan käynnissä, mitkä näistä projekteista ovat kaupungin johtamisen kannalta keskeisiä kehittämisprojekteja tai kuinka paljon resursseja on kulloinkin sidottu projektitoimintaan. Hallintokuntatasolla ei ole yhtenäistä tapaa huolehtia projektisalkunhallinnasta, jolloin tietoja on saatavissa eri hallintokunnista vaihtelevalla tarkkuudella.

Kaupungin kattavat tietojärjestelmät

Projektien seurantaan tarkoitettu hankerekisteri Projektori ei palvele johdon tietotarpeita. Hankerekisterin tulisi kaupunginhallituksen 29.3.2004 § 277 tekemän päätöksen mukaan sisältää tiedot niistä projekteista, joihin kaupunki saa ulkopuolista rahoitusta. Kaupungin sisäisistä projekteista, joihin ei ole saatu ulkopuolista rahoitusta, ei tarvitse syöttää mitään tietoa Projektoriin. Tähän ei ole minkäänlaista velvoitetta, koska sitä ei kaupunginhallituksen em. päätöksessä vaadita.

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan kaupunkiorganisaatiossa tulisi olla projektisalkunhallinnan tietojärjestelmä, joka sisältää tiedot sekä kaupungin itse rahoittamista (sisäisistä) että ulkopuolisten tukemista projekteista. Tietojärjestelmän avulla voitaisiin muodostaa kokonaiskuva koko kaupungin projektitoiminnasta.

Hankerekisterin ylläpito on hajautettu hallintokunnille ja projekteille. Haastattelujen perusteella tietojen oikeellisuudesta tai ajantasaisuudesta ei ole varmuutta ja varsinkin taloutta koskevista tiedoista on puutteita.

Hankerekisterin puutteena on pidetty tietojen puutteellisen ylläpidon lisäksi mm. sitä, ettei se tue projektien päivittäistä työtä, vaan raportoinnista tulee erillinen velvoite. Haastattelussa pidettiin tarkoituksenmukaisimpana ratkaisuna sitä, että hankitaan projektisalkunhallinnan tietojärjestelmä, joka palvelee sekä päivittäistä projekteissa tehtävää työtä että koko kaupungin projektisalkunhallinnan tarpeita.

Tarkastuslautakunta toteaa, että projektisalkunhallinnan tietojärjestelmä tulee ottaa käyttöön kattavasti koko kaupungissa. Tietojen oikeellisuuden ja ajantasai-

suuden valvontavastuun tulee olla hallintokuntien projektisalkunhallinnasta vastaavilla henkilöillä ja viime kädessä koko kaupungin projektisalkunhallinnan vastuhenkilöllä. Menettelytapa luo puitteet projektitoiminnan kaupunkitasoiselle johtamiselle.

Riippumatta siitä, hankitaanko uusi projektisalkunhallinnan tietojärjestelmä vai jatketaan nykyisin käytössä olevan hankerekisterin käyttöä, on yhteistä tietojärjestelmää koskevaa tiedottamista syytä tehostaa ja tietojärjestelmän käyttöä kouluttaa nykyistä laajemmin. Haastattelujen perusteella hankerekisteri Projektori ei syksyllä 2008 ollut kaikille hallintokunnille tai virastopäälliköille tuttu tietojärjestelmä, jolloin sen hyödyntäminen tai tietojen syötön valvonta luonnollisesti ei voi toimia.

Kaupungin taloustietojärjestelmästä Webhansasta on saatavissa projekteittain tietoa projektien vuosittaisista menoista ja tuloista, mikäli projektilla on talousarviossa oma tili. Haastateltavien mukaan Webhansasta yhteenvedotietojen tuottaminen projekteista koko hallintokunnan tai koko kaupungin tasolla on työlästä. Momenttitason tai rahoittajataso yhteenvedot on laskettava käytännössä käsin. Yhteenvedotietojen tuottamista hankaloittaa lisäksi se, ettei pienimpiä projekteja kirjata Webhansaan, eikä ohjelman tiettyjen rajoitusten vuoksi kirjanpidon tiedot palkkojen osalta aina ole täysin ajan tasalla.

Intranet ja internet

Kaupungin intranet-sivustolle on viime vuosina tehty suurimmille poikkihallinnollisille projekteille omat sivustot kohtaan Kehittäminen ja hanketoiminta. Sivujen ylläpito on projektipäälliköiden vastuulla. Sivustojen sisältö vaihtelee ja niitä ylläpidetään vaihtelevalla aktiivisuudella. Kehittämistarpeena todettiin, että ylikunnallisissa yhteistyöprojekteissa ei riitä, että projektin sivut ovat kaupungin sisäisessä intranetissa, vaan projektin tietojen julkaiseminen kaikille avoimessa internetissä on välttämätöntä.

6 Projektien johtaminen

Kehittämiprojektien tavoitteiden asettaminen ja tulosten mittaaminen

Projektin tavoitteet hyväksytään yleensä projektisuunnitelman hyväksymisen yhteydessä. Vastuu tavoitteiden asettamisesta on ensikädessä projektin ohjausryhmällä. Tavoitteiden toteutumista seurataan projektien ohjausryhmissä, hallintokunnan johtoryhmässä ja rahoittajien toimesta. Yleensä seuranta on säännöllistä, mutta siinä keskitytään lähinnä projektin aikataulun ja budjetin seurantaan, vaikuttavuuden ja tulosten seurannan jäädessä vähemmälle.

Tarkastuslautakunnan havaintojen mukaan kaupungin kehittämiprojektien tavoitteiden asettaminen ja tulosten ja hyödyllisyyden mittaaminen ei ole tällä hetkellä järjestelmällistä. Haastatteluissa ja saaduissa kyselyvastauksissa ilmeni, että projektien tuloksellisuuden ja hyödyn arviointi on hankalaa, koska projekteille asetetut taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet harvoin ovat mitattavia. Lähtötilanne ei myöskään aina ole selvillä, jolloin ei voida asettaa selkeitä mitattavia vaikuttavuustavoitteita tulokselle tai tavoitteita projektin kautta saavutettavalle hyödyille. Lisäksi projektin jälkiseurantaa harvemmin jatketaan niin pitkään, että projektin lopulliset hyödyt olisivat selvillä.

Haastateltavien mukaan kaupungin organisaatiossa hyväksytään liian helposti projektisuunnitelmia, jotka eivät sisällä mitattavia tavoitteita. Yhtenäistä koko kaupungin kattavaa toimintatapaa tai ohjausta ei ole. Haastatteluissa todettiin, että projektin tulosten mit-

taamista ja raportointia olisi syytä kehittää, sillä se on useissa projekteissa varsin heikolla tasolla.

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan kaupungin nykyisessä taloustilanteessa on erityisen tärkeää, että kaikille projekteille asetetaan selkeät mitattavat tavoitteet sen suhteen, mitä vaikutuksia projektin toiminnalla tulee olemaan kaupungin toimintaan ja talouteen lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä.

Kaupunki- ja hallintokuntatasolla tulee seurata kehittämissuhteiden hyödyllisyyttä ja tuloksia suhteessa niihin käytettyihin voimavaroihin. Projektien toiminnallisia ja taloudellisia vaikutuksia tulee seurata ja niistä tulee raportoida säännöllisesti projektin aikana. Projektin päätyttyä tulee tehdä jälkiseuranta ja -raportointia tarpeeksi pitkään ja ottaa tarpeellisessa määrin huomioon myös välilliset vaikutukset, jotta voidaan arvioida projektin kokonaisvaikutukset kaupungin toimintaan ja talouteen.

Kuten aiemmin tässä raportissa on todettu, nykyiset tietojärjestelmät, kuten hankekisteri Projektori ja Webhansa, eivät tue riittävästi projektien tuottavuuden seurantaan. Projektien talousseurannassa tulee kiinnittää huomiota tietojen oikeellisuuteen, kattavuuteen ja ajantasaisuuteen. Kaupungin tulee ottaa käyttöön projekti(salkun)hallinnan tietojärjestelmä, joka mahdollistaa talousraportoinnin koko projektin ajalta. Tietojärjestelmän tulee toimia sekä yksittäisissä projekteissa projektinhallinnan, että koko kaupungin tasolla projektisalkunhallinnan apuvälineenä.

Laajoissa hankekokonaisuuksissa ja esim. EU-projekteissa saatetaan käyttää ulkopuolista tahoja projektin tulosten arvioinnissa. Haastatteluissa kiinnitettiin huomiota siihen, että projektit usein itse kilpailuttavat arvioinnin suorittamisen ja voivat näin vaikuttaa siihen, minkä tahon kanssa arviointisopimus tehdään. Käytäntö ei ole täysin ongelmaton arvioinnin riippumattomuuden ja objektiivisuuden kannalta. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan arvioinnin riippumattomuuden varmistamiseksi olisi tarkoituksenmukaista ainakin ulkopuolisten rahoittajien tukemissa projekteissa, että projektin omistajataho kilpailuttaisi arvioinnin suorittamisen ja solmisi siitä sopimuksen arvioinnin toteuttavan tahon kanssa.

Projektien tuloksia mitataan haastattelujen perusteella seuraavasti:

- Projektien itsearviointi tapahtuu lähinnä projektin mittareita seuraamalla. Itsearviointia suoritetaan projekteissa vaihtelevasti ja kokonaisuudessaan varsin vähän.
- Projektien taloudellisia tuloksia mitataan useimmissa projekteissa vain seuraamalla talousarvion toteutumista. Joissakin projekteissa on lisäksi vaikuttavuusmittareita koskien sitä, miten toiminta vaikuttaa organisaation kokonaiskustannuksiin. Tällöin mitataan a) miten paljon projekti on tuonut kaupunkiin ulkopuolista rahaa, b) minkälaisia toimenpiteitä projektissa on tehty, ja onko niille voitu laskea jonkinlainen laskeellinen arvo tai säästö.

Ulkoinen rahoittaja vaatii ns. maksatusraportin, joka sisältää sekä taloudellisen raportoinnin että toiminnallisten mittareiden raportoinnin jokaisella raportointikaudella. EU-projektit eivät yleensä ole luonteeltaan sellaisia, joissa projektin varsinaisena tulokseksi haetaan taloudellista "voittoa". Haastatteluissa todettiin, että projektin taloudellista tulosta (taloudellista vaikutusta) on usein vaikea laskea, sillä harvoin tiedetään suoraan, mikä johtuu projektin tuloksesta ja mikä ulkopuolisessa ympäristössä tapahtuvista muutoksista. Tällöin ympäristössä tapahtuneita muutoksia voidaan projektissa laskea projektin työn tuloksiksi. Työllisyysprojekteissa voidaan laskea tulokseksi työllistyneiden ihmisten tuoma taloudellista hyötyä verotuloina, yritysprojekteissa liikevaihdon kasvua jne. Esimerkiksi Fortuna- ja Tempo-projekteista on tehty projektien toteuttamasta asiakastyöstä kustannushyöty-analyysi.

- Projektien asiakas- ja kansalaistuloksia (asiakastyytyväisyys) mitataan asiakaskyselyillä. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on projekteissa tavanomaista. Lähinnä kyselyitä suoritetaan tilaisuuksien, koulutusten ja projektin päättymisen jälkeen. Nettipohjaiset kyselyt ovat yleistyneet viime vuosien aikana, mutta myös suoria paperikyselyitä suoritetaan projekteihin liittyvissä tilaisuuksissa.
- Projekteihin osallistuneen tai sen kohteena olevan henkilöstön työtyytyväisyyttä on mitattu harvemmin. Joissakin projekteissa sitä kuitenkin on tehty säännöllisesti, kuten esimerkiksi TOTI-hankkeessa, jossa on mm. arvioitu tiimityötaitoja. Tapake-projektissa tehtiin kysely muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle projektin alkaessa ja seuraava projektin jo muututtua toiminnaksi.
- Projektien yhteiskunnallisia vaikutuksia mitataan harvemmin. Esimerkiksi kaupungin talousarviossa mainittuja yhteiskunnallisia vaikutuksia ovat asukkaiden tyytyväisyys elinympäristöön, ympäristövaikutukset ja vaikutukset kaupungin elinkeinoelämän keskeisten toimialojen kehittymiseen ja yrittäjyyteen. Mikäli yhteiskunnallisiin vaikutuksiin liittyviä tavoitteita on asetettu, projektit raportoivat tuloksista yleensä projektin loppuraportissa. Suuremmissa projekteissa yleensä tehdään ulkoinen arviointi, jossa otetaan kantaa myös projektin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin.

Ulkopuolisen rahoittajan rahoittamissa projekteissa tavoitteiden toteutumisen arviointi on yleensä systemaattisempaa kuin kaupungin sisäisissä projekteissa, koska ulkopuolinen rahoittaja vaatii enemmän seurantatietoja kuin kaupungin oma organisaatio. Kullakin ulkopuolisella rahoittajalla on omat selkeät vaatimuksensa raportoinnille.

Ulkopuolista tukea saavissa projekteissa kansalliset ja kansainväliset rahoitusohjelmat mittaavat tiettyjä indikaattoreita ohjelmatasolla, minkä lisäksi projekteilla on oltava tietyt mittarit ja indikaattorit lueteltuina projektihakemuksessa. Tuloksista raportoidaan rahoittajasta riippuen 3 - 12 kuukauden mittaisissa raportointijaksoissa. Haastatteluissa tuotiin esille, että usein projektit kokevat kaupungin projektiseurannan liian työlääksi, sillä seuranta saattaa kohdistua erilaisiin mittareihin ja seurantajaksot ovat erilaiset kuin rahoittajilla. Seurantaa pitäisikin miettiä jatkuvaksi prosessiksi projektin aikana.

Virastopäälliköiden vastausten perusteella osassa hallintokuntia projekteille laaditaan kattavasti projektisuunnitelmat ja osassa hallintokuntia vain pääosin. Eräissä hallintokunnissa projektisuunnitelmat laaditaan ulkopuolista rahoitusta saaville projekteille rahoittajan vaatimusten mukaisesti. Näissä hallintokunnissa pääosa projekteista saa ulkopuolista rahoitusta.

Kehittämiprojektien osaamisen sekä prosessien tehokkuuden varmistaminen

Tehdyissä haastatteluissa kävi ilmi, että varsinkin kaupungin sisäisissä projekteissa ohjausryhmätyöskentely ei aina ole toimivaa. Ohjausryhmän jäsenet eivät välttämättä miellä, että ohjausryhmällä on kokonaisvastuu projektin onnistumisesta.

Valtiovarainministeriön Kunta-IT -projektinhallintamenetelmän mukaan ohjausryhmän tulee vastata projektin valmistelun onnistumisesta, tavoitteiden asettamisesta ja projektisuunnitelman hyväksymisestä, seurata projektin tavoitteiden toteutumista ja projektin etenemistä, tukea projektipäällikköä projektin hallinnassa ja toteuttamisessa sekä tehdä tarvittaessa päätökset mahdollisista muutoksista.

Tarkastuslautakunta pitää välttämättömänä, että kaupungissa otetaan käyttöön yhtenäinen projektinhallintamalli, joka ohjaa projekteja niiden valmistelusta aina jälkiseurantaan. Yhtenäisen mallin käyttöönotto helpottaa projektipäälliköiden ja ohjausryhmien työtä, kun jokainen projektissa työskentelevä tietää oman roolinsa ja vastuunsa ja jokaisessa projektissa käytetään samoja hyväksi koettuja työ- ja raportointitapoja.

Tarkastuslautakunta katsoo, että projektinhallintamallin käyttöönotto koko kaupungissa edellyttää keskushallinnolta valmistelua, jotta saadaan aikaan päätös kaupungin toimintaan sopivan projektinhallintamallin valinnasta tai kehittämisestä. Keskushallinnon tulisi ottaa vastuu projektinhallintamallin levittämisestä hallintokuntiin sekä projekteihin osallistuvien henkilöiden koulutuksen järjestämisestä. Projektinhallintamallin valinnan jälkeen tarvitaan projektijohtamisen keskitettyä koulutusta, jossa koulutetaan valittua projektinhallintamallia projekteissa ja niiden ohjausryhmissä toimiville henkilöille.

Tällä hetkellä hallintokunnat vastaavat itse projektirahoituksen hankinnasta. Hallintokuntien rahoitusosaaminen kuitenkin vaihtelee. Eräissä hallintokunnissa tunnetaan hyvin tietyt ohjelmat, joista voidaan saada tukirahoitusta, esim. ESR tai kansalliset kehittämisohjelmat. Vaadittavat projektirahoitushakemukset voivat olla hyvin monimutkaisia. Projektien käynnistämisympäristössä tarvitaan rahoitusmahdollisuuksien tuntemuksen lisäksi sopimusosaamista ja tietoa siitä, kenet kannattaa ottaa projektiin partneriksi.

Projektipäällikkönä toimineilta tiedusteltiin kyselyn avulla projektiosaamisen tukipalvelujen tarvetta. Haastattelujen mukaan tarvitaan kaupunkitasoista neuvonta- ja tukipalvelua projektien käyttöön. Haastateltavat toivoivat, että keskitettyä neuvontaa olisi jatkossa saatavissa projektien suunnitteluun, rahoituksen hankintaan, projektien läpivientiin, valvontaan, ohjaamiseen ja arviointiin. Lisäksi projektien taloushallintoon ja talousraportointiin liittyvien tehtävien keskittäminen esimerkiksi talouspalvelukeskukseen säästäisi huomattavasti projektien ja sitä kautta kaupungin resursseja.

Haastattelujen mukaan merkittävässäkin projektissa ei aina tehdä ennakoarviointia, ei käytetä projektityötä tukevia tietojärjestelmiä, ei juurruteta projektin tuloksia toimintaan, eikä tehdä projektien tulosten jälkiseurantaa.

Projektien aikainen prosessien tehokkuus ei riitä, jos projektin tulosten levittäminen organisaatioon ei onnistu tai uusia työtapoja ei oteta käyttöön. Näin voi tapahtua, jos projekti on ollut irrallaan organisaatiosta tai jos projektin tavoitteet eivät ole tukeneet organisaation keskeisten tavoitteiden toteutumista. Lisäksi koko kaupunkia koskevissa muutoksissa muutoksen esteeksi voi nousta osatuntemus. Hallintokuntien linjaorganisaatioita voi olla vaikea saada muutosten taakse, mikäli kysymys on muusta kuin vain omaan ydintoimintaan liittyvästä muutoksesta. Tällöin konsernin tai hallintokunnan johdon sitoutuminen ja näkyvä rooli uusien toimintatapojen levittämisessä nousee entistä tärkeämmäksi.

Haastateltavat totesivat, että parhaiten uudet käytännöt otetaan käyttöön, jos ihmiset ovat itse olleet mukana tekemässä kehitystyötä. Kokonaan linjaorganisaation ulkopuolella tehty työ voi jäädä hyödyntämättä.

Projektien jälkiseurantaa tulisi jatkaa niin pitkään, että nähdään, onko projekti aiheuttanut pysyviä muutoksia toiminnassa toivottuun suuntaan. Projektien tavoitteet tulisi asettaa niin, että muutoksia pystytään mittaamaan. Jokaisella projektilla tulee olla omistaja, jonka tavoitteena on toteuttaa muutos projektin avulla. Useimmiten projektin tulosten seuranta ja ohjausryhmän toiminta kuitenkin päättyvät loppuraporttiin, eikä nimetä tahoa jälkiseurantaan.

Esimerkiksi Tempo-projektilla saavutettuja kustannussäästöjä ja hyviä käytäntöjä ei projektin loppuraportin mukaan ole hyödynnetty hallintokunnan toiminnassa. (Tempo-projektin tavoitteena oli vähentää työttömien määrää kehittämällä uusia ja hyödyntämällä hyväksi koettuja menetelmiä). Haastateltavat totesivat, että koko kaupungin tasolla ei ole toimintamallia, joka huolehtisi hyvien käytäntöjen levittämisestä ja niiden ottamisesta pysyviksi työkäytännöiksi.

Haastatteluissa painotettiin, että tulosten levittäminen linjaorganisaatioon tulisi olla osa projektia. Tulosten ja uusien toimintatapojen käyttöönotto koko suunnitelmassa laajuudessa tulee ottaa osaksi projektisuunnitelmaa. Voimavarat tulee varata projektin kaikkiin vaiheisiin. Haastateltavat totesivat, että ulkopuolisen rahoituksen päätyttyä valittavan usein uusien toimintatapojen levittäminen jää, ellei jatkuvuuteen panosteta alusta alkaen. Esimerkiksi tietojärjestelmäprojekteissa rahoitus ja projektiorganisaatio loppuvat usein siihen, kun järjestelmä on saatu ensimmäisessä käyttäjäorganisaatiossa käyttöön. Hyötyjen saaminen jää sen jälkeen linjaorganisaation vastuulle ja on siksi usein hidasta.

Myönteisinä esimerkkeinä uusien toimintatapojen juurruttamisesta mainittiin kyselyvastauksissa Koulut liikkeelle - ja LIIKE 2000 -projektit. LIIKE 2000 -projektin aikana aloitettu turkulaisten liikuntakäyttäjymisen seuranta 1990-luvun alkupuolelta on jatkunut tähän päivään asti ja muokannut kansallisia mittareita.

7 Johtopäätökset ja suositukset

1 Projektien kytkentä kaupungin keskeisiin tavoitteisiin

Toiminnan kehittämisen lähtökohtana tulee olla, että kehittäminen perustuu todelliseen ja dokumentoituun toiminnan muutostarpeeseen. Muutostarpeeseen perustuvat toiminnan kehittämistavoitteet tulee olla selkeästi asetettu ohjausasiakirjoissa (esim. strategioissa, talousarviossa ja -suunnitelmassa). Muutosta voidaan toteuttaa osana normaalia toimintaa tai esimerkiksi projektina. Mikäli muutos on niin laaja tai vaativa, ettei sen toteuttaminen onnistu osana normaalia toimintaa, kannattaa perustaa projekti toteuttamaan muutosta. Projektilla on ennalta määrätty aikataulu ja määrätty voimavarat, minkä puitteissa se toteuttaa muutoksen.

Arviointiprojektin havaintojen mukaan ainoastaan osa projekteista käynnistetään tukemaan kaupungin tai hallintokuntien keskeisten tavoitteiden toteutumista. Toinen tavallinen syy projektin käynnistämiseksi on, että projektiin on mahdollisuus saada ulkopuolista rahoitusta. Mikäli projektirahoitus kattaa lähes kaikki projektin kustannukset tarveharkinta jää vähemmälle tai saattaa jäädä tekemättä kokonaan.

Haastatteluissa todettiin, että projektisuunnitelman laatimisvaiheessa yleensä haetaan kytkentä Turku-strategiaan ja muihin ohjausasiakirjoihin, jotta päätöksentekovaiheessa voidaan osoittaa, että projekti edistää tiettyjen asetettujen tavoitteiden toteuttamista. Tämä kytkentä saattaa kuitenkin jossain tapauksessa olla keinotekoinen tai näennäinen, koska esimerkiksi Turku-strategia on ollut muotoilultaan niin väljä, että sillä on voitu perustella lähestulkoon mikä tahansa projekti.

Haastatteluissa todettiin, että kaupungin konsernijohdon ja viraston johdon sitoutuminen on edellytys uusien käytäntöjen levittämisen onnistumiselle. Johdon tuki koettiin monesti riittämättömäksi. Eräs syy riittämättömään tukeen on se, että projekti on jäänyt irralliseksi keskeisiin strategisiin ja talousarviotavoitteisiin nähden. Johdon selkeän tuen ja mielenkiinnon puuttuessa projektin käyttämiä resursseja tai sen tuottamia tuloksia seurataan vähemmän, eikä projektin tuottamia tuloksia tai osaamista hyödynnetä ja levitetä aktiivisesti organisaatiossa projektin kuluessa eikä sen päätyttyä.

Arvioinnin tuloksena ilmeni, ettei kaupungilla ole valintakriteerejä sille, miten toteutettavat projektit valitaan projektiehdotusten joukosta. Kaupungilla ei myöskään ole ollut vuoden 2006 jälkeen käytössä yhtenäistä ja systemaattista tapaa arvioida projektialoitteita (projektien ennakoarviointi).

Suosituks:

Projektien on toteutettava kaupungin ohjausasiakirjoissa asetettuja keskeisiä tavoitteita. Kehittämismuunnokset tulee suunnata projekteille, jotka käynnistetään tunnistettujen muutostarpeiden pohjalta. Kaupungin konsernijohdon ja viraston johdon tuki projekteille tulee varmistaa.

Turun kaupungilla ei tällä hetkellä ole yhtenäisiä kriteerejä toteutettavien projektien valinnalle. Kaupungilta puuttuvat myös kriteerit, mihin ulkopuolisten tahojen käynnistämiin projekteihin Turun kaupunki osallistuu. Kriteerit tulee hyväksyä kaupungintasolla, jotta kaupungin voimavarat voidaan suunnata kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisimmalla tavalla.

2 Projektisalkunhallinnan käyttöönotto

Projektisalkunhallinta on projektimuotoisen kehittämistoiminnan kokonaisvaltainen hallinta- ja johtamistapa, jossa projekteja käsitellään systemaattisesti ryhmittäin ”projektisalkkuina”.

Projektisalkunhallinnan tavoitteina ovat projektijoukon ja strategian yhdenmukaisuuden varmistaminen, projektijoukolla saavutettavien kokonaistuottojen tai -säästöjen maksimointi ja projektikokonaisuuden tasapainottaminen.

Arviointihavaintojen mukaan kaupungilla ei ole toimivaa projektisalkunhallintaa, jonka avulla seurattaisiin kaupungin projektien kokonaisuutta tai koordinoitaisiin esimerkiksi keskeisten projektien toimintaa. Tällä hetkellä tilanne on se, ettei mistään tietojärjestelmästä tai säännöllisestä raportoinnista ilmene, mitkä kehittämissuunnitelmat tai muut projektit ovat kaupungissa meneillään tai kuinka paljon resursseja on kulloinkin sidottu projektitoimintaan. Hallintokuntatasolla ei ole yhtenäistä tapaa huolehtia projektisalkunhallinnasta, jolloin tietoja on saatavissa eri hallintokunnista vaihtelevalla tarkkuudella.

Arvioinnin tekohetkellä syksyllä 2008 ei kaupungin projektien kokonaishallintaa ollut vastuutettu kenellekään. Odotukset kohdistuivat siihen, että keskushallinnon uuden vastuualueen, Strategia ja viestintä, johtajaksi nimettävä kehittämissuunnittelija olisi se henkilö kaupungin organisaatiossa, jolla jatkossa olisi kaupungin projektisalkunhallinnan vastuu.

Projektisalkunhallinnan vastuiden määrittelyn lisäksi tarvitaan toimivat seuranta- ja raportointijärjestelmät. Kaupungin hankerekisteri Projektorin (kaupungin web-sivuilla) tiedoissa on käytännössä paljon puutteellisuksia. Kaupunkitasoisten tietojen kerääminen kaupungin tietojärjestelmästä Webhansasta on työlästä. Haastatteluissa tuotiin esille, että tuleva projektinhallinnan tietojärjestelmä tulisi valita siten, että se palvelisi sekä päivittäistä projektitehtävää työtä että koko kaupungin projektisalkunhallinnan tarpeita, jolloin erillistä raportointia ei tarvittaisi.

Suosituks:

Turun kaupungissa tulee ottaa käyttöön kaupunkitasoinen projektisalkunhallintamalli. Projektisalkunhallinnan avulla otetaan haltuun kaupungin projekteissa käytössä olevat voimavarat sekä johdetaan ja koordinoidaan laajempia, useasta projektista koostuvia kokonaisuuksia.

Projektisalkunhallinnan avulla raportointitieto projektien tavoitteiden toteutumisesta, tuloksista sekä voimavarojen käytöstä kerätään ja analysoidaan keskitetysti johdon ja päätöksentekijöiden käyttöön. Projekteista kerättävää seuranta- ja raportointitietoa tarvitaan päätettäessä kaupungin kehittämistoiminnan suuntaamisesta ja kehittämissuunnitelmien strategianmukaisesta ohjauksesta. Yhtenäinen projektisalkun-

hallintamenettely tulee ottaa käyttöön kaupunkitasolla ja kaikissa hallintokunnissa.

Kaupunginhallituksen tulee nimetä kaupunkitason projektisalkunhallinnan johtoryhmä. Johtoryhmän vastuulla tulee olla kehittämisen ja projektitoiminnan johtaminen strategianmukaiseen suuntaan sekä kaupungin projektien kokonaisseuranta. Lisäksi johtoryhmän tulee vastata siitä, että kaupungin keskeiset projektit sekä poikkihallinnolliset ja hallintokuntarajat ylittävät projektit etenevät kaupungin keskeisten tavoitteiden mukaisesti.

Projekteja koskevaan tiedonhallintaan tarvitaan kaupungin kattava tietojärjestelmä, johon tulee syöttää tiedot sekä kaupungin sisäisistä että ulkopuolisten tahojen kanssa toteutettavista yhteistyöprojekteista. Uusien kaupunkitasaisten projektiohjeiden hyväksymisen yhteydessä tulee vahvistaa yksiselitteiset, tarkat kriteerit sille, minkälaisista projekteista on syötettävä tiedot järjestelmään.

Tietojärjestelmän tulee olla sellainen, että se palvelee johdon ja projektisalkunhallinnan tietotarpeen lisäksi myös projektihenkilöstöä heidän jokapäiväisessä työssään. Projektinhallinnan tietojärjestelmän tietojen oikeellisuuden ja ajantasaisuuden valvontavastuun tulee olla projektisalkunhallinnan vastuuhenkilöllä. Kaupunkitasolla valvontatehtävä sopisi luontevasti kehittämisjohtajalle, kun se hallintokunnissa olisi hallintokunnan kehittämistoiminnasta vastaavalla henkilöllä.

3 Projektien tuloksellisuuden ja taloudellisuuden arviointi

Ohjausryhmän haastatteluissa ja kyselyissä ilmeni, että projektien tuloksellisuuden ja hyödyn arviointi on hankalaa, koska projekteille asetetut taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet harvoin ovat mitattavia. Lisäksi projektin jälkiseurantaa ei aina jatketa niin pitkään, että projektin lopulliset hyödyt olisivat selvillä.

Nykyiset tietojärjestelmät eivät tue projektien tuottavuuden seurantaa, eikä esimerkiksi projektien talouteen liittyviä tietoja ole niistä helposti saatavissa. Projektien tuottavuuden ja talouden seurannan ollessa riittämätön on mahdotonta muodostaa tarkkaa käsitystä siitä, mitkä ovat kaupungin kaikkien projektien kokonaiskustannukset ja toisaalta projektien tuottama taloudellinen kokonaisuhyöty.

Kehittämisprojektien aikana tarvitaan usein lisäresursseja, jotta organisaatiossa voidaan samanaikaisesti hoitaa pakolliset lakisääteiset tehtävät ja suunnitella uusien, tuloksellisempien toimintatapojen käyttöönottoa. Riittävällä henkilöstömitoituksella varmistetaan henkilöstön jaksaminen ja kaupungin kilpailukyky työnantajana.

Suosituks:

Kaupungin nykyisessä taloustilanteessa on erityisen tärkeää, että kaikille projekteille asetetaan selkeät mitattavat tavoitteet sen suhteen, mitä vaikutuksia projektin toiminnalla tulee olemaan kaupungin toimintaan ja talouteen lyhyellä ja pitemmällä aikavälillä.

Projektin päätyttyä tulee tehdä jälkiseurantaa ja -raportointia tarpeeksi pitkään ja otettava tarpeellisessa määrin huomioon myös välilliset vaikutukset, jotta voidaan arvioida kokonaisvaikutukset kaupungin toimintaan ja talouteen projektin jälkeen.

Projektien tavoitteiden toteutumisen raportoinnissa tulee kiinnittää huomiota tietojen oikeellisuuteen, kattavuuteen ja ajantasaisuuteen.

4 Projektinhallinnan toimintatapojen yhtenäistäminen

Haastateltavat olivat varsin yksimielisiä siitä, että kaupungin projektiohjeet vuodelta 1999 ja EU-projektiohjeistus vuodelta 1997 jo pitkään ovat olleet vanhentuneita ja että ne tulee saattaa ajan tasalle. Haastatteluissa ilmeni, etteivät kaikki projektipäällikkönä toimineet henkilöt edes olleet tietoisia siitä, että kaupunginhallitus on hyväksynyt projektiohjeet kaupungille.

Haastattelujen ja kyselyvastausten perusteella voidaan vetää johtopäätös, että nykyisten projektiohjeiden päivittäminen ei riitä, vaan koko kaupungissa on otettava käyttöön yhtenäinen projektinhallintamalli, joka ohjaa projektin eri vaiheiden toteuttamista projektin asettamisesta projektin päättämiseen. Yhtenäinen projektinhallintamalli selventäisi projektiorganisaatiossa toimivien henkilöiden vastuualueet, tehtävät ja roolit ja yhdenmukaistaisi projektinhallintamenetelmät (esim. raportointi), jotka nykyisin ovat kirjavat.

Suosituks:

Projektinhallintaa tulee tehostaa ja järkevöittää ottamalla käyttöön yhtenäinen projektinhallintamalli koko kaupungissa. Keskushallinnon tulee ottaa vastuu projektinhallintamallin valinnasta ja kehittämisestä. Keskushallinnon tulee vastata projektinhallintamallin käyttöönotosta sekä projekteihin osallistuvien henkilöiden koulutuksen järjestämisestä koko kaupungissa.

Kaupungin projektiohjeet ja EU-projektiohjeet tulee päivittää projektinhallintamallin mukaisiksi.

5 Keskitetyt tukipalvelut projekteille

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei kehittämisprojekteille ole enää nykyisin, (mm. Kehittämispalvelukeskuksen toiminnan loppumisen jälkeen 2006 sekä Itä-Turun koordinaatiohanke Linkin ja Kansalaisen tietoyhteiskuntaohjelman päättymisen jälkeen) tarjolla keskitettyä neuvontaa tai menetelmäapua. Haastattelujen mukaan tarvetta kaupunkitasoiseen neuvonta- ja tukipalveluun projektien käyttöön on edelleen. Neuvontaa tarvitaan koko projektin elinkaareen: projektien suunnitteluun, rahoituksen hankintaan, projektien läpivientiin, valvontaan, ohjaamiseen ja arviointiin.

Projektien taloushallintoon ja talousraportointiin liittyvien tehtävien keskittäminen säästäisi huomattavasti projektien ja sitä kautta kaupungin resursseja. Samoin keskitetyllä projektirahoituksen hankintaa koskevalla neuvonnalla pystyttäisiin lisäämään ulkopuolisen projektirahoituksen määrää ja tehokkuutta selvästi.

Suosituks:

Keskitettyjen tukipalvelujen tarjoaminen projekteille on järkevää silloin kun sillä voidaan lisätä kaupungin toiminnan tuottavuutta. Tukipalveluita voivat omalla erikoisalallaan tarjota keskushallinnon eri yksiköt.

Turun kaupungin projektitoiminnalle on perusteltua järjestää keskitetyt taloushallintopalvelut. Keskitetyn palvelukokonaisuuden avulla pystyttäisiin tehostamaan projektien hallintoa ja säästämään kaupungin kustannuksia.

Kehittämisprojektien ulkopuolisen rahoituksen hankinnan tehostamiseksi tulee huolehtia siitä, että hallintokunnille on tarjolla riittävästi kaupungin ulkopuolista rahoitusta koskevaa neuvontaa ja tukea.

Projekteille tulee tarjota riittävästi projektijohtamisen koulutusta, neuvontaa ja tukipalvelua, jotta varmistetaan projektien hallittu läpivienti.

Liitteet	Sivu
Liite 1: Luettelo haastatelluista henkilöistä ja kyselyihin vastanneista henkilöistä	24
Liite 2: Projekteihin liittyvää sanastoa	25
Liite 3: Toiminnan kehittämissuhteisiin käytetyt voimavarat Turussa vuonna 2007	27
Liite 4: Esimerkkiprojektien vertailutaulukko.....	29
Liite 5: Lähdeluettelo	35

Liite 1: Luettelo haastatelluista henkilöistä ja kyselyihin vastanneista henkilöistä

Ohjausryhmän haastatteluihin osallistuneet henkilöt:

Keskushallinto

Mikko Pukkinen, kaupunginjohtaja
Tero Hirvilampi, apulaiskaupunginjohtaja
Maija Kyttä, apulaiskaupunginjohtaja
Jarkko Virtanen, apulaiskaupunginjohtaja

Matti Franck, tietohallintojohtaja, Talousasioiden vastuualue, Tietohallinto
Antti Kirkkola, kaupunginjohtajan avustaja, Päätöksenteon tuen vastuualue
Timo Kollanus, erityisasiantuntija, Strategian ja viestinnän vastuualue
Teija Raninen, erityisasiantuntija, Turun Seudun kehittämiskeskus
Elisa Vuorinen, hankepääällikkö, Toiminnan- ja taloudenohjauksen kehittämishanke (TO-TI)

Kulttuuritoimi

Minna Sartes, kulttuuritoimenjohtaja
Inkeri Näätsaari, kirjastotoimenjohtaja
Maarit Talamo-Kemiläinen, intendentti

Ympäristö- ja kaavoitusvirasto

Markku Toivonen, kaavoitustoimenjohtaja

Turun Ammatti-instituutti

Seija Mattila, johtava rehtori
Markku Häyrinen, hallintojohtaja
Pia Lagercrantz, kehitysjohtaja

Projektitoiminnan asiantuntijoille osoitettuun ohjausryhmän kyselyyn vastanneet:

Keskushallinto

Anneli Hänninen, suunnittelupääällikkö, Talousasioiden vastuualue, Tietohallinto
Outi Laikko, erityisasiantuntija, Strategian ja viestinnän vastuualue
Hankinta- ja logistiikkajohtaja Pauliina Lautiainen, Hankinta- ja logistiikkakeskus
Talouspalvelujohtaja Anne Lindqvist, Talouspalvelukeskus
Erityisasiantuntija Mikko Pakarinen, Strategian ja viestinnän vastuualue
Koordinaattori Heini Parkkunen, Strategian ja viestinnän vastuualue

Virastopääälliköille osoitettuun ohjausryhmän kyselyyn vastanneet:

Elinkeinojohtaja Kalle Euro, Turun Seudun Kehittämiskeskus
Opetustoimenjohtaja Timo Jalonen, Opetuspalvelukeskus
Vs. nuorisotoimenjohtaja Ritva Jykelä, Nuorisosiainkeskus
Rehtori Juha Kettunen, Turun ammattikorkeakoulu
Tilalaitoksen johtaja Martti Kuitunen, Tilalaitos
Kansliapäällikkö Jouko K. Lehmusto, Keskushallinto
Vs. sosiaalitoimenjohtaja Riitta Liuksa, Sosiaalikeskus
Johtava rehtori Seija Mattila, Turun ammatti-instituutti
Vs. teknisten palveluiden johtaja Markku Monnonen, Tekniset palvelut
Toimitusjohtaja Irina Nordman, Turun vesilaitos
Toimitusjohtaja Christian Ramberg, Turun Satama
Pelastusjohtaja Jari Sainio, Varsinais-Suomen aluepelastuslautakunta
Liikuntajohtaja Arto Sinkkonen, Liikuntapalvelukeskus
Terveystoimen johtaja Markku Suokas, Terveysvirasto
Kaavoitustoimenjohtaja Markku Toivonen, Ympäristö- ja kaavoitusvirasto
Kiinteistötoimenjohtaja Jouko Turto, Kiinteistölaitos

Liite 2: Projekteihin liittyvää sanastoa

Lähde: Lehtonen-Lindblom-Simonen-Korpinen: Projektisalkunhallinta - Kehitystoiminnan strateginen johtaminen, Helsinki 2006

Projekti	Projekti on kertaluontoisen tehtävän organisointi tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi tietyn aika- ja budjettikehyksen sisällä. Yleisimpiä projektityyppejä ovat kehitysprojektit ja toimitusprojektit (ks. myös projektityypit).
Hanke	Hanke-sanaa käytetään eri organisaatioissa eri tavalla. Monessa organisaatioissa se on synonyymi projekti-sanalle, toisissa taas hanke on projektia olennaisesti suurempi ja joissakin projektia pienempi kokonaisuus. Sanan merkityksestä on sovittava organisaation sisällä. (Toim. huomautus: tässä julkaisussa hanke on sama kuin projekti)
Sisäinen kehittämisprojekti	Mm. sisäisten tietojärjestelmien, prosessien, toimintatapojen, laadun, organisaation ja strategian projektimuotoinen kehittäminen. Usein käytetään myös termiä muutosprojekti.
Projektityypit	Projektit voidaan jakaa karkeasti toimitus- ja kehitysprojekteihin. Toimituseli asiakasprojektit tähtäävät tietyn tilatun tuotteen tai palvelun toimittamiseen tietylle asiakkaalle maksua vastaan. Kehitysprojektit pitävät sisällään sisäiset kehittämisprojektit (toiminnankehittämisprojektit) ja tuotekehitysprojektit. Tuotekehitysprojekteja ovat esimerkiksi tutkimusprojektit, teknologian kehittämisprojektit, vanhan tuotteen kehittämisprojektit ja uuden tuotteen kehittämisprojektit. Sisäisiä kehittämisprojekteja ovat esimerkiksi organisaation, henkilöstön, prosessin tai strategian kehittämisprojektit ja investointi/laitehankintaprojektit.
Projektinhallinta	Projektinhallinnalla tarkoitetaan yksittäisten projektien läpiviennin hallintaa ja johtamista ja siihen liittyviä toimintoja, kuten suunnittelua, organisointia ja seurantaa. Projektinhallinnan tavoitteena on turvata projektin tavoitteiden saavuttaminen.
Projektisalkku	Organisaation tai organisaatioyksikön projektien muodostama kokonaisuus. Synonyyminä projektiportfolio. Projektisalkunhallinnassa projekteja käsitellään systemaattisesti ryhmittäin projektisalkkuina. Projektisalkut kootaan projekteista, joiden seurantaa samassa ryhmässä pidetään tarkoituksenmukaisena. Projektisalkku voi koostua esimerkiksi kaupungin keskeisistä (strategisista) projekteista, tiettyä tavoitetta yhdessä toteuttavista projekteista, hallintokunnan projekteista, sektorin projekteista tai tietyntyyppisistä projekteista kuten tietojärjestelmäprojekteista.
Projektisalkunhallinta	Projektimaisen kehittämistoiminnan kokonaisvaltainen hallinta- ja johtamistapa, jossa projekteja käsitellään systemaattisesti projektisalkkuina. Projektisalkunhallintaan kuuluu mm. projektien strategianmukainen suuntaaminen, projekti-ideoiden ja projektien arviointi ja valinta sekä projektien muodostaman kokonaisuuden seuranta ja hallinta. Projektisalkunhallinnan tavoitteina ovat projektijoukon ja strategian yhdenmukaisuuden varmistaminen, projektijoukolla saavutettavien kokonaistuottojen tai -säästöjen mak-

simointi ja projektikokonaisuuden tasapainottaminen. Synonyyminä projektiportfolionhallinta.

Salkunhoitaja

Projektisalkunhallinnan vastuuhenkilö, joka vastaa salkun johtoryhmän toiminnasta. Salkunhoitajan tehtäviin voi kuulua mm. projektisalkunhallintaan liittyvien arviointi- ja katselmointikokousten valmistelu, keskustelun johtaminen kokouksissa ja tehtyjen päätösten viestintä.

Ohjelma tai kehittämisohjelma

Projektia suurempi kokonaisuus tai ryhmä toisiinsa liittyviä projekteja, jotka yhdessä pyrkivät toteuttamaan samaa strategista päämäärää.

Projektitoimisto

Asiantuntijoista koostuva organisaatioyksikkö, joka tukee organisaation projektitoimintaa. Projektitoimiston tehtäviin voi kuulua mm. projektihenkilöstön ohjeistaminen ja kouluttaminen sekä projekteja koskevan tiedon ja kokemusten kerääminen, säilyttäminen ja välittäminen. Projektitoimistolla voi myös olla keskeinen rooli projektisalkunhallinnan tukemisessa.

Projektitoimistolla voi olla projekteja seuraava ja valvova rooli tai se voi keskittyä projektitoiminnan tukipalvelujen tarjoamiseen. Sen tyypillisiä tehtäviä ovat projektitoiminnan kehittämisestä vastaaminen, resurssien hallinnan tukeminen esimerkiksi resurssi- ja osaamispankkia ylläpitämällä, projektihenkilöstön ohjeistaminen ja kouluttaminen sekä tiedon ja kokemusten kerääminen, säilyttäminen ja välittäminen. Projektitoimisto voi tarjota myös menetelmiä ja käytännön työkaluja projektihenkilöstölle ja tukea niiden käytössä.

Liite 3: Toiminnan kehittämisprojekteihin käytetyt voimavarat Turussa vuonna 2007

Yhteenveto hallintokunnille 25.9.2008 lähetetyn kyselyn vastauksista

Toimielin	Henkilötyö- vuosia kehittämisprojekteissa	Henkilötyö- vuosia kehittämisprojekteihin liittyen	Kehittämis- projektien bruttomenot (hallintokunnan osuus), €	Kehittämis- projektien saama kaupungin ulkopuolinen rahoitustuki (EU ja muut), €	Kehittämis- projektien käyttämien konsulttipalvelujen kustannukset
Yleishallinto					
Kaupungin- hallitus	13	Ei ilmene vastauksesta	>1.384.428 (Webhansasta saatu tieto)	>31.321 (Webhansasta saatu tieto)	Ei ilmene vastauksesta
TAD Centre	3,5	Ei pysty arvioimaan	323.192	356.509	24.457
Varsinais-Suomen aluepelastuslautakunta	0	0	0	0	0
Palvelutoimi					
Terveyslautakunta	Ei vastausta	Ei vastausta	1.241.581 (muu yhteistyö ja hankkeet)	972.478 (muu yhteistyö ja hankkeet)	Ei ilmene vastauksesta
Sosiaalilautakunta	n. 12	Ei pysty arvioimaan	614.850	243.130 (ei sis. sosiaalipäivystystä tai työllisyysprojekteja)	8.680 (lisäksi ostettu arviointitutkimus ja kielikoulutusta)
Liikuntalautakunta	0	0	0	0	0
Nuorisolautakunta	5-6	n. 10	266.563	101.485	12.000
Kulttuurilautakunta	>20, josta 15 pääkirjasto-hankkeessa (muutto)	> 1	>218.000	>108.000	0
Osaamis- ja elinkeinotoimi					
Opetuslautakunta	34 henkilöä, joista 10 kokopäiväistä (ohjausryhmän arvio 20 htv)	2,5	567.535	342.732	20.909
Ammattiopetuslautakunta	19	Ei pysty arvioimaan	1.464.952	1.192.357	0
(Ammattikorkeakoulun hallitus) (Huom! Poikkeaa muista siinä, että tutkimus- ja kehittämis-	(140)	(Ei vastausta)	(7.900.000)	(4.134.000)	(Ei ilmene vastauksesta)

projektit ovat osa amk:n normaalia perustoimintaa)					
Ympäristötoimi					
Teknisten palveluiden lautakunta	n. 0,5	0	0	0	0
Joukkoliikennelautakunta	n. 1,5	n. 0,5	128.720	0	9.350
Ympäristö- ja kaavoituslautakunta	26	2	1.737.519	1.128.346	193.762
Vesilaitoslautakunta	2-3	n. 1	114.000	29.400	69.344
Satamalautakunta	0,2	0,01	169.705	maksettu 2007 8.901, tulossa lisätukea 50 % kuluista	81.326
Kiinteistölautakunta, Kiinteistölaitos	2	< 1	0	0	Ostopalvelut kehittämissprojekteihin sisältäen konsulttipalkkiot yht . 69.781 €
Kiinteistölautakunta, Tilalaitos	0	0	0	0	0
Yhteensä virallisissa kehittämissprojekteissa, jotka eivät ole osa perustoimintaa	> n. 128, ei sisällä amkn lukua (140)	> 18	>8.231.045, ei sisällä amkn lukua (7.900.000)	>4.514.659, ei sisällä amkn lukua (4.134.000)	>489.609

Huom!

Kysely koski toiminnan tai palvelujen *kehittämishankkeita* ja -projekteja,

- joilla oli virallinen (päätökseen perustuva) oma organisaatio (esim. projektipäällikkö ja ohjausryhmä/johtoryhmä), budjetti ja aikataulu (voi olla myös kaupungin ulkopuolisen tahon asettama projekti, johon kaupunki osallistuu),
- jotka eivät olleet osa kaupungin normaalia perustoimintaa,
- jotka oli tehty kaupungin sisäisenä hankkeena tai projektina tai yhteistyössä ulkopuolisten tahojen kanssa ja
- joka oli rahoitettu kokonaan tai osittain kaupungin talousarviosta tai johon kaupunki osallistui tietyllä enakkoon sovitulla työpanoksella.

Kysely ei koskenut kaupungin perustoimintaan kuuluvia toimitushankkeita ja -projekteja, jotka oli toteutettu osana perustehtävää, kuten esimerkiksi rakennushankkeita, koulutuksen järjestämistä, konserttitoimintaa tai teatteritoimintaa, vaikka työskentely olisikin organisoitu projektiksi. (Turun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminnan tiedot on otettu mukaan vertailun vuoksi, eivätkä oikeastaan kuulu kyselyn piiriin).

Lukuihin pyydettiin sisällyttämään sekä hallintokunnan omat kehittämissprojektit että muut kehittämissprojektit, johon osallistuttiin ja jotka aiheuttivat hallintokunnalle kustannuksia tai lisäsivät työvoimatarvetta. Kysely ei kohdistunut toiminnan kehittämiseen, jota tehtiin muulla tavalla kuin projektimuotoisena.

Liite 4: Esimerkkiprojektien vertailutaulukko

6.11.2008

<p>Projektin nimi ja tarkoitus</p>	<p>BUSTRIP (Baltic Urban Sustainable Transport Implementation and Planning) Kaupunkien liikenteen arviointi kestävästä kehityksen näkökulmasta, kestävä liikenteen suunnitelman laatiminen, kestävä liikennettä edistävän pilot-projektin toteuttaminen (Turussa kevyen liikenteen asiamiestoiminta)</p>	<p>Demokratiatilin-päätös Kuntademokratian tilaa ja toimivuutta arvioivan mittariston kehittäminen</p>	<p>Fortuna Itä-Turun alueen työttömyyteen vähentäminen sekä viranomaisstahojen välisen moniammatillisen yhteistyön kehittäminen ja uusien toimintatapojen löytäminen</p>	<p>Linkki Itä-Turun tavoite 2 -kehittämisosapuolten muodostaman verkoston toimivuudesta vastaaminen ja vastaaminen ohjelman optimaalisesta hyödyntämisestä paikallisiin tarpeisiin sekä tukipalveluiden tuottaminen kehittämisosapuolille viestinnässä, taloushallinnossa, raportoinnissa, tutkimusyhteistyössä, koulutuksessa ja kokemusten vaihdossa</p>	<p>Turun koulut liikkeelle Lasten ja nuorten hyvinvoinnin ja koulussa viihtymisen lisääminen liikunnan avulla</p>	<p>VaSkooli Alueellisen koulutustakuumallin kehittäminen ja kokeilu toisen asteen opiskelupaikan tarjoamiseksi jokaiselle perusopetuksen päättävälle nuorelle Turun ja Salon seutukuntien alueilla</p>
<p>Projektin koordinaointi ja kumppanit</p>	<p>Koordinaointi: UBC:n (Union of the Baltic Cities) ympäristösihteeristö, jonka toimipaikka on Turussa Projektin osallistui seuraavat Itämeren kaupunkien liiton UBC:n jäsenkaupungit: Turku, Kouvolaa, Göteborg, Sundsvall, Örebro, Bremen, Gdynia, Kaunas, Vilna, Liepaja, Pärnu ja Tartto sekä lisäksi Chalmersin teknillisen yliopisto ja UBC:n liikennesihteeristö Göteborgista.</p>	<p>Koordinaointi: Kunta-liitto Turussa seuranta-ryhmänä toimii osallisuuden ja aluekumppanuuden seurantaryhmä täydennettynä virkamiesjäsenillä. Projektin osallistuvat Helsinki, Joensuu, Jyväskylän maalaiskunta, Keimi, Lahti, Lapinlah-ti, Kiuruvesi, My-nämäki, Oulunsalo, Tampere, Turku ja Uusikaarlepyy, Oikeusministeriö ja Sisäasiainministeriö.</p>	<p>Koordinaointi: Sosiaalikeskus, Johdon tuki Yhteistyökumppanina Turun työvoimatoimisto</p>	<p>Projektin koordinoitiin kaupungin viestintäkeskuksessa. Projektia rahoittivat kaupungin lisäksi EU ja Varsinais-Suomen liitto. Projektin kohderyhmistä muodostui laaja verkosto, johon kuuluivat Itä-Turun alueen asukkaat, elinkeinoelämä, projektit, alueelliset toimijat ja viranomaisverkosto.</p>	<p>Koordinaointi: Opetustoimi. Yhteistyökumppaneina Nuori Suomi ry, urheiluseurat, Turun yliopisto, Åbo Akademi</p>	<p>Koordinaointi: Turun ammattinstituutti Projekti on osa koko EU:n alueella toteutettavaa EQU-AL-ohjelmaa. Työministeriö hyväksyi lokakuussa 2004 (päättönumero 816/816/2004) VaSkooli kehittämiskumppanuuden Euroopan sosiaalirahaston rahoittamasta yhteisöaloiteohjelmasta EQUJAL toteutettavaksi projektiksi. Lisäksi kehittämiskumppanuudessa olivat mukana Turun kaupungin opetuspalvelukeskus, Turun kaupungin nuorisosaainkeskus, Turun yliopisto / Koulutusosastologian tutkimuskeskus, Kaarinan</p>

									kaupunki, Liedon kunta, Naantalain kaupunki, Raision kaupunki ja Salon seudun koulutuskuntayhtymä.
Projektin toteutusaika	1.10.2005 - 31.12.2007	30.4.2004 - 31.12.2008	1.8.2000 - 31.12.2006	1.1.2000 - 31.8.2007	23.6.2004 - 31.12.2007	1.11.2004 - 31.1.2008			
Talous (koko budjetti/kaupungin osuus)	EU-tasolla kokonaisbudjetti oli 3,4 M€/Turun osuus 190.210 €, josta EU:n Interreg III rahoitus kattoi 50 % ja ympäristöministeriön rahoitus 40 %. Lopusta 10 % suuri osa rahoitettiin omalla työllä.	Käynnistämisen yhteydessä on arvioitu, että kaupungin osuus on n. 8.000 €/v.	Kaupungin omarahoitusosuus 1/3 ja TE-keskuksen osuus 2/3 (ESR-rahoitusosuus) Projektin loppuraportin mukaan kokonaismenot 2,44 M€, josta Turun osuus 965.000 € ja TE-keskuksen 1,47 M€	Projektipäälliköltä saatujen tietojen mukaan toteutuneet kustannukset ajalla 1.2.2003 - 31.8.2007 olivat 914.000 €, josta Turun kaupungin osuus 365.160 €, EU:n 333.460 € ja valtion 215.380 €.	Projekti- ja toteutuneet kustannukset ajalta 1.1.2000 - 31.1.2003: Toteutuneet kustannukset olivat 486.426 €, josta Turun kaupungin osuus 185.657 €, EU:n 194.066 € ja valtion 106.703 €.	Loppuraportin mukaan kokonaismenot olivat 1,39 M€, josta kuntien osuus 70.000 € ja ESR- ja valtion rahoitus 1,32 M€.			
	Webhansasta saadut tiedot 4.11.2008: Vuosina 2005 - 2008: -Kok. menot 170.838 € -Saadut EU-tuet 144.275 € -Nettomenot 22.762 €	Webhansasta saadut tiedot 4.11.2008: Vuosina 2005 - 2008: -Kok. menot 107.199 € - Saadut tuet 0 €	(Projektissa vain vuodet 2002 - 2005) Webhansasta saadut tiedot 4.11.2008: Vuosina 2000 - 2007: -Kok.menot 2.593.475 € -Saadut EU-tuet 861.910 € -Saadut muut tuet 759.103 € -Nettomenot 894.473 €	(Projektissa vain vuodet 2003 - 2005) Webhansasta saadut tiedot 4.11.2008: Vuosina 1999 - 2006: -Kok.menot 1.499.278 € -Saadut EU-tuet 609.750 € -Saadut muut tuet 344.484 € -Nettomenot 409.961 €	(Projektissa vain vuodet 2004 - 2006) Webhansasta saadut tiedot 4.11.2008: Vuosina 2004 - 2008: -Kok.menot 668.529 € -Saadut EU-tuet 322.298 € -Saadut muut tuet 325.337 € -Nettomenot 13.419 €	Kehittämiskumppanuussopimuksen mukaan: ammatti-instituutti 294.000 € projektin tehtäviin, 214.000 € hallinnointiin ja 264.000 € sainvälisen yhteistyön budjettiin, koulutoimintakeskus 293.000 €, nuorisosaajakeskus 68.000 € ja muut kumppanit yht. 625.000 €.			
Päätös osallistumisesta/ perustamisesta	Ympärikalk merkittiin projektin esittelytiedoksi 13.6.2006 § 455.	Kh 21.6.2004 § 597	Kh 20.12.1999 § 1416 Kh 3.1.2000 § 26	Kh 7.12.1999 § 1366 Kh 23.10.2000 § 1142	Kh 23.6.2004 § 628	Turun ammatti-instituutin johtava rehtori 12.1.2005 § 6			

	Khh 21.3.2006 § 107 yhdessä henkilön palkkaamisilupa projektin ajaksi	Kj 1.11.2004 § 364	Kj 7.2.2000 § 60	Kj 10.5.2000 § 322 Vuosiksi 2003 - 2006: Kj 26.8.2003 § 234	Valmisteluvaihe: Palvelutointa johtava akj 14.5.2004 Toteutusvaihe: Palvelutointa johtava akj 12.5.2005 § 21	Turun ammatti-instituutin johtava rehtori 12.1.2005 § 6
Ohjausryhmän asettaminen	Ympäristösihteeristön antamien tietojen mukaan BUSTRIP-projektin ohjausryhmä asetettiin projektin alussa UBC:n ympäristösihteeristön käytännön mukaisesti. Ohjausryhmässä olivat edustettuina UBC:n ympäristösihteeristö, UBC:n liikennekomissio sekä Chalmersin teknillinen yliopisto.	Kj 1.11.2004 § 364	Kj 7.2.2000 § 60	Kj 10.5.2000 § 322 Vuosiksi 2003 - 2006: Kj 26.8.2003 § 234	Valmisteluvaihe: Palvelutointa johtava akj 14.5.2004 Toteutusvaihe: Palvelutointa johtava akj 12.5.2005 § 21	Turun ammatti-instituutin johtava rehtori 12.1.2005 § 6
Projektin tavoitteet asetettu	Euroopan unionin komission tiedonanto 11.1.2006 kehottaa laatimaan kestävästä kaupunkiliikennettä koskevia suunnitelmia ja panemaan ne täytäntöön. Kh on hyväksynyt Aalborgin sitoumukset 29.3.2005 § 267, joissa sitoudutaan kehittämään kokonaisvaltainen ja kestävä kaupunkiliikennesuunnitelma.	Kuntien demokraatiin päätös –projekti käynnistettiin osana valtioneuvoston kansalaisvaikuttamisen politiikkaohjelmaa. Politiikkaohjelman toimikauden päätöstyö projekti jatkaa toimintaansa itsenäisenä Kuntaliiton projektina.	Projektisuunnitelmassa oli mitattavat tavoitteet.	EU:n Tavoite 2 -ohjelma Etelä-Suomen Tavoite 2 -ohjelma Varsinais-suomen Tavoite 2 -ohjelma Turun seutukunnan kehittämishjelma Itä-Turun kehittämisuunnitelma (Kh 7.12.1999 § 1365)	Projektisuunnitelmassa, Kh 18.10.2004 § 901	Projektisuunnitelmassa, Turun ammatti-instituutin johtava rehtori 12.1.2005 § 6
Projektisuunnitelman hyväksyminen	Ympäristösihteeristön antamien tietojen mukaan projektisuunnitelma hyväksyttiin projektin ohjausryhmässä 19.9.2005.	Oikeusministeriön, sisäasiainministeriön ja Suomen Kuntaliiton sopimus kunnallista demokraatiin päätöstä koskevasia yhteistyöprojekteista	Kh 20.12.1999 § 1416 Sosla 12.1.2000 § 22 Varsinais-Suomen TE-keskus 31.8.2000	Kh 7.12.1999 § 1365	Kh 18.10.2004 § 901	Turun ammatti-instituutin johtava rehtori 12.1.2005 § 6
Tulosten mittaaminen ja raportointi	Kestävän liikenteen vertaisarvioinnin loppuraportti, merkittiin tiedoksi Ympäristösihteeristöön 23.1.2007 § 67 ja Kh 29.1.2007 § 85	Raportointi vuosittain, yht. 4 raporttia v. 2005 - 2008 - Turun vaalitiinipäätös 2004 (2005)	TE-keskuksen 31.8.2000 tekemän päätöksen mukaan projektin toimintaa ja tuloksia tarkemmin kuvaava väliraportti on toimitettava Varsinais-Suomen TE-keskukseen 31.8.2000	Ohjelman etenemisestä, tuloksista ja samalla koordinointiprojekti Linkin toimenpiteistä on raportoitu vuosittain kesäkuussa	Raportointi tehttiin ohjausryhmälle. Projektin väliraportti	Raportointi tehtiin ohjausryhmälle. Raportointi toiminnasta tuli tehdä rahoituspäätöksen

		<p>- Kuntademokratian toimintatavat Turun kaupungissa (2006)</p> <p>- Kunta kuntalaisosallistumisen edistäjänä (2007)</p> <p>Tulossa:</p> <p>- Luottamushenkilöt ja viranhaltijat - edustuksellisen demokratian toimivuus</p>	<p>nais-Suomen TE-keskuksen työvoimaosastolle puolivuositain seurantatietojen yhteydessä. Loppuraportti on toimitettava työvoimaosastolle kauden kuluessa projektin päättymisestä. Loppuraportin toimittaminen on projektin toteuttajalle maksettavan viimeisen rahoituserän maksamisen ehtona.</p> <p>Tavoitteiden toteutumisesta on raportoitu ohjausryhmän kokouksissa 2 kertaa vuodessa sekä TE-keskukselle, henkilöstökeskukselle ja Linkki-projektille.</p> <p>Ulkopuolinen arviointitutkija NetEffect Oy teki väliarvioinnit 2002, 2003, 2005 ja loppuarvioinnin 2006.</p> <p>Projektissa on tehty lukuisia tutkimuksia ja selvityksiä erityisesti Turun yliopiston sosiaalipolitiikan laitoksen ja Turun ammattikorkeakoulun kanssa, ks. loppuraportti.</p> <p>Loppuraportti on käsitelty Kh:ssa 12.5.2008 § 303.</p>	<p>kaupunginhallitukselle. Varsinais-Suomen liitolle on raportoitu kaksi kertaa vuodessa, samoin tavoite 2 -johtoryhmälle, jonka puheenjohtajana oli kaupunginjohtaja.</p> <p>Linkin toteuttamaa ohjelmakoordinaatiota on kuvattu "Hyvä ohjelma on enemmän kuin hankkeidensa summa EU:n tavoite 2 -ohjelma Itä-Turussa 2000 - 2006 Loppuraportti".</p>	<p>portti on julkaistu 2006. Loppuraportti koostui erilisistä artikkeleista, jotka on julkaistu projektin nettisivuilla.</p> <p>Projektiin liittyy laaja tutkimushanke, jossa on mukana tutkijoita Turun yliopistosta, Paavo Nurmi-keskuksesta, Turun terveystoimesta, Åbo Akademiasta ja Folkhälsanin tutkimuskeskuksesta.</p>	<p>teheelle viranomaiselle vähintään kaksi kertaa vuodessa.</p> <p>Projektsuunnitelman mukaan projektin arviointi suoritetaan itsearviointina. Itsearviointi on jatkuva ja sitä toteutetaan osana suunnitelua ja ohjausryhmien toimintaa. Lisäksi kerran vuodessa järjestetään erillinen arviointipäivä.</p> <p>Levittämisen ja hyödyntämisen suunnitelman mukaan yhteistyö- ja toteuttajatohot koontuvat säännöllisesti arvioimaan projektin edistymistä ja siinä syntyneitä hyviä käytäntöjä. Vähintään kerran vuodessa järjestetään yhteistyökumppaneille laajempi arviointiseminaari, jossa arvioidaan projektin tuloksia. Projektin kuluessa järjestetään lisäksi sekä kansallisia että kansainvälisiä tulosten levittämisseminaareja. Sekä arviointi- että levittämisseminaareissa esitellyt materiaalit ja tulokset julkaistaan projektin omilla kotisivuilla internetissä.</p>	<p>Jälkiseuranta</p> <p>Ympäristötoimenjohtaja 20.5.2008 § 9: Projektikoordinaattorin palkkaaminen 1.6.- 31.12.2008 väliseksi ajaksi UBC:n projektien ja uusien kon-</p>	<p>Projektin päätyttyä 31.12.2008</p>	<p>Raportti: Taloudellisesti kannattavaa sosiaalityötä. Fortuna- ja Tempo-projektien kustannus-hyötyanalyysi (2006).</p>	<p>Linkin toteutusta on arvioinut Mikko Kuoppala Evalue Praxis Oy:stä. Raportti on julkaistu Itä-Turun julkaisuna numero 10 : "Itä-Turun koordinaa-</p>	<p>Projektiin liittyy laaja tutkimushanke, jossa on mukana tutkijoita Turun yliopistosta, Paavo</p>	<p>VaSkooli-projektiin liittyneen tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa sellaista uutta tietoa ja ymmärrystä syrjäytyneiden mekanismeista ja nuorten</p>
--	--	---	--	--	---	--	---	---------------------------------------	--	---	---	--

	<p>sulointipalveluiden kehittäelyyn ja toteutukseen sekä BUSTRIP -projektin jatko seurantaan.</p>			<p>tiohanke Linkin ja sen koordinoiman Itä-Turun tavoite 2 -ohjelman toteutuksen arviointitutkimus, arvioinnin loppuraportti (2006)".</p>	<p>Nurmi-keskuksesta, Turun terveys-toimesta, Åbo Akademiasta ja Folkhälsanin tutkimuskeskuksesta.</p>	<p>elämäntieteen ja koulutusurien kytkennöistä, joka edesauttaa koulutustakuun toteuttamista. Tutkimuksen kohderyhmiä olivat syrjäytyneissä vaarassa olevat nuoret ja heidän perheensä sekä näille toimenpiteitä kohdentaneet ja tuottaneet projektiin työntekijät.</p> <p>Tutkimuksen tuloksiin voitutustua tarkemmin seuraavissa julkaisuissa:</p> <p>Suvi Kivelä & Sakari Ahola: Elämää nivelvaiheissa</p> <p>Nuorten syrjäytyminen ja sen ehkäisy, VaSkoolin tutkimushankkeen loppuraportti</p> <p>Suvi Kivelä & Sakari Ahola: Ennaltaehkäisyä vai syytöiden roihujen sammuttamista?</p> <p>Opinto-ohjaajien ja projektityöntekijöiden näkemyksiä nuorten syrjäytyneistä ehkäisyä, VaSkoolin tutkimushankkeen 2. osaraportti</p> <p>Suvi Kivelä & Sakari Ahola: Koulutusyhteiskunnan syrjäpoluilla</p> <p>VaSkoolin tutkimushankkeen 1. osaraportti</p>
<p>Juuruttaminen toimintaan</p>	<p>Kh päätti 26.5.2008 § 331, että Turun kestävän kaupunkiliikenteen suunnitelman joukkoliikennettä koskevat tavoitteet ja toimenpiteet hyväksytään joukkoliikenteen pitkän</p>		<p>Projektin loppuraportin mukaan projektin saavuttamista säästöistä ja uusien toimintamallien menestyksellisyydestä huolimatta osaamisen ja toimintamallien siirtäminen keskeisille viranomaistoimijoille</p>	<p>Projektipäällikön antamien tietojen mukaan arvioinnin perusteella tehtyjä suosituksia levitettiin laajasti kaupungin eri tahoille; tavoitteena oli, että kaupunki hyödyntäisi Linkissä</p>	<p>Palvelutointa johtava akj 16.1.2008: Määrärahain siirtäminen opetus-toimelle Koulutusliikelle -</p>	<p>Loppuraportin mukaan useimmat projektissa kehitetyistä hyvistä käytännöistä onnistuttiin juurruttamaan emo-organisaatioiden normaali-toiminnaksi.</p>

	tähtäimen suunnittelun pohjaksi ja että toimenpiteistä tehdään päätökset erikseen tarkempien suunnitelmien ja selvitysten perusteella.		Turussa ei onnistunut.	testattuja ja hyväiksi koettuja kehittämisprojektien koordinoitiin soveltuvia työkaluja. Mitään ei ole otettu käyttöön. Kaksi Linkissä työskennellyttä henkilöä vakinaistettiin, ja seitsemän vuoden aikana tehty kehittämissyö on vain näiden henkilöiden omana osaamispääomana. Kaupunki ei ole organisaationa ottanut mitään kehittämisjärjestelmiä käyttöön vaan lakkautti 31.12.2006 loputkin olemassa olleet käytännöt.	hankkeen implementointiksi opetus-toimen perustoimintaan (150.000 €)	
Tietolähteet	Ympkaalk 13.6.2006 § 455 JoutseNet, Internet, UBC:n ympäristösivusteeristö Turussa	Internet (Kuntaliitto, OM), Joutsenet, projektin julkaisut, projektin nettisivut Netkussa ja Kuntaliiton sivuilla (http://www.kunnat.net)	Kaupungin hankerekisteri Projektori, hankkeen julkaisut, Kh 12.5.2008 § 303, JoutseNet (hankkeen nettisivut suljettu)	Kaupungin hankerekisteri Projektori, JoutseNet, projektipääliikkö, hankkeen julkaisut, http://www05.turku.fi/urbaan/	Kaupungin hankerekisteri Projektori, JoutseNet, http://www.koulu.tiikkeelle.fi	Kaupungin hankerekisteri Projektori, hankkeen julkaisut, JoutseNet, http://www.vaskooli.fi

Havaintoja:

- kaikista projekteista ei tehdä ennen projektin aloittamista selkeää päätöstä siitä, että kaupunki osallistuu tai päättöstä, jossa Turun osalta hyväksytään projektisuunnitelma (BUSTRIP)
- projekteissa on tavoitteet, mutta käytössä on harvemmin selkeitä tulostavareita (selkeimmät mittarit Fortunassa)
- päättyneistä projekteista ei ole saatavissa lopullisia taloussurantatietoja kaupungin hankerekisteri Projektorista, koska tietoja ei ole syötetty kattavasti eikä Projektori näytä kuin korkeintaan neljä vuotta, vaikka projekti usein on tätä pitempi
- Webhansasta saatavat taloustiedot eivät täsmää projektien antamien tietojen kanssa
- projekteissa kehitettyjen uusien menestyksekkäiden ja menojen hillitsevien toimintatapojen juurruttaminen kaupungin toimintaan ei aina toteudu (Fortuna, Linkki)

Liite 5: Lähdeluettelo

Anttonen, Kyösti : Tehosta projektityötä, Jyväskylä 2003

Lehtonen Päivi, Lindblom Lassi, Simonen Santeri ja Korpinen Jouni: Projektisalkunhallinta - Kehitystoiminnan strateginen johtaminen, Helsinki 2006

Nikka, Niina: Hyvinvoinnin kehittämisrahoitus. Koulutus-, sosiaali- ja terveyssektoreiden kehittämisrahoitus Turun, Tampereen, Jyväskylän ja Oulun seudulla sekä Espoon, Vantaan ja Helsingin kaupungeissa. Turun yliopiston taloustieteen laitos 2004.

Pelin, Risto: Projektihallinnan käsikirja, Jyväskylä 2002

Roukala, Veikko: Toiminnan muutoksen toteutus, Jyväskylä 1998

Turun kaupungin asianhallintajärjestelmä Joutsenet

Turun kaupungin hankerekisteri Projektori

Turun kaupungin intranet Netku

Ulkopuolisen rahoituksen strategiatyöryhmä: Alueellisen, kansallisen ja EU:n rahoituksen hyödyntäminen Turun kaupungin ja kaupunkiseudun kehittämiseen. Työryhmän raportti. Turun kaupunki 2001.

Turun kaupungin tarkastuslautakunnan julkaisuja

- 1:2003 Kuntalais-, osallisuus- ja asiakasnäkökulman huomioon ottaminen päätöksenteossa ja palvelujen järjestämisessä
- 2:2003 Arviointikertomus Turun kaupungin toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta vuonna 2002
- 3:2003 Turku-strategiasta opetustoimen strategiaan
- 4:2003 Tuloksellisuuden seuranta kaupungin toimintaorganisaatiossa
- 1:2004 Kaupungin kansainvälistymisstrategia, toimeenpano ja seuranta
- 2:2004 Joukkoliikennepoliittisen ohjelman 1998 - 2005 toteutuminen
- 3:2004 Arviointikertomus Turun kaupungin toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta vuonna 2003
- 4:2004 Erikoissairaanhoidon kehittämistoimenpiteiden tarkastelu
- 1:2005 Toimitilahallinnon organisointi sekä toimitilahankkeiden suunnittelu ja toteutus
- 2:2005 Kaupungin omistajaohjaus liiketoiminnassa
- 3:2005 Arviointikertomus Turun kaupungin toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta vuonna 2004
- 1:2006 Turku-strategian 2005 - 2008, hallintokuntien strategioiden, talousarvion ja -suunnitelman 2006 - 2008 laatiminen ja merkitys sekä riskien kokeminen Turun kaupungissa
- 2:2006 Arviointikertomus Turun kaupungin toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta vuonna 2005
- 3:2006 Yhteiskunnallisia vaikutuksia kuvaavien tavoitteiden ja mittareiden toimivuuden ja raportoinnin arviointi
- 1:2007 Arviointikertomus Turun kaupungin toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta vuonna 2006
- 1:2008 Turun sosiaali- ja terveystoimen kustannushallinta
- 2:2008 Arviointikertomus Turun kaupungin toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta vuonna 2006
- 1:2009 Kehittäminen ja projektitoiminta Turussa

Tarkastuslautakunnan muut raportit

Talouden tasapainottaminen - seurantavastuusta toimenpidevastuuseen (Tlk 30.1.2007, Kv 12.2.2007)