

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalous

Henri Nurminen

**YLIOPISTOPALVELUIDEN KEHITYSPANOSTEN JA INVESTOINTIEN
OHJAUS JA HALLINTA**

Diplomityö

Tarkastajat:

Dosentti, TkT, Juhani Ukko
Dosentti, TkT, Minna Saunila

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Henri Nurminen

Yliopistopalveluiden kehityspanosten ja investointien ohjaus ja hallinta

Diplomityö

2021

71 sivua, 11 kuvaa, 7 taulukkoa ja 4 liitettä

Tarkastajat: Dosentti, TkT, Juhani Ukko ja Dosentti, TkT, Minna Saunila

Hakusanat: Kehitys- ja investointisalkku, salkunvalintaprosessi, investointien arviointi ja priorisointi.

Keywords: Development and investment portfolio, portfolio selection, evaluation and prioritization of investments.

Diplomityö keskittyy suomalaisen yliopiston yliopistopalveluita tuottavan yksikön palveluiden kehittämiseen ja kehittämisen ohjaamiseen. Työn tavoitteena on luoda ehdotus yliopistopalveluiden kehitys- ja investointipanosten ohjaus- ja hallintamallista, joka kattaa prosessin, jonka mukaan kehitystarpeet ja investoinnit käsitellään. Ohjaus- ja hallintamalli on osa yliopistopalveluiden yhteistä kehitys- ja investointisalkkua, keskittyen kehitystarpeiden käsittelyyn ja päätöksentekoprosessiin ennen kehityshankkeiden toimeenpanoa.

Työ toteutettiin perehtymällä kehitys- ja investointiehdotusten käsittelyyn ja päätöksentekoprosesseihin liittyvään kirjallisuuteen sekä yleisesti hyväksytyihin parhaisiin käytäntöihin, joiden pohjalta luotiin työn teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten lisäksi tutustuttiin yliopistopalveluita tuottavaan organisaatioon ja sen tarpeisiin organisaation jakaman materiaalin sekä avainhenkilöiden haastattelun kautta.

Työn tuloksena sovellettiin luotua viitekehystä yliopistopalveluiden toimintaympäristöön ja ehdotettiin kehitys- ja investointipanosten ohjaukseen ja hallintaan soveltuvaa mallia. Ehdotettu malli muotoutui valintaprosessiksi, jonka kautta erilaiset ja erilähteistä tulevat kehitys- ja investointiehdotukset käsitellään läpinäkyvästi ja vakioidun mallin mukaisesti.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Engineering Science
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Henri Nurminen

Management of university services development initiatives and investments

Master's thesis

2021

71 pages, 11 figures, 7 tables and 4 appendices

Examiners: D.Sc. (Tech) Juhani Ukko and D.Sc. (Tech.) Minna Saunila

Keywords: Development and investment portfolio, portfolio selection, evaluation and prioritization of investments.

This thesis focuses on the development and management of development activities in university services of a Finnish university. The objective of this work is to create a proposal for a control and governance model for managing development and investment inputs of university services. The model must include a process for processing development needs and investments. The control and governance model is part of development and investment portfolio of university services, focusing on processing of development initiatives and decision-making process prior the execution of development projects.

The work was carried out by studying the literature and generally accepted best practices related to processing of development and investment proposals and decision-making processes. Based on the literature study the theoretical framework for the work was built. In addition to the theoretical framework also the university services organization and the varying needs of the university organization were studied, through the material provided by the university services and interviews of the key persons.

As a result of the work, the framework built for processing and making investment decisions was applied to the operating environment of university services, and control and management model for managing development and investment inputs was proposed. The proposed model took the form of selection process through which the development proposals and investment proposals from the different sources can be processed transparently and through standardized model.

ALKUSANAT

Diplomityö toteutettiin suomalaiselle yliopistolle ja tutkimuskohteena toimi yliopiston yliopistopalveluita tuottava yksikkö. Haluan kiittää tutkimuksenkohteena ollutta organisaatiota mielenkiitoisesta diplomityö aiheesta ja mahdollisuudesta työn tekemiseen. Lisäksi haluan kiittää kaikkia haastatteluihin osallistuneita heidän ajastaan ja panoksestaan tähän työhön sekä työn ohjaajia tutkimuksenkohteena olleesta organisaatiosta.

Kiitos sujuvasta diplomityöprosessista työn ohjaajana ja tarkastajana toimineelle Dosentti Juhani Ukolle. Keskustelut ja ohjaus olivat arvokkaita tämän työn onnistumisen kannalta. Kiitos myös kaikille, jotka lukivat ja kommentoivat työtäni sen eri vaiheissa.

Iso kiitos myös perheelle ja ystäville, jotka tukivat ja kannustivat opiskelun eri vaiheissa. Haluan kiittää myös kanssa opiskelijoita yhteisestä matkasta niin opinnoissa kuin niiden ulkopuolella.

05.05.2021

Henri Nurminen

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	3
	1.1 Tavoitteet ja rajaus	3
	1.2 Tutkimusmenetelmä ja toteutus	4
	1.3 Raportin rakenne	8
2	Kehittämisen ohjaaminen ja johtaminen	10
	2.1 Kehitys- ja investointisalkunhallinta	10
	2.2 Kehitys- ja investointihankkeiden valinta	11
	2.3 Kehitys- ja investointihankkeiden arviointimenetelmät	14
3	Investoinnit	19
	3.1 Investointiprosessi	19
	3.2 Investointien luokittelu ja kriittiset tekijät	21
	3.3 Investointien riskit ja varautuminen	21
4	Suorituskyvyn johtaminen ja ohjaus	23
	4.1 Suorituskyvyn johtaminen	23
	4.2 Suorituskyvyn ohjaaminen	24
5	YPA toimintaympäristö	26
	5.1 YPA organisaatio ja toimintaympäristö	26
	5.2 Yliopiston strategia	27
6	Nykytila, tavoitetila ja tahtotila	29
	6.1 Aineiston hankinta ja haastatteluiden toteutus	29
	6.2 Nykytila palvelun omistajan näkökulmasta	32
	6.3 Tavoite- ja tahtotila palvelun omistajan näkökulmasta	36
	6.4 Vaiheen 1 validointi	38
	6.5 Nykytila asiakkaan näkökulmasta	38

6.6	Tavoite- ja tahtotila asiakkaan näkökulmasta	41
6.7	Vaiheen 2 validointi	42
7	YPA Kehitys- ja Investointipanosten ohjaus	44
7.1	Kehitys- ja investointipanosten ohjaus- ja hallintamalli	44
7.2	Ohjaus ja hallinta YPA:n toimintaympäristössä	45
7.2.1	Strategia ja tavoite	47
7.2.2	Tarpeiden tunnistus ja investointiehdotus	48
7.2.3	Seulonta	50
7.2.4	Arviointi	51
7.2.5	Priorisointi	53
7.2.6	Valinta ja päätöksenteko.....	54
7.2.7	Ohjaus ja hallinta	54
8	Johtopäätökset.....	56
8.1	Työn keskeiset tulokset	56
8.2	Tutkimuksen ja tulosten arviointi.....	59
8.3	Jatkotoimenpiteet ja suositukset.....	61
9	Yhteenveto	63
	Lähteet	
	Liitteet	

1 JOHDANTO

Yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta. Tätä tehtävää toteuttaessaan yliopistojen tulee tarjota mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Yliopistolaki 2009/558) Yliopistojen sivistys ja tutkimus toiminnan mahdollistamiseksi monissa suomalaisissa yliopistoissa on organisaatio, joka tuottaa yliopistopalveluita tiedekunnille, sekä opiskelijoille. Tämä diplomityö keskittyy suomalaisen yliopiston yliopistopalveluita tuottavan yksikön palveluiden kehittämiseen ja kehittämisen ohjaamiseen.

Diplomityön tutkimuskohteena on suomalainen yliopisto, jonka yliopistopalveluita tuottava organisaatio tunnetaan nimellä YPA. Organisaatio koostuu kuudesta yksiköstä: Yleishallinto- ja lakipalvelut, Henkilöstöpalvelut, Kehittämispalvelut, Opintopalvelut, Talouspalvelut ja Tietotekniikkapalvelut. Työn taustalla on YPA:ssa käynnistetty hanke yliopistopalveluiden yhteisen kehitys- ja investointisalkun luomiseksi. Hankkeella pyritään vastaamaan yliopistopalveluissa tunnistettuun tarpeeseen uudistaa toiminnan kehittämisen menetelmiä ja talouden suunnittelua.

1.1 Tavoitteet ja rajaus

Diplomityössä selvitetään miten yliopistopalveluiden investointi ja kehityspanoksia voidaan ohjata ja investointiehdotuksia vertailla keskenään. Työn tavoitteena on luoda ehdotus yliopistopalveluiden kehitys- ja investointipanosten ohjaus- ja hallintamallista, joka kattaa prosessin, jonka mukaan kehitystarpeet ja investoinnit käsitellään. Ohjaus- ja hallintamalli tulee olemaan osa yliopistopalveluiden yhteistä kehitys- ja investointisalkkua, keskittyen kehitystarpeiden käsittelyyn ja päätöksentekoprosessiin ennen kehityshankkeiden toimeenpanoa.

Työn tavoitteen saavuttamiseksi on muodostettu tutkimuskysymys, johon diplomityössä lähdetään hakemaan vastausta: ”*Millaisella ohjaus- ja hallintamallilla voidaan johtaa yliopistopalveluiden kehittämistä?*”. Tutkimuskysymyksen lisäksi on muodostettu kolme alakysymystä, joilla työtä jäsennetään ja tutkimuskysymystä tarkennetaan:

- *Miten eri lähteistä tulevia kehitystarpeita käsitellään ja investointipäätöksiä tehdään?*
- *Miten varmistetaan tiedekuntien tarpeiden ja yliopiston strategian mukainen yliopistopalveluiden kehittäminen?*
- *Miten varmistetaan investoinnilla tavoiteltavien hyötyjen realisoituminen investointien päätöksentekovaiheessa?*

Diplomityössä käsitellään eri lähteistä suomalaisen yliopiston yliopistopalveluille tulevien kehitystarpeiden hallintaa koko yliopistopalveluiden tasolla, eli puhutaan yksikkörajat ylittävästä ohjaus- ja hallintamallista. Tämä siksi, että yliopistopalveluiden tiedekunnille ja laitoksille tuottamat ja tarjoamat palvelut muodostuvat yhä useammin useiden eri yksiköiden tai toimijoiden muodostamista osakokonaisuuksista. Ohjaamisen ja hallinnan kannalta on oleellista ymmärtää meneillään olevat, sekä kehityspotkussa olevat hankkeet, jotta tekemistä voidaan suunnitella ja priorisoida resurssien näkökulmasta (henkilöt, raha ja aika). Työ on rajattu keskittymään projektoitaviin kehityshankkeisiin ja investointeihin, sillä projektoitavilla hankkeilla nähdään yliopistopalveluissa olevan suurin vaikutus toiminnan kehittämiseen ja talouden suunnitteluun. Kehityshankkeiden ja investointien osalta työ painottuu kehitystarpeiden ja investointien alkupään hallintaan, arviointiin ja priorisointiin, sekä investointi päätöksentekoprosessiin ennen hankkeen toimeenpanoa.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Tutkimuksella tarkoitetaan järjestelmällistä ja tieteellistä toimintaa jonkin asian selvittämiseksi. (Nurmi 2004) Tutkimusmenetelmä puolestaan on keskeinen osa tutkimusta ja tarkoittaa tapaa, jolla tutkimus toteutetaan ja tutkimusaineisto

kerätään ja analysoidaan. Tutkimusmenetelmät jaetaan yleisesti kvalitatiiviseen (laadullinen) ja kvantitatiiviseen (määrälliseen) tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulma huomioiden. Kvantitatiivinen tutkimus puolestaan perustuu tutkimuskohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastollisten menetelmien ja numeroiden avulla. (katso esim. Puusa et al. 2020) Tämän diplomityön tutkimusmenetelmänä toimii kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

Puusa et al. (2020) mukaan kvalitatiivisille tutkimuksille, kuten muillekin tieteellisille tutkimuksille on tyypillistä, että niiden avulla pyritään selvittämään jotain ongelmaa. Tutkimusongelman selvittämiseksi on olemassa erilaisia menetelmiä ja vaiheita, mutta kvalitatiiviset tutkimukset etenevät tyypillisesti seuraavien vaiheiden mukaisesti:

1. Tutkimusaiheen valinta
2. Tutkimuksen tavoitteiden asettaminen
3. Tutkimuskysymysten muotoilu
4. Tutkimuksen rajaaminen
5. Teoreettisen viitekehyksen laatiminen
6. Lähestymistavan valinta ja perustelu
7. Tutkimusmenetelmien ja aineiston valinta ja perustelu
8. Aineiston hankinta
9. Aineiston analysointi ja tulkinta
10. Tulosten raportointi ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on usein sekä teoria, että empiirinen osuus. Tutkimuksen teoriaosuus ja teorianmuodostus on yleisesti ottaen aiheena laaja ja universaali, sillä se on osa kaikkea tieteellistä toimintaa ja kuuluu oleellisena osana kaikkiin tutkimuksiin. Teorianmuodostuksen tärkeimpänä tehtävänä on tutkimuksen aihepiiriin teoreettisen viitekehyksen luominen perustuen aikaisempaan teoreettiseen tietämykseen. Empiirinen osuus ja tieto puolestaan muodostuvat kokemuksiin perustuvista tekijöistä, jotka ovat sisäisten ja ulkoisten

havaintojen tuottamia. Empiirisessä tutkimuksessa pyritään erinäisin menetelmin kokoamaan sellaista kokemusperäistä aineistoa, jonka avulla pystytään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusaineiston ja erityisesti empiirisen tiedon keruussa käytetään yleisesti erilaisia haastatteluita, joiden kautta kerättyä tietoa yhdistellään muilla aineistonkeruumenetelmillä kerättyihin tietoihin ja teorioihin. (Puusa et al. 2020)

Haastattelut ovat tiedonhankinnan muoto, jota käytetään laajasti tutkimuksissa erilaisten välttämättömien tietojen keräämiseen. Haastattelut jaetaan perinteisesti kysymysten valmiuden ja sitovuuden mukaan strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoidut haastattelut sisältävät tyypillisesti lomakemaisen lähestymistavan, jossa kysymykset valmiiden vastausvaihtoehtojen kanssa esitetään kaikille haastateltaville samanlaisina ja samassa järjestyksessä. Strukturoidulla haastattelulla pyritään varmistamaan, että haastatteliija ei vaikuta haastateltavan vastauksiin omilla mielipiteillään tai oletuksillaan. Strukturoimattomat haastattelut puolestaan muistuttavat enemmän keskustelua, sillä ne eivät ole tiukasti sidoksissa kysymys vastaus muotoon vaan sekä haastateltava, että haastatteliija voivat nostaa aiheita keskusteluun ja kuljettaa keskustelua haluamaansa suuntaa. Strukturoimattomista haastatteluista puhutaan usein ns. avoimina haastatteluina, jotka viittaavat juuri niiden vapaamuotoisuuteen. (Ruusuvuori et al. 2005) Strukturoitujen ja strukturoimattomien haastatteluiden lisäksi niiden välistä löytyy myös puolistrukturoidut haastattelut, joille on tyypillistä, että jotkin haastattelun osa-alueet tai näkökulmat ovat ennalta määriteltyjä. (Hirsijärvi & Hurme 2001, s. 47) Puolistrukturoiduilla haastatteluilla on erilaisia haastattelumuotoja, joista tunnetuin ja tutkimushaastatteluissa käytetyin on teemahaastattelu. Teemahaastatteluissa käydään haastateltavien kanssa läpi samat teemat ja aihepiirit, mutta kysymysten asettelu ja järjestys voi vaihdella. (Ruusuvuori et al. 2005)

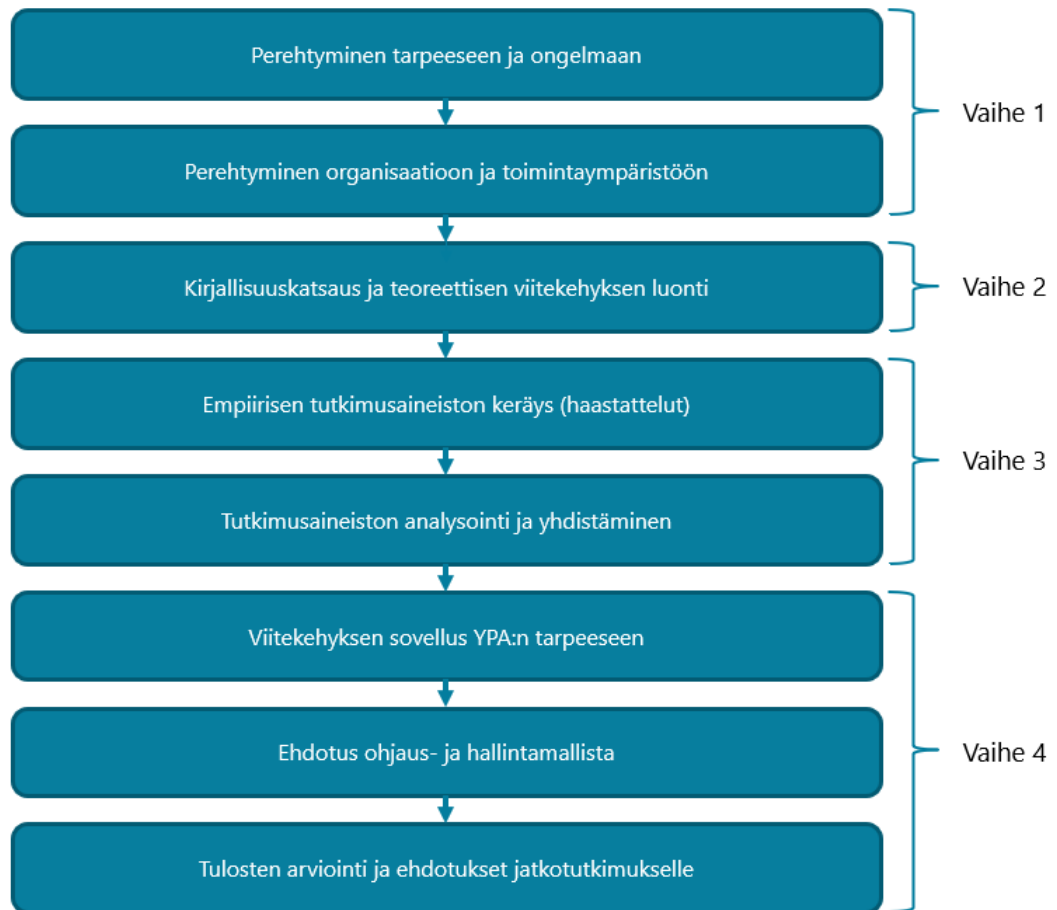
Diplomityön tutkimusmenetelmänä toimii kvalitatiivinen tutkimus, jossa on sekä teoria, että empiirinen osuus. Teoriaosuudessa suoritetaan kirjallisuuskatsaus, jossa tutustutaan tutkimuskysymysten kautta aikaisempiin teorioihin ja tutkimuksiin.

Empiirisessä osuudessa puolestaan haastatellaan yliopistopalveluiden ja muiden yliopiston yksiköiden avainhenkilöitä pyrkien tunnistamaan nykyisen toimintamallin vahvuudet ja heikkoudet, sekä hahmotellaan tavoitetilaa. Haastattelut suoritetaan virtuaalisesti puolistrukturoituina teemahaastatteluina.

Ruusuvuori et al. (2005) mukaan virtuaaliset haastattelut ovat yleistyneet merkittävästi ja menetelmän edullisuus ja helppous voi tuntua monista houkuttelevalta. Virtuaalihaastattelun etuna voidaan nähdä erityisesti paikkariippumattomuus ja se, että haastattelun kautta kerätty aineisto on valmiina digitaalisessa muodossa analyysia varten. Virtuaalihaastatteluissa on kuitenkin muistettava, että samat tutkimushaastattelun menetelmät ja lainalaisuudet pätevät myös niihin ja erityisesti vuorovaikutukseen on syytä kiinnittää huomioita, sillä virtuaalisessa vuorovaikutuksessa ns. luottamuksen rakentaminen haastateltavan ja haastattelijan välille on haastavampaa, kun kasvokkain. Tämä johtuu siitä, että eleiden ja muiden kielellisten sekä käyttäytymiseen liittyvien vihjeiden ja merkkien välittäminen ja tulkitseminen on vaikeampaa. (Ruusuvuori et al. 2005)

Diplomityön tutkimusmenetelmän valinnan jälkeen voidaan siirtyä tutkimuksen toteutukseen, joka voidaan jakaa neljään päävaiheeseen: 1. Perehtyminen organisaatioon ja tarpeisiin, 2. Tutustuminen olemassa olevaan kirjallisuuteen ja parhaisiin käytäntöihin, 3. Empiirisen tutkimusaineiston keräys ja analysointi, 4. Viitekehyksen luonti ja sovellus yliopistopalveluiden tarpeeseen. Ensimmäisessä vaiheessa perehdytään yliopistopalveluita tuottavaan organisaatioon ja sen tarpeisiin, organisaation jakaman materiaalin pohjalta, sekä muun julkisesti saatavilla olevan materiaalin kautta. Toisessa vaiheessa tutustaan olemassa olevaan kirjallisuuteen ja yleisesti hyväksytyihin parhaisiin käytäntöihin tieteellisten artikkeleiden, tutkimusraporttien, oppikirjojen, väitöskirjojen ja muiden ajankohtaisten julkaisujen kautta. Kolmannessa vaiheessa suoritetaan noin 10 avainhenkilön haastattelu, jonka pohjalta tutustutaan tarkemmin organisaation tarpeisiin ja tunnistetaan jo olemassa olevia ja hyväksi havaittuja käytäntöjä. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa luodaan teorian pohjalta viitekehys, jota

sovelletaan yliopistopalveluiden tarpeeseen. Työvaiheet, toteutus ja tutkimuksen eteneminen on esitetty alla olevassa kuvassa 1.



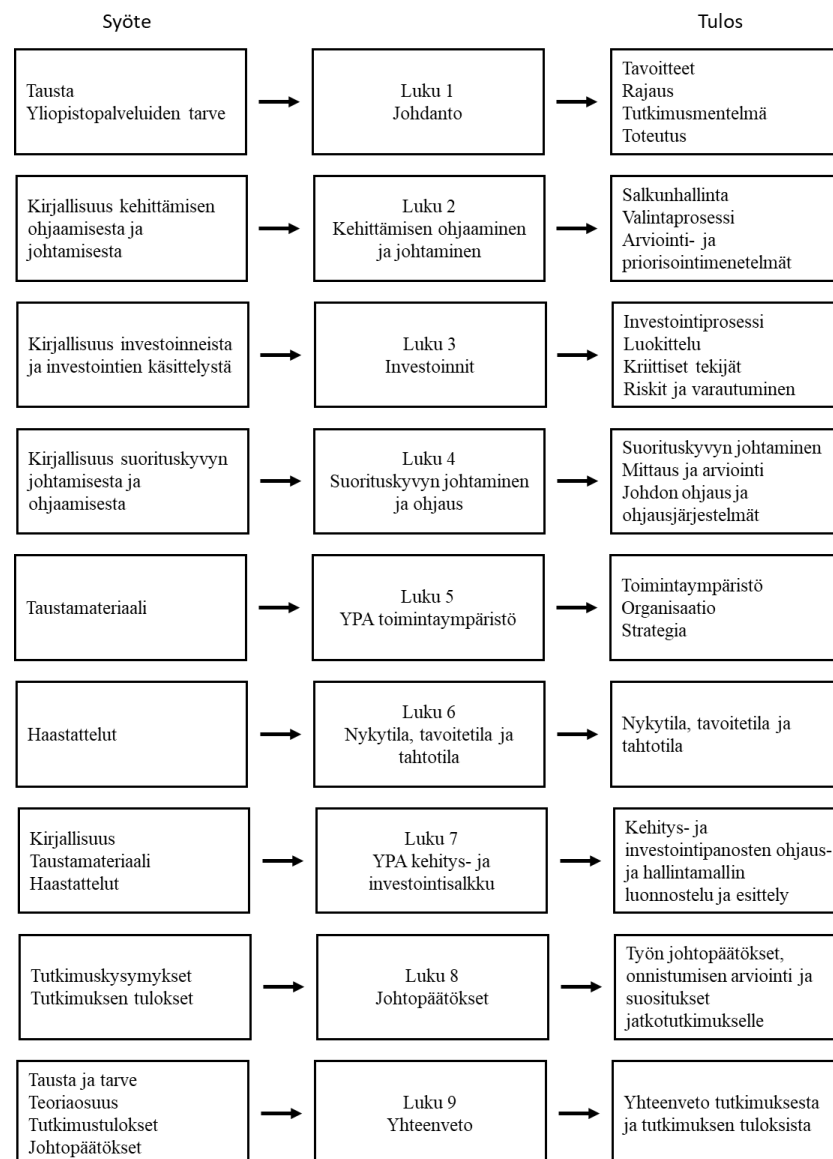
Kuva 1 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen

Työn toteutus ja tutkimuksen eteneminen mukailevat aikaisemmin Puusa et al. (2020) esittämää kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheistusta ja etenemistä. Kuvassa 1 on vielä esitetty miten tieteellisen tutkimuksen rakenne ja vaiheistus linkittyvät toteutuksessa tunnistettujen neljän päävaiheen kanssa.

1.3 Raportin rakenne

Diplomityö on jaettu kahdeksaan päälukuun ja rakenne on esitetty kuvassa 2. Ensimmäinen luku on johdanto luku, joka esittelee työn aiheen, tavoitteen, toteutuksen, sekä muita oleellisia asioita työhön liittyen. Luvuissa 2, 3 ja 4

perehdytään olemassa olevaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, sekä rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvussa 5 tutustutaan tarkemmin YPA:n toimintaympäristöön, organisaatioon ja yliopiston strategiaan. Luvussa 6 kerätään ja analysoidaan työn empiirinen tutkimusaineisto. Luvussa 7 esitetään viitekehys kehitys- ja investointipanosten ohjauksella ja hallinnalle, sekä ehdotus yliopistopalveluiden kehitys- ja investointipanosten ohjaus- ja hallintamallista. Luvussa 8 tehdään ja esitetään johtopäätöksiä tutkimuksesta, työn tuloksista ja arvioidaan niiden merkitystä. Lopuksi luvussa 9 muodostetaan yhteenveto tutkimuksesta.



Kuva 2 Raportin rakenne

2 KEHITTÄMISEN OHJAAMINEN JA JOHTAMINEN

Tässä luvussa aloitetaan diplomityön teoreettisen viitekehyksen rakentaminen perehtymällä aikaisempiin tutkimuksiin, teorioihin ja kirjallisuuteen kehityksen ohjaamiseen ja johtamiseen liittyen. Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen aloitetaan kehitys- ja investointisalkun määrittelyllä, jota seuraa perusteellisempi teoriakatsaus kehitys- ja investointisalkun hankkeiden valintaan. Lopuksi tutustutaan vielä erilaisiin kehityshankkeiden ja investointien arviointimenetelmiin.

2.1 Kehitys- ja investointisalkunhallinta

Nykypäivän organisaatioilla on jatkuvasti käynnissä useita eri kokoisia ja näköisiä kehityshankkeita ja uusia ehdotetaan koko ajan. Kehityshankkeiden kautta luodaan uusia tuotteita ja palveluita, kehitetään organisaation sisäistä toimintaa sekä toteutetaan liiketoimintastrategian mukaisia asioita. Liiketoimintaympäristöjen monimutkaistuessa asettaa muuttunut toimintaympäristö haasteita myös useiden samanaikaisesti käynnissä olevien kehityshankkeiden hallintaan. (Elonen & Arto 2003, s. 395) Selvitäkseen lisääntyneestä kasvavasta kehityshankkeiden määrästä ja varmistaakseen kehityshankkeiden kokonaisvaltaisen hallinnan, hankkeiden ja organisaation strategian yhdenmukaisuuden sekä tehokkaan resurssien käytön tarvitsevat organisaatiot kehitys- ja investointisalkun hankkeiden hallintaan. (Voss & Kock 2013, s. 567)

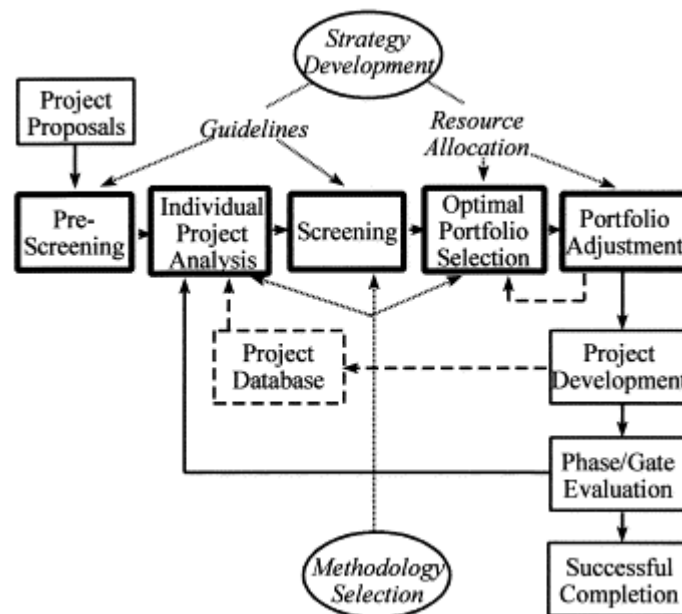
Kehitys- ja investointisalkunhallinta tunnetaan kirjallisuudessa paremmin salkunhallintana tai hankesalkun hallintana. Salkunhallinnan teoria pohjautuu alkujaan vuonna 1952 Harry Markowitzin esittelemään moderniin portfolioteoriaan (Modern Portfolio Theory), jota on sittemmin kehitetty ja laajennettu useiden eri tutkijoiden ja kirjoittajien toimesta. (Francis & Kim 2013, s. 17) Nykyään hankesalkun hallinta nähdään joukkona toimenpiteitä, joiden avulla organisaatiot hallitsevat hankeryhmää, jotka toteutetaan tietyn organisaation sponsoroina ja hyödyntäen sponsorilla käytössä olevia rajallisia resursseja (ihmiset, raha, aika, jne). (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 208) Toinen määritelmä hankesalkun

hallinnalla on Platjen et al. (1994), jonka mukaan salkku on joukko hankkeita, joita hallinnoidaan koordinoitusti suuremman hyödyn saavuttamiseksi. Olipa osuvampi määritelmä kumpi vain edellä mainituista, ovat organisaatiot kuitenkin usein siinä tilanteessa, että uusia kehityshankkeita ehdotetaan enemmän kuin niitä on organisaation resursseilla mahdollista toteuttaa. Tämän lisäksi jo käynnissä olevat kehityshankkeet sitovat jo ennestään rajallisia resursseja korostaen tarvetta hankkeiden jatkuvaan seurantaan ja arviointiin. Hankesalkun valinta on jatkuva ja säännöllinen prosessi salkunhallinnassa, jossa valitaan ehdotetuista kehityshankkeista ja jo meneillään olevista kehityshankkeista parhaiten organisaation asettamia tavoitteita tukevat kehityshankkeet ylittämättä käytössä olevia resursseja tai muita rajoituksia. (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 208) Valintaprosessi on ratkaiseva kilpailukyvyn säilyttämiseksi, sillä se ohjaa keskittymään kaikista merkityksellisimpiin ja strategian kannalta oleellisiin hankkeisiin. (Ximena Alejandra et al. 2019, s. 212) Seuraavassa alaluvussa perehdytään tarkemmin hankesalkun valintaprosessiin.

2.2 Kehitys- ja investointihankkeiden valinta

Kehitys- ja investointihankkeiden arvioinnista ja valinnasta on olemassa useita julkaisuja, niin artikkeleita, kuin kirjojakin, jotka esittelevät erilaisia tekniikoita ja menetelmiä hankkeiden keskinäiseen vertailuun (esim. Cooper et al. 1998; Renkema & Berghout 1997; Santos 1989). Archerin ja Ghasemzadehin (1999, s. 208-211) tutkimuksen mukaan aikaisempi kirjallisuus esittää kolme toisiaan seuraavaa vaihetta hankkeiden arviointiin ja valintaan. Ensimmäinen vaihe on strateginen vaihe, jossa hankesalkun strateginen suunta ja tavoitteet johdetaan organisaation strategiasta ja tavoitteista. Toinen vaihe on hankevaihe, jossa arvioidaan yksittäisen hankkeen panosta vaiheessa 1 määriteltyihin hankesalkun tavoitteisiin. Kolmas vaihe on salkun ja hankkeiden valintavaihe, jossa valitaan hankkeita perustuen valittuihin kriteereihin ja hankkeiden keskinäiset riippuvuudet huomioiden. (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 208-211)

Archer ja Ghasemzadeh (1999, s. 208-213) ovat jatkojalostaneet edellä esitettyä kolmen vaiheen salkunvalintaprosessia integroidulla salkunvalintaviitekehysellä, jossa voidaan joustavasti hyödyntää erilaisia tekniikoita ja menetelmiä hankkeiden arviointiin ja valintaan. Salkunvalintaviitekehys on esitetty valintaprosessin muodossa ja jaettu sarjaksi toisiaan seuraavia erillisiä vaiheita, jotka etenevät aina strategiasta kohti optimaalista hankesalkkua. (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 211) Alla oleva kuva 3 esittää Archerin ja Ghasemzadehin (1999, s. 211) kehittämän integroivan hankesalkun valintaprosessin.



Kuva 3 Hankesalkun valintaprosessi (Archer, Ghasemzadeh 1999, s. 211)

Yllä olevan kuvan esittämä hankesalkun valintaprosessi jakautuu viiteen päävaiheeseen (tummennetusti rajatut laatikot), ennakkoprosesseihin (ovaalit) ja jälkiprosesseihin (kevyesti rajatut laatikot). (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 211)

Ennakkoprosessien tarkoituksena on luoda edellytykset, jotka mahdollistavat loogisen valintaprosessin. Ennakkoprosesseihin kuuluu esimerkiksi salkun strategisen painopisteen ja käytössä olevien resurssien määrittäminen (*Strategy Development*) sekä käytettävistä salkunvalintatekniikoista sopiminen (*Methodology Selection*). (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 213)

Hankesalkun valintaprosessi alkaa esiseulonta (*Pre-screening*) vaiheella, jossa pyritään varmistamaan ehdotettujen hankkeiden sopivan hankesalkun strategiaan. Hankkeille tehdään toteutettavuusanalyysi ja arvioidaan muuttujia, jotka on huomioitava hankkeen arvioinnissa. Tämän lisäksi hankkeille määritellään omistaja, jolta voidaan tarvittaessa pyytää lisätietoja hankkeeseen liittyen. Esiseulonta vaiheessa pyritään myös tunnistamaan pakolliset hankkeet, joilla viitataan hankkeisiin, joita ilman toimintaa ei voida jatkaa. (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 212)

Seuraava valintaprosessin vaihe on yksittäisen hankkeen arviointi (*Individual Project Analyses*), jossa hanketta arvioidaan ennalta sovittujen ja yhtenäisten arviointikriteerien ja menetelmien perusteella, mahdollistaen hankkeiden keskinäisen vertailun seuraavissa prosessin vaiheissa. Tässä vaiheessa voidaan myös tehdä katsaus meneillään oleviin hankkeisiin, jotka ovat saavuttaneet tietyt välitavoitteet. Meneillään olevia hankkeita arvioitaessa keskitytään arvioimaan hankkeiden edistymistä ja tavoiteltavien hyötyjen saavutettavuutta, hankkeiden valinnassa käytettyjen kriteerien pohjalta, sekä tunnistetaan mahdollisia ohjaustarpeita. (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 212)

Valintaprosessi jatkuu seuraavaksi seulontavaiheella (*Screening*), jossa hankkeita karsitaan poistamalla hankkeet, jotka eivät täytä vaadittuja kriteereitä, kuten esimerkiksi tuottovaatimusta, joka hankkeille on määritelty edellisessä prosessin vaiheessa. Seulonnassa otetaan huomioon myös hankkeiden keskinäiset riippuvaisuudet, sekä mahdolliset pakottavat syyt hankkeen toteuttamiseksi. Seulonnan tarkoituksena on karsia samanaikaisesti harkittavien ja päätöksentekoa odottavien hankkeiden määrä salkunvalintavaiheessa. (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 212)

Seuraavaksi valintaprosessi etenee salkunvalintavaiheeseen (*Optimal Portfolio Selection*), jossa tarkastellaan hankkeiden välistä vuorovaikutusta, keskinäisiä riippuvaisuuksia, resursseja ja ajoitusta, sekä hankkeiden arvoa ja hyötyä. Valintavaiheessa voidaan myös käyttää erilaisia menetelmiä päätöksenteon tukena,

jotka hyödyntävät edellisissä prosessinvaiheissa hankkeiden vertailun mahdollistamiseksi määriteltyjä arvoja. (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 212)

Salkunvalintaprosessin viimeinen vaihe on salkun sopeuttaminen (*Portfolio Adjustment*), jossa salkkua ja sen sisältämiä hankkeita johdetaan ja ohjataan kokonaisuutena. Tämä tarkoittaa salkun ja hankkeiden kriittisten tekijöiden (esim. riskien, resurssien, toteutumisajan, jne.) seuraamista ja salkun optimointia niiden kautta. (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 211-212) Sopeuttamisvaiheen tarkoituksena on maksimoida salkun arvo, varmistaa salkun yhdenmukaisuus strategian kanssa ja salkun tasapainottaminen. Edellä mainitut kolme tavoitetta ovat yleisesti salkunhallinnassa tunnistettuja tavoitteita, jotka juontavat juurensa taloustieteestä. (Cooper et al. 1998)

Salkunvalintaprosessia seuraa jälkiprosessi, jossa salkkuun valitut hankkeet toteutetaan käytössä olevan projektimallin mukaisesti (*Project Development*). Jälkiprosesseissa seurataan myös hankkeiden etenemistä (*Phase/Gate Evaluation*) ja tuotetaan tietoa meneillään olevien hankkeiden etenemisestä aikaisemmin esitettyyn hankkeiden arviointivaiheeseen. Hankkeiden toteutuksen yhteydessä kerätään myös hankkeiden läpivientiin liittyvää dataa projektipankkiin, jonka kautta arviointia voidaan kehittää. (Archer & Ghasemzadeh 1999, s. 211-213) Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin salkunvalintaprosessin eri vaiheita ja niihin sopivia arviointi- ja valintamenetelmiä, sekä muita huomioon otettavia asioita.

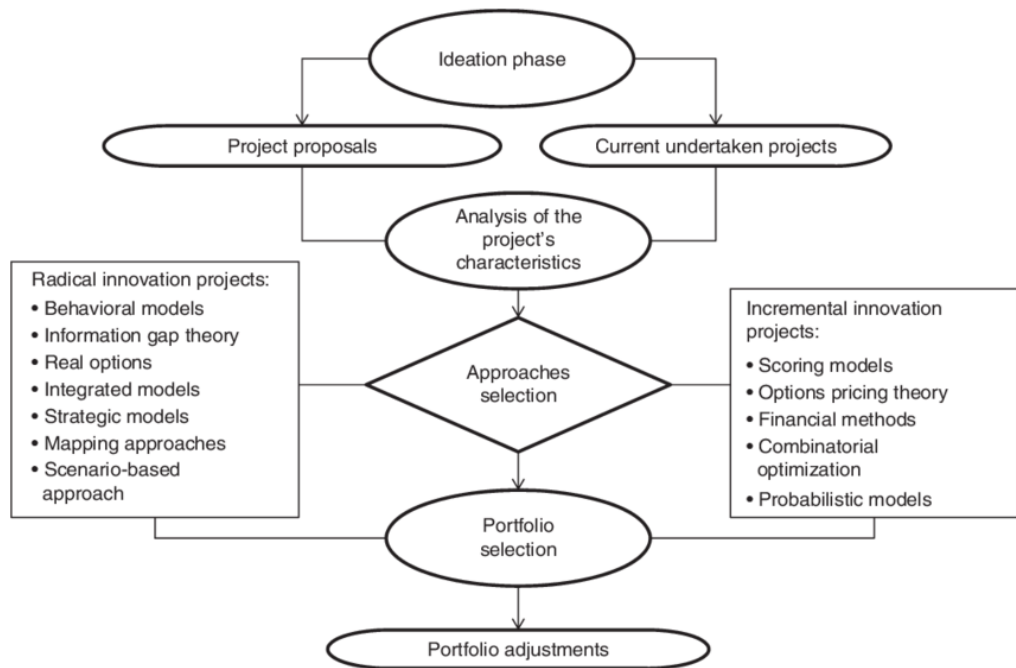
2.3 Kehitys- ja investointihankkeiden arviointimenetelmät

Kehitys- ja investointihankkeiden arviointiin on vuosien saatossa esitetty monenlaisia menetelmiä ja lähestymistapoja. Kirjallisuudessa esitetyt hankkeiden arviointi- ja valintamenetelmät ovat toinen toistaan kehittyneempiä, mutta kaikkiin menetelmiin liittyy kaksi yleistä haastetta. Yksi, hankkeen onnistumisen arvioimiseksi tarvittavat tiedot on äärimmäisen vaikea, ellei jopa mahdotonta määritellä ja hankkia etukäteen. Kaksi, hankkeisiin ja toimintaympäristöihin

liittyvät epävarmuustekijät hankaloittavat arviointia. (Ximena Alejandra et al. 2019, s. 212-213)

Renkema ja Berghout (1997, s. 2-6) tunnistivat artikkelissaan neljä lähestymistapaa, joihin erilaiset hankkeiden ja investointien arviointimenetelmät voidaan jakaa: Taloudelliset menetelmät, monikriteerimenetelmät, tunnusluku menetelmät ja portfolio menetelmät. Taloudelliset menetelmät keskittyvät investoinnin synnyttämiin rahavirtoihin, vertaillen investoinnin aiheuttamia kustannuksia ja tuottamia tuloja. Monikriteerimenetelmät puolestaan arvioivat investointiehdotuksia ennalta määriteltyjen kriteerien ja niihin liittyvien painotusten perusteella. Investoinnit pisteytetään kunkin kriteerin osalta ja pisteet kerrotaan painotuksilla, jonka jälkeen saadaan lopullinen arvo vertailua varten. Tunnusluku menetelmässä lasketaan erilaisia tunnuslukuja investointiin liittyen ja vertaillaan näitä eri hankkeiden kesken tai tehdään benchmarkingia muiden toimijoiden vastaaviin tunnuslukuihin. Investointeihin liittyviä tunnuslukuja voidaan määritellä loputtomasti, mutta peruseriaate on, että jotain investointiin liittyvää arvoa verrataan organisaation perustietoihin, kuten investoinnin kustannukset suhteessa liikevaihtoon tai henkilömäärään. Portfolio menetelmissä investointiehdotuksia arvioidaan useiden arviointikriteereiden perusteella, joiden pohjalta suoritetaan priorisointia. (Renkema & Berghout 1997, s. 2-6)

Ximena Alejandra et al. (2019) puolestaan tunnistivat tutkimuksessaan 12 erilaista arviointimenetelmää hankesalkun valintaprosessin tueksi. Arviointimenetelmät on esitelty alla olevassa kuvassa 4.



Kuva 4 Hankesalkun hankkeiden valinta- ja arviointimenetelmät (Ximena Alejandra et al. 2019, s. 230)

Yllä oleva kuva esittää yksinkertaisen hanke- ja investointisalkun valintaprosessin, sekä erilaisia menetelmiä hankkeiden arviointiin. Menetelmät on jaoteltu sen mukaan sopivatko ne paremmin radikaalien vai inkrementaalisten hankkeiden arviointiin. (Ximena Alejandra et al. 2019, s. 230) Radikaaleilla hankkeilla tarkoitetaan hankkeita, joilla pyritään luomaan kokonaan uusi tuote tai palvelu uusille markkinoille. Inkrementaalisilla hankkeilla puolestaan tarkoitetaan hankkeita, joilla pyritään tekemään parannuksia olemassa oleviin tuotteisiin tai palveluihin nykyisille markkinoille. (Garcia & Calantone 2002, s. 120-123)

Inkrementaalisten hankkeiden arviointiin soveltuvat Ximena Alejandra et al. (2019) tutkimuksen mukaan seuraavat menetelmät: Pisteytys (*Scoring models*), vaihtoehtojen hinnoittelu (*Options pricing theory*), taloudelliset (*Financial methods*), kombinatorinen optimointi (*Combinatorial optimization*) ja todennäköisyyksiin perustuvat menetelmät (*Probabilistic models*). Pisteytysmenetelmässä hankkeita pisteytetään ja verrataan ennalta määritettyjä vaatimuksia vasten. Mikäli hanke täyttää vaatimukset se valitaan ja mikäli ei hanke karistetaan. Pisteytysmenetelmät perustuvat ennalta määriteltyihin vaatimuksiin ja

hanketta arvioivien henkilöiden subjektiivisiin arvioihin näiden vaatimuksien täyttymisestä, jonka takia menetelmää on kritisoitu mielivaltaiseksi. Vaihtoehtojen hinnoittelu teoria perustuu puolestaan matemaattisiin malleihin, joiden avulla pyritään laskemaan kysynnän muutoksia eri hinnoilla. Menetelmää ja matemaattisia malleja ylipäätään käytetään harvoin, sillä ne eivät huomioi hankkeiden monimuotoisuutta. Taloudelliset menetelmät keskittyvät hankkeen kannattavuuteen ja tavoitteena onkin luoda salkku, jolla maksimoidaan tuotto-odotukset. Taloudellisia menetelmiä käytetään yleisesti hankkeiden arvioinnissa ja valinnassa. Kombinatorisen optimoinnin menetelmiin kuuluu erilaisia päätöksentekomenetelmiä, kuten multi-criteria decision-making methods (MCDM), data envelopment analyses (DEA) ja analytical hierarchy approaches (AHP). Kombinatorisen optimoinnin menetelmät ovat monimutkaisia ja niiden soveltaminen on vaikeaa, sillä ne vaativat paljon tietoa. Todennäköisyys menetelmillä analysoidaan ja simuloidaan erilaisia skenaarioita. Skenaarioihin ja simulaatioihin perustuvat menetelmät soveltuvat erityisen hyvin erilaisten riskien analysointiin. (Ximena Alejandra et al. 2019, s. 216-218)

Radikaalien hankkeiden arviointiin soveltuvat Ximena Alejandra et al. (2019) tutkimuksen mukaan seuraavat menetelmät: Käyttäytymismallit (*Behavioral models*), tietovajeteoria (*Information gap theory*), todelliset vaihtoehdot (*Real options*), integroivat (*Integrated methods*), strategiset (*Strategic methods*), kartoitusmenetelmät (*Mapping approaches*) ja skenaarioihin perustuvat menetelmät (*Scenario-based approach*). Käyttäytymismallien avulla pyritään luomaan yhteisymmärrys asiantuntijoiden ja johtajien näkökulmien pohjalta ja tekemään näihin perustuen päätöksiä hankkeiden edistämisestä. Menetelmä soveltuu hyvin erityisesti hankevalinnan alkuvaiheeseen, jossa voidaan suorittaa karsintaa asiantuntijoiden tai johdon lausuntojen pohjalta. Tietovajeteorioihin perustuvissa päätöksenteko menetelmissä keskitytään tietopuutteiden, epävarmuuksien ja riskien tunnistamiseen vähiten epämääräisen salkun määrittämiseksi. Menetelmä sopii päätöksenteko tilanteisiin, joissa joudutaan toimimaan puutteellisilla tiedoilla ja päätöksentekoon liittyy paljon epävarmuustekijöitä. Todelliset vaihtoehdot sisältävät menetelmiä, joilla

päätöksentekijät voivat tehdä hankesalkkuun tai investointeihin liittyviä päätöksiä, jotka vaikuttavat todelliseen toimintaympäristöön. Päätöksenteko perustuu tässä toimintaympäristön ominaisuuksiin ja päätöksentekijöiden kokemukseen, sekä asemaan. Integroiduissa menetelmissä käytetään kahta tai useampaa eri menetelmää salkunvalintaprosessin ohjaamiseksi. Strategisissa menetelmissä lähdetään siitä, että oikeiden hankkeiden valinta on erittäin tärkeää kilpailuedun ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja tämän takia valintaprosessia ohjaavat organisaation strategiset tavoitteet. Tunnetuimpia ja eniten käytettyjä strategisia menetelmiä ovat strategiset korit (*Strategic Buckets*), missä päätöksentekijät luovat budjettikoreja ja luokittelevat ja priorisoivat hankkeet näihin. Kartoitusmenetelmissä hankkeet kuvataan eri parametrien avulla visuaalisiin matriiseihin tai kaavioihin, joiden kautta niiden strategista asemaa arvioidaan. Menetelmä on herättänyt yritysmaailmassa kiinnostusta ja kerännyt suosiota. Skenaarioihin perustuvissa menetelmissä suunnitellaan ja kuvitellaan erilaisia tulevaisuuden skenaarioita ja pyritään arvioimaan ja huomioimaan eri tekijöiden vaikutuksia skenaarioihin. (Ximena Alejandra et al. 2019, s. 217-224)

Ylipäätään arvioinnin onnistumiseksi on tärkeää tehdä selväksi millä kriteereillä ja mistä näkökulmasta arviointi tehdään, jotta arviointiprosessissa voidaan välttyä virheiltä ja väärinkäsityksiltä. (Renkema & Berghout 1997, s. 10)

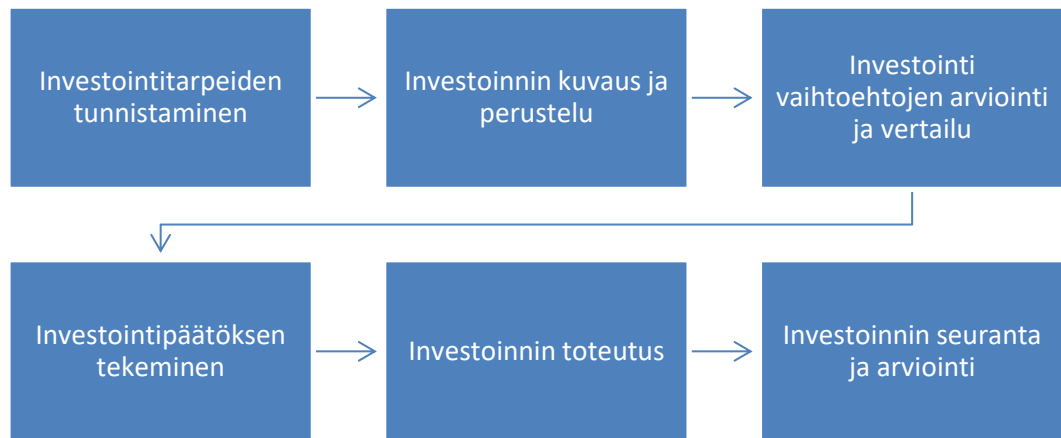
3 INVESTOINNIT

Tässä luvussa jatketaan diplomityön teoreettisen viitekehyksen rakentamista perehtymällä investointeihin liittyviin tutkimuksiin ja teorioihin. Perehtyminen aloitetaan investointi käsitteen määrittelyllä, jota seuraa katsaus investointiprosessiin, investointien luokitteluun ja kriittisiin tekijöihin. Lopuksi tarkastellaan vielä investointien riskejä ja niihin varautumista.

Investoinnilla tarkoitetaan yleisesti pitkäaikaista ja taloudelliselta merkitykseltään suurta hanketta, jonka odotetaan tuottavan enemmän kuin sen rahoittamisesta aiheutuu kustannuksia. Tämän takia investointeja arvioidaankin usein taloudellisesta näkökulmasta tulevaisuuden tuottojen ja investoinnin kannattavuuden perusteella. Investoinnin tuottoja verrataan yleisesti investoinnille asetettuun tuottovaatimukseen. Tuottovaatimuksella tarkoitetaan verrannollista tuottoa mikä saataisiin esimerkiksi sijoittamalla investointia vastaava summa rahoitusmarkkinoille. Kannattavuutta arvioitaessa keskitytään puolestaan investoinnin taloudellisiin seuraamuksiin. Investoinnit ovat luonteeltaan ja elinkaareltaan sellaisia, että ne synnyttävät aluksi kustannuksia ja sitovat pääoman investointiin, mutta ajan kuluessa investointi alkaa synnyttämään positiivista kassavirtaa. (katso esim. Knüpfer & Puttonen 2014, s. 106-109)

3.1 Investointiprosessi

Investointiprosessi voidaan jakaa toisiaan seuraaviin vaiheisiin, kuten salkunvalintaprosessikin. Erilaisia malleja on olemassa useita, mutta useimmissa esiintyy tavalla tai toisella kuvassa 5 kuvatut vaiheet.



Kuva 5 Investointiprosessi (mukaillen Niskanen & Niskanen, 2016 ja Raudasoja & Suomela, 2014)

Yllä olevan kuvan investointiprosessi alkaa investointitarpeiden tunnistamisella, joka tarkoittaa erityisesti toiminnan ja talouden suunnittelun yhteydessä esiteltäviä investointitarpeita. Investointitarpeiden tulee perustua organisaation strategiaan, sillä investoinnit ovat keino toteuttaa strategiaa ja niihin liittyvä päätöksenteko voidaan nähdä strategisena päätöksentekona. Investoinnin kuvaus ja perusteluvaiheessa kerätään investointiin liittyvät perustiedot ja tarkennetaan tarvetta. Usein investoinnin kuvauksessa ja perustelussa käytetään vakiomenettelyä, mikä helpottaa myöhemmässä vaiheessa investointien vertailua. Vaihtoehtojen arviointi ja vertailuvaiheessa selvitetään investoinnin toteutusvaihtoehtoja ja tehdään investointilaskelmia hyötyjen ja kustannusten arvioimiseksi. Päätöksentekovaiheessa tehdään päätös investoinnin toteuttamisesta tai toteuttamatta jättämisestä. Tämän lisäksi päätöksenteon yhteydessä tulisi sopia investointihankkeen seurannasta ja toteutuksen arvioinnista. Investoinnin toteutusvaiheessa suoritetaan suunnitelman mukaisesti toimia investoinnilla tavoiteltavien hyötyjen saavuttamiseksi. Prosessin viimeinen vaihe on seuranta ja arviointi, jossa kiinnitetään huomiota investoinnin toteutukseen, kustannuksiin ja tavoiteltuihin hyötyihin. (Raudasoja & Suomela 2014, s. 83-85)

3.2 Investointien luokittelu ja kriittiset tekijät

Investointeja voidaan luokitella monella eri tavalla. Yksinkertaisimmallaan ne voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin investointeihin. Aineelliset investoinnit voivat olla esimerkiksi koneita, laitteita tai rakennuksia. Aineettomat investoinnit puolestaan voivat liittyä esimerkiksi tutkimukseen ja kehitykseen tai digi-investointeihin. Usein edellä mainittu jaottelu ei kuitenkaan ole riittävä, vaan investoinnit jaotellaan investointiperusteen ja tuottovaatimuksen mukaan. Alla olevassa taulukossa on esitetty esimerkki investointien luokittelusta investointiperusteen ja tuottovaatimuksen mukaisesti. (Niskanen & Niskanen 2016)

Taulukko 1 Investointien luokittelu (Niskanen & Niskanen, 2016)

Luokka	Investoinnin peruste	Tuottovaatimus
1	Pakottava syy (laki tai määräys)	Ei vaatimusta
2	Markkina-aseman turvaaminen	4-7%
3	Nykyisten investointien korvaaminen (koneet tai tietojärjestelmät)	8-12%
4	Kustannusten alentaminen investoimalla	12-15%
5	Tuottojen lisääminen investoimalla	15-18%
6	Uusien alueiden valtaaminen (investoinnilla)	16-20%

Investointien luokittelun lisäksi voidaan investoinneille tunnistaa kriittisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi investoinnin kannattavuuteen ja arviointiin. Investointien arvioinnin kannalta kriittisiä tekijöitä ovat investoinnin hankintameno, investoinnin synnyttämät juoksevat tulot, investoinnin synnyttämät juoksevat menot ja investoinnin jäännösarvo. (Niskanen & Niskanen 2016)

3.3 Investointien riskit ja varautuminen

Investointeihin liittyy aina riski, sillä kuten aikaisemmissa luvuissa on mainittu ovat investoinnit pitkäaikaisia ja taloudellisesti merkittäviä hankkeita, jotka vaativat sitoutumista. Investointien riskit liittyvät lähinnä tulevien kassavirtojen

ennustamiseen ja muihin toimintaympäristön mahdollisiin muutoksiin ja epävarmuustekijöihin.

Yrityksillä on erilaisia tapoja varautua investointeihin liittyviin taloudellisiin riskeihin ja seuraavaksi esitellään kolme tapaa riskien ja epävarmuustekijöiden huomioimiseen investointien arviointi vaiheessa. Yksinkertaisimmillaan investoinnin riskeihin voidaan varautua korottamalla investoinnin tuottovaatimusta. Näin investoinnin tuottojen on oltava merkittäviä, jotta investointi on riskistä huolimatta houkutteleva. Tuottovaatimusta korottamalla investoinnin riski pyritään huomioimaan ja hyväksymään investoinnin arviointivaiheessa. Toinen vaihtoehto on tehdä investoinnille herkkyyshanalyysi, jolla tarkastellaan esim. investoinnin nykyarvon herkkyyttä muutoksille tulevaisuuden tuotoissa ja kustannuksissa. Oikein tehtynä herkkyyshanalyysi nostaa esille kriittisimmät tekijät liittyen investoinnin kannattavuuteen. (Knüpfer & Puttonen 2014) Kolmas vaihtoehto on investoinnin arviointi kolmiarvoisten odotusten pohjalta. Menetelmässä investointiin liittyvät laskelmat laaditaan optimistisilla, todennäköisillä ja pessimistisillä arvoilla. Kolmiarvoisten odotusten malli pyrkii kuvaamaan huonoimman odotettavissa olevan lopputuloksen, sekä parhaimman mahdollisen lopputuloksen. Näin voidaan arvioida, pystytäänkö huono tulos kantamaan ja millaisilla seuraamuksilla. Toisaalta taas nähdään myös mitä investoinnilla voidaan parhaimmillaan saavuttaa. (Niskanen & Niskanen 2016)

4 SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN JA OHJAUS

Tässä luvussa jatketaan diplomityön teoreettisen viitekehyksen rakentamista perehtymällä suorituskvyn johtamiseen ja ohjaamiseen. Suorituskvyn johtamista tarkastellaan yleisellä tasolla keskittyen ensin käsitteiden määrittelyyn, jonka jälkeen paneudutaan suorituskvyn mittaamiseen ja arviointiin. Suorituskvyn ohjaamista tarkastellaan puolestaan johdon ohjauksen (management control) ja ohjausmenetelmien näkökulmasta.

4.1 Suorituskvyn johtaminen

Suorituskvyn on käsitteenä moniulotteinen ja sille on olemassa useita määritelmiä riippuen näkökulmasta, josta suorituskvyn tarkastellaan. (Pekkola 2013, s. 2-3). Lönnqvist et al. (2006) määrittelee suorituskvyn mitattavan kohteen kvvynksi saavuttaa asetetut tavoitteet. Neely (2002) puolestaan määrittelee suorituskvyn kvvynksi tuottaa tulevaisuuden tuloksia. Pekkolan (2013, s. 3) mukaan suorituskvyn voidaan pitää yläkäsitteenä kaikille konsepteille, jotka tarkastelevat organisaation onnistumista ja toimintaa. Suorituskvyn johtaminen puolestaan tarkoittaa erilaisia muodollisia johtamistapoja, joilla organisaatiot johtavat ja hallitsevat suorituskvyn. (Rantala 2019, s. 18) Pekkola (2013, s. 4) tuo vielä ilmi, että suorituskvyn johtamiseen on olemassa useita erilaisia menetelmiä riippuen esimerkiksi käyttötarkoituksesta tai organisaation tasosta.

Suorituskvyn mittaaminen ja arviointi on osa suorituskvyn johtamista. Suorituskvyn mittaaminen on toimi, joka tuottaa tarvittavia tietoja suorituskvyn arvioimiseen ja johtamiseen. (Rantala 2019, s. 18) Suorituskvyn mittaamisen ja arvioinnin päätehtävänä on tukea organisaation päätöksentekoprosessia keräämällä tietoa organisaation toiminnasta, sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Mittaaminen ja arviointi mahdollistavat kokonaiskuvan luomisen organisaation suorituskvyn. Tämän kokonaiskuvan avulla voidaan tunnistaa syy-seuraussuhteita toiminnan ja organisaation menestymisen välillä. Suorituskvyn mittausta ja arviointia tulisi tehdä kaikilla organisaation tasoilla, jotta se tuottaa tietoa suorituskvyn eri

ulottuvuuksista. Onnistunut suorituskvyn mittaaminen ja arviointi vaatii ytimekkäitä ja yksiselitteisiä mittareita, jotka ohjaavat tekemistä kohti strategisten tavoitteiden saavuttamista. Suorituskvynä mitattaessa on mittauksessa otettava huomioon, että mitattavien henkilöiden on pystyttävä vaikuttamaan mittariin ja mittaustulokseen omalla tekemisellään. (Rantanen et al. 2007, s. 417-420)

Yksityisellä sektorilla suorituskvyn johtaminen ja mittaaminen on hyvin selkeää ja yksinkertaista, sillä tekemistä ohjaa yksiselitteinen tavoite kannattavan liiketoiminnan tekemiseen. Julkisella sektorilla suorituskvyn johtaminen ja mittaaminen ei ole yhtä suoraviivaista, sillä toimintaympäristö on erilainen ja julkisilla organisaatioilla on usein laajat sidosryhmät. Toimintaympäristö luo haasteita tavoitteiden asettamiselle ja laajalla sidosryhmä joukolla on erilaisia ja ajoittain ristiriitaisia vaatimuksia, jotka on huomioitava suorituskvyn mittaamisessa ja johtamisessa. (Rantanen et al. 2007, s. 417-419)

4.2 Suorituskvyn ohjaaminen

Johdon ohjaus on kriittinen toiminto jokaisessa organisaatioissa ja sen epäonnistuminen voi johtaa suuriin menetyksiin tai jopa organisaation toiminnan lopettamiseen. (Merchant et al. 2016, s. 3) Selvän ja yksiselitteisen määritelmän löytäminen johdon ohjaus käsitteelle on haastavaa, sillä termillä on useita ulottuvuuksia, ja sillä tarkoitetaan käytännössä kaikkea sitä mitä johto tekee. (Bredmar 2017)

Bredmar (2017, s. 116) esittää kolme näkökulmaa johdon ohjaus käsitteen määrittelyyn. Ensimmäisen määritelmän mukaan johdon ohjaus kattaa tekniikat, joita johto käyttää toiminnan suunnitteluun ja ohjaukseen. Toinen näkökulma korostaa pehmeämpiä johtamisen taitoja ja menetelmiä, joilla johto motivoi työntekijöitä tekemään parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kolmas näkökulma tuo esille suorituskvyn johtamisen ja mittaamisen eri näkökulmat. Yhteenvetona Bredmar määrittelee johdon ohjauksen kattavan useita eri

ulottuvuuksia, joilla yrityksen toimintaa suunnitellaan ja tuloksia seurataan. (Bredmar 2017)

Malmi ja Brown (2008, s. 290) lähtevät puolestaan siitä, että johdon ohjaus tarkoittaa johdon pyrkimyksiä ohjata työntekijöiden käyttäytymistä. Näistä käyttäytymistä ohjaavista toimenpiteistä muodostuu menetelmä, jota kutsutaan johdon ohjausjärjestelmäksi. Johdon ohjausjärjestelmä on kokonaisuus, joka koostuu yksittäisistä järjestelmistä, säännöistä, käytännöistä, arvoista, sekä muista toimenpiteistä ja pyrkimyksistä ohjata työntekijöiden käyttäytymistä. Kullakin organisaatiolla on omaan toimintaympäristöönsä yhteensovitettu ohjausjärjestelmäkokonaisuus, joka tukee organisaation menestymistä. (Malmi & Brown 2008)

5 YPA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa tutustutaan tarkemmin YPA:n toimintaympäristöön, organisaatioon ja yliopiston strategiaan. Tutustuminen aloitetaan organisaation ja toimintaympäristön yleisesittelyllä, joka perustuu julkisesti saatavilla oleviin tietoihin ja YPA:n jakamiin materiaaleihin. Yleisesittelyn jälkeen tehdään katsaus yliopiston strategiaan.

5.1 YPA organisaatio ja toimintaympäristö

Kuten johdanto luvusta käy ilmi diplomityön tutkimuskohteena on suomalaisen yliopiston yliopistopalveluita tuottava organisaatio, joka tunnetaan nimellä YPA. Yliopistojen toiminnasta ja tehtävästä on säädetty laissa, kuten monien muidenkin julkisella sektorilla toimivien organisaatioiden. Yliopistojen kohdalla laki määrää ja ohjaa edistämään vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, ja antamaan tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta. Tehtävää toteuttaessaan yliopistojen tulee tarjota mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Yliopistolaki 2009/558)

Diplomityön tutkimuskohteena oleva yliopisto muodostuu neljästä tiedekunnasta ja yliopiston koulutusvalikoimasta löytyy lähes 100 pääainetta, jotka sijoittuvat 13 koulutusosalalle. Yliopistoon kuuluu kaksi kampusta, joilla opiskelee yhteensä yli 15 000 tutkinto-opiskelijaa, ja lisäksi koulutusta tarjotaan myös aikuisopiskelijoille. Yliopiston tutkimus ja sivistys toiminta työllistää tällä hetkellä noin 2 700 henkilöä.

Yliopiston organisaatio koostuu kolmesta pääalueesta, joiden alta löytyy vielä useita omalle alueelleen erikoistuneita yksiköitä ja henkilöitä. Ensimmäinen pääalue muodostuu tiedekunnista, yksiköistä ja erillislaitoksista, jotka vastaavat pääasiassa tutkimuksesta ja koulutuksesta. Toinen pääalue muodostuu yliopiston johdosta ja hallinnosta, joiden ensisijainen tehtävä on yliopiston johtaminen ja päätöksenteko yliopiston johtosäännön mukaisesti. Kolmas pääalue muodostuu

yliopistopalveluista, jotka toimivat yleisinä valmistelu- ja toimeenpanoeliminä, sekä hoitavat yliopiston ja sen yksiköiden tarvitsemat hallintopalvelut kokonaisuutena. Toisin sanoen yliopistopalveluiden tehtävänä on hoitaa käytännön hallintotehtävät ja tuottaa yliopiston yksiköiden tarvitsemat palvelut.

YPA:ssa yliopistopalvelut tuotetaan kuuden yksikön kautta: Yleishallinto- ja lakipalvelut, Henkilöstöpalvelut, Kehittämispalvelut, Opintopalvelut, Talouspalvelut ja Tietotekniikkapalvelut. Yliopistopalveluiden eri yksiköiden lisäksi YPA:n organisaatioon kuuluu Hallintojohtaja, joka johtaa yliopistopalveluita kokonaisuutena.

5.2 Yliopiston strategia

Yliopiston strategian lähtökohtana ovat maailmanlaajuiset haasteet, joihin haetaan ratkaisuja yliopiston profiilialueilla tieteidenvälisen tutkimuksen ja monialaisen koulutuksen avulla. Yliopiston strategia painottaa vastuullisen ja kestävän tulevaisuuden rakentamista tutkimuksen ja koulutuksen kautta, joka vahvistaa sekä alueellista elinvoimaa, että rakentaa globaalia tulevaisuutta. Strategian mukaisesti yliopisto edistää sivistystä tuomalla tutkittua tietoa käytettäväksi kaikkien hyväksi, aivan kuten yliopistolakikin ohjaa. Alla oleva kuva 6 visualisoi yliopiston strategian.



Kuva 6 Yliopiston strategia

Yllä oleva kuva 6 esittää yliopiston strategian ja sen keskiössä olevat strategiset ohjelmat sekä tutkimuksen ja koulutuksen profiilialueet. Strategiaan kuuluu kolme keskeistä strategista ohjelmaa, joilla strategiaa toteutetaan. Ensimmäinen strateginen ohjelma on ”*Tieteeseen perustuva ymmärrys*”, jonka kautta tehdään korkeatasoista tieteidenvälistä tutkimusta, panostetaan avoimuuteen ja tiedeviestintään, sekä toimitaan keskeisenä vuorovaikuttajana alueellisissa ja globaaleissa ekosysteemeissä. Toinen strateginen ohjelma on ”*Ajantasaista ja uudistuvaa oppimista*”, jonka kautta tuotetaan opiskelijakeskeisiä ja verkostoituneita oppimisympäristöjä, yhteiskunnan tarpeita ennakoivaa koulutusta, sekä vahvistetaan liikkuvuutta ja koulutusperusteista maahanmuuttoa. Kolmas ja viimeinen strateginen ohjelma on ”*Osallistuva ja osallistava yliopisto*”, joka panostaa hyvinvoivaan yliopistoyhteisöön, uudistuvaan osaamiseen, sekä avoimeen vuorovaikutukseen ja sujuviin palveluihin. Strategia ottaa kantaa myös maailmanlaajuisiin haasteisiin ja pyrkii ratkaisemaan niitä yliopiston neljällä tutkimuksen ja koulutuksen profiilialueella: 1. *Ikääntyminen, elintavat ja terveys*, 2. *Ympäristön muutos ja luonnonvarojen kestävä käyttö*, 3. *Kulttuurien kohtaaminen, liikkuvuus ja rajat*, 4. *Moninaistuva oppiminen ja vuorovaikutus*.

Lisäksi kuvassa 6 visualisoitu yliopiston strategia korostaa toiminnan vaikuttavuutta ja strategian toteuttajia. Vaikuttavuus näkyy strategian lisäksi yliopiston tutkimus- ja koulutustoiminnan kautta yhteiskunnan eri sektoreille tuotettavana uutena tietona, innovaatioina ja osaajina. Strategian toteuttajilla puolestaan viitataan henkilöstöön, opiskelijoihin ja kumppaneihin, joiden kanssa harjoitettava avoin toimintakulttuuri lisää vuorovaikutusta, joka vauhdittaa tiedonsiirtoa, tutkimustulosten kaupallistamista ja laajaa yhteishyödyntämistä ympäröivässä yhteiskunnassa.

6 NYKYTILA, TAVOITETILA JA TAHTOTILA

Tässä luvussa kuvataan ja työn empiirisen tutkimusaineiston keruuta ja analysoidaan nykytilaa, sekä hahmotellaan tavoite- ja tahtotilaa. Ensimmäinen alaluku keskittyy haastatteluiden toteutukseen ja sitä seuraa nykytilan, tavoitetilan ja tahtotilan käsittely.

6.1 Aineiston hankinta ja haastatteluiden toteutus

Tutkimusaineiston hankinta sekä nykytilan, tavoitetilan ja tahtotilan määrittely toteutettiin avainhenkilöiden haastatteluiden kautta. Haastattelut jaettiin kahteen vaiheeseen: Vaiheessa 1 haastateltiin YPA yksiköiden johtajia ja Hallintojohtaja, ja vaiheessa 2 haastateltiin yliopistopalveluiden asiakkaiden avainhenkilöitä tiedekunnista, yliopiston eri yksiköistä ja erillislaitoksista. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin seitsemää henkilöä ja haastattelut keskittyivät palveluiden kehittämiseen ja kehittämisen johtamiseen palvelun omistajan näkökulmasta. Vaiheen 1 haastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Haastattelut toteutettiin virtuaalisesti puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja haastattelurunko oli toimitettu haastateltaville henkilöille ennakoon. Haastattelutilanteessa toimitettiin siten, että kysymykset esitettiin suullisesti, mutta ne olivat myös koko ajan nähtävillä kirjallisesti näytön jaon välityksellä. Vastaukset kysymyksiin kirjattiin avoimesti ja reaaliaikaisesti näyttöä jakaen ja toimimalla näin pyrittiin varmistamaan, että vastaukset ymmärrettiin ja kirjattiin oikein. Haastatteluiden vuorovaikutuksessa hyödynnettiin myös videokuvan jako mahdollisuutta, jotta vuorovaikutus olisi mahdollisimman luonnollista ja näin pyrittiin myös luomaan luottamusta haastattelijan ja haastateltavien välille. Toisessa vaiheessa haastateltiin neljä henkilöä ja keskityttiin asiakasnäkökulmaan. Vaiheen 2 haastattelurunko on esitetty liitteessä 2. Haastatteluiden osalta meneteltiin samalla tavalla, kuin vaiheessa 1. Materiaalit oli toimitettu ennakoon ja haastattelutilanteessa hyödynnettiin mahdollisuutta jakaa näyttöä kysymysten esityksen ja vastauksien kirjauksen yhteydessä. Myös videokuvaa hyödynnettiin vuorovaikutuksessa molemmin puolin. Seuraava taulukko 2 esittää haastatteluiden vaiheittaisen

toteutuksen, osallistujat, menetelmän, aiheen ja haastattelun kautta kerätyn tiedon käyttötarkoituksen.

Taulukko 2 Haastatteluiden vaiheistus

Osallistuja	Menetelmä	Aihe	Käyttötarkoitus
Vaihe 1 – Palvelun omistajan näkökulma			
Lakiasianjohtaja	Online haastattelu	Yliopistopalveluiden kehityksen johtaminen	Nykyisen toimintamallin ja tahto-/tavoitetilan määrittely
Hallintojohtaja	Online haastattelu	Yliopistopalveluiden kehityksen johtaminen	Nykyisen toimintamallin ja tahto-/tavoitetilan määrittely
Kehitysjohtaja	Online haastattelu	Yliopistopalveluiden kehityksen johtaminen	Nykyisen toimintamallin ja tahto-/tavoitetilan määrittely
Opintopalveluiden johtaja	Online haastattelu	Yliopistopalveluiden kehityksen johtaminen	Nykyisen toimintamallin ja tahto-/tavoitetilan määrittely
Henkilöstöjohtaja	Online haastattelu	Yliopistopalveluiden kehityksen johtaminen	Nykyisen toimintamallin ja tahto-/tavoitetilan määrittely
Digijohtaja	Online haastattelu	Yliopistopalveluiden kehityksen johtaminen	Nykyisen toimintamallin ja tahto-/tavoitetilan määrittely
Talous- ja rahoitusjohtaja	Online haastattelu	Yliopistopalveluiden kehityksen johtaminen	Nykyisen toimintamallin ja tahto-/tavoitetilan määrittely

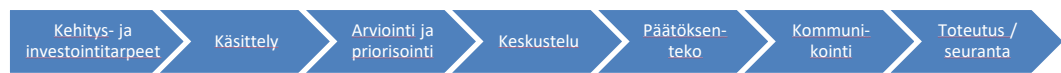
Vaiheen 1 - Validointi			
Diplomityön ohjaajat (YPA)	Online raportointi ja validointi	Haastatteluissa kerätyn tutkimustiedon validointi ja raportointi	Nykyisten toimintamallien ja tahto/tavoitetilan tarkennus
Vaihe 2 – Asiakas näkökulma			
Tiedekunnan 1 dekaani	Online haastattelu	Yliopistopalveluiden asiakkaiden kehitystarpeiden käsittely	Nykyinen toimintamalli ja tulevaisuuden tarpeet
Tiedekunnan 1 varadekaani	Online haastattelu	Yliopistopalveluiden asiakkaiden kehitystarpeiden käsittely	Nykyinen toimintamalli ja tulevaisuuden tarpeet
Tiedekunnan 2 dekaani	Online haastattelu	Yliopistopalveluiden asiakkaiden kehitystarpeiden käsittely	Nykyinen toimintamalli ja tulevaisuuden tarpeet
Erillislaitoksen johtaja	Online haastattelu	Yliopistopalveluiden asiakkaiden kehitystarpeiden käsittely	Nykyinen toimintamalli ja tulevaisuuden tarpeet
Vaiheen 2 - Validointi			
Diplomityön ohjaajat (YPA)	Online raportointi ja validointi	Haastatteluissa kerätyn tutkimustiedon validointi ja raportointi	Nykyisten toimintamallien ja tahto/tavoitetilan tarkennus

Haastatteluiden lisäksi pidettiin myös validointi ja raportointi tapaamisia diplomityön ohjaajien kanssa, joissa käytiin läpi keskeisiä havaintoja haastatteluista ja tarkennettiin taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Seuraavissa luvuissa on kuvattu nykytilaa, tavoitetilaa ja tahtotilaa palvelun omistajan sekä asiakkaan näkökulmasta. Luvut on jaoteltu siten, että ensiksi tarkastellaan nykytilaa ja tavoite- ja tahtotilaa palveluiden omistajien näkökulmasta, sekä suoritetaan vaiheen 1 validointi. Palveluiden omistajien näkökulmaa seuraa nykytilan ja tavoite- ja tahtotilan tarkastelu asiakasnäkökulmasta, joka sisältää myös validointi vaiheen.

6.2 Nykytila palvelun omistajan näkökulmasta

Haastatteluiden pohjalta tehty nykytila-analyysi keskittyy kuvaamaan nykyistä toimintamallia ja tunnistamaan nykyisen toimintamallin vahvuudet ja heikkoudet. Nykytilan käsittely on jaettua seitsemään osaan, jotka on esitelty alla olevassa kuvassa.



Kuva 7 Toimintamalli kehitys- ja investointitarpeiden käsittelyyn (palvelun omistaja)

Yliopistopalveluille tulee kehitys- ja investointitarpeita useista eri lähteistä, mutta yltäasolla lähteet voidaan jakaa yliopiston sisäisiin ja ulkoisiin lähteisiin. Sisäisiä lähteitä ovat yliopiston strategia, tiedekunnat ja laitokset, opiskelijat, yliopiston ylin johto ja hallinto, YPA yksiköt, yliopistopalveluiden ja palvelukomponenttien elinkaaret. Ulkoiset lähteet muodostuvat lainsäädännöstä, ministeriöistä ja valtioneuvostosta, työelämän muutostarpeista, kuntien, sairaanhoitopiirien ja yhteistyöyritysten tarpeista. Kokonaisuutena voidaan todeta, että lähteitä on paljon ja ideaali tilanteessa eri lähteiden ja sidosryhmien tarpeet kohtaavat, mutta aina näin ei ole. YPA:lla onkin melkoinen tehtävä kaikkien näiden tarpeiden keräämisessä ja käsittelyssä. Tällä hetkellä tarpeet saadaan YPA:n tietoon aktiivisten ja eteenpäin katsovien asiakkaiden esittämien ehdotusten ja tarpeiden kautta tai vaihtoehtoisesti aktiivisten YPA yksiköiden keräämänä. Aktiivisten toimijoiden lisäksi ajoittain käydään sattumanvaraisia ”ad hoc” tyyppisiä keskusteluita. Hiljattain myös

asiakkaiden tarpeiden ymmärrystä on korostettu ja erilaisia kyselyitä ja jalkautumisia suoritetaan ajoittain. YPA:ssa kuitenkin nähdään, että tällä hetkellä asiakkaiden tarpeisiin ei ole riittävää näkyvyyttä, sillä virallista foorumia kehitys- ja investointitarpeista keskustelulle ei ole. Näin ollen näkyvyys asiakastarpeisiin on kunkin YPA yksikön oman ymmärryksen ja tietämyksen varassa. Tarkoittaen, että tarpeet kerätään yksittäin eri yksiköiden toimesta, mikä luo jossain määrin haasteita kokonaiskuvan luomiseen ja ennakointiin.

Siirryttäessä kehitystarpeiden lähteistä ja tunnistuksesta käsittelyyn on YPA:ssa tunnistettu kahden tyyppistä käsittelyä. Vuosisuunnittelun ja budjetoinnin yhteydessä suoritettava ns. perinteinen ja taloussuunnittelu näkökulmasta tehtävä käsittely, jonka tuotoksena saadaan budjetti seuraavaksi vuodeksi. Tämän lisäksi on olemassa ns. adhoc tyyppinen käsittely, jossa tapauskohtaisesti ja reaktiivisesti käsitellään eri lähteistä tulevia tarpeita vuosisuunnittelun ulkopuolella. Alla oleva kuva 8 visualisoi nykyistä mallia käsittelyn osalta.



Kuva 8 Kehitys- ja investointitarpeiden käsittely

Yllä olevassa kuvassa 8 on esitetty ylemmässä palkissa budjetoinnin ja taloussuunnittelun yhteydessä tehtävä käsittely, joka tehdään kerran vuodessa ja se ajoittuu alkusyksyyn. Kuvan alaosassa puolestaan kuvataan vuosisuunnittelun ulkopuolella tehtävää tapauskohtaista käsittelyä. On selvää, että kerran vuodessa tehtävä suunnittelu ja budjetointi ei yksinään ole riittävää nykypäivän nopeasti

muuttuvassa toimintaympäristössä ja jatkuvaa tai rullaavaa mallia kaivataan rinnalle. Adhoc tyyppinen malli puolestaan palvelee usein vain yksittäisen YPA yksikön sen hetkisiä tarpeita ja näin ollen kokonaiskuva ei tällä mallilla aina ole eheä. Yhteenvetona voidaan todeta, että molemmissa malleissa on puolensa, mutta niiden yhdistelmäkin jättää vielä aukkoja käsittelyyn.

Tärkeä osa kehitys- ja investointitarpeiden käsittelyä on tarpeiden arviointi ja priorisointi, jota ohjaavat tällä hetkellä pääasiassa vuotuinen budjetti ja taloussuunnitelma, palveluiden ja palvelukomponenttien elinkaaret, sekä ns. pakolliset hankkeet, joita ovat esimerkiksi lainsäädännön edellyttämät muutokset. Edellä listattujen lisäksi myös tiedekuntien ja yliopiston johdon näkemys ohjaa palveluiden kehittämistä. Arvioinnissa ja priorisoinnissa ei tällä hetkellä ole käytössä yhtenäistä mallia, vaan arviointi ja priorisointi hoidetaan väljästi keskustellen. Nykyinen menettely ja yhteisen mallin puutos hankaloittaa arviointia ja priorisointia, sillä esimerkiksi hankkeiden vaikuttavuutta tai muita arvioinnin ja priorisoinnin kannalta tärkeitä kriteereitä ei aina voida huomioida. Edellä mainittu johtuu siitä, että kehitys- ja investointiehdotukset tulevat usein puutteellisilla tiedoilla ja otsikkotasolla ilman toiminnallisia vaatimuksia, joka hankaloittaa arviointia ja priorisointia, sekä kuormittaa yliopistopalveluita tietojen keräämisellä.

Investointeihin liittyviä keskusteluja puolestaan käydään pääasiassa budjetoinnin yhteydessä, jonka lisäksi on satunnaisia ja tapauskohtaisia keskusteluja, kuten kuvasta 8 nähtiin. Satunnaisia keskusteluja käydään sekä YPA yksiköiden kesken, että muiden toimintojen kanssa. Budjetoinnin ja satunnaisten keskustelujen lisäksi kehitys- ja investointitarpeisiin liittyviä keskusteluja käydään myös strategian ja strategisten ohjelmien kautta, sekä yliopistopalveluiden johtoryhmässä. Keskusteluja käydään pääasiassa vaihtelevissa kokoonpanoissa YPA yksiköiden johtajien, Hallintojohtajan ja Talousjohtajan kesken. YPA yksiköiden johtajat käyvät myös vaihtelevasti keskusteluja ns. asiakkaan kanssa, joilla viitataan tässä tapauksessa tiedekuntiin ja laitoksiin. Edellä mainittujen lisäksi käydään keskusteluja myös yliopiston johdon, kuten rehtoreiden, dekaanien ja yliopiston yksiköiden vetäjien kanssa.

Kehitys- ja investointipanostuksiin liittyvä päätöksenteko seuraa yliopiston johtosääntöä, jonka mukaan Hallintojohtaja tekee viimekädessä yliopistopalveluihin liittyvät päätökset muiden YPA yksikönjohtajien tukemana. Päätöksenteon kriteerit ovat usein tapaus- ja tilannekohtaisia, kuten aikaisemmissa kappaleissa on käynyt ilmi. Yleisesti päätöksenteossa huomioidaan tämän hetken resurssointi ja tulevat resurssitarpeet. Malli on saanut kritiikkiä siitä, että keskusteluja käydään pienessä ja tapauskohtaisesti vaihtelevassa porukassa, jonka takia päätöksenteon läpinäkyvyys on kärsinyt.

Kehitys- ja investointihankkeisiin liittyvä kommunikointi asiakkaiden, eli pääasiassa tiedekuntien, laitosten ja opiskelijoiden suuntaa on tällä hetkellä satunnaista ja painottuu yksittäisiin isompiin hankkeisiin. Tästä esimerkkinä ovat strategiset ohjelmat, joista viestitään aktiivisesti. Näiden lisäksi myös kehityshankkeiden ohjaus- ja projektiryhmien kautta on pyritty lisäämään näkyvyyttä ja osallistamaan asiakkaita. Viestinnän ja näkyvyyden ei toisaalta nähdä olevan riittävää, mutta toisaalta pohdittiin, onko heillä todella tarve parempaan näkyvyyteen, ja jos on niin millaiseen. YPA:ssa on pohdittu koko kehitys- ja investointisalkun jonkin asteista kommunikointia tai ainakin näkymän luontia asiakkaille, mutta tämä on vielä työn alla. Yhtä mieltä ollaan kuitenkin siitä, että eri sidosryhmien tai asiakkaiden arkeen vaikuttavista hankkeista on tarve viestiä.

Prosessin viimeisenä vaiheena on itse toteutus ja sen seuranta, jossa tarkastellaan erityisesti YPA:n eri yksiköiden näkyvyyttä meneillään oleviin hankkeisiin ja niiden sitomiin resursseihin. Yleisesti voidaan todeta, että oman YPA yksikön hankkeisiin näkymä on hyvä, mutta naapurin hankkeisiin näkyvyys on rajallinen. Tässä taas pohdittiin, onko kaikilla kiinnostusta tai tarvetta parempaan näkyvyyteen. Yhteisiä keskustelupintoja aiheen ympäriltä YPA:ssa kuitenkin on ja tarvittaessa tai haluttaessa parempi näkyvyys pyritään toki luomaan. YPA yksiköistä Tietotekniikkapalvelut ovat luoneet projektisalkun ja sen kautta näkymän resurssointiin, mutta YPA tasolla ei ole yhteistä resurssien tai hankkeiden hallintaa. Tavoitteena ja tahtotilana toki on luoda yhteinen hallinta ja sitä kautta parempi näkymä hankkeisiin ja resursseihin.

6.3 Tavoite- ja tahtotila palvelun omistajan näkökulmasta

Haastatteluiden perusteella hahmoteltiin myös tavoite- ja tahtotilaa tarpeiden ja toiveiden kautta. Tavoite- ja tahtotila voidaan käsitellä myös kuvassa 7 esitellyn seitsemän vaiheisen prosessin mukaisesti.

Kehitys- ja investointitarpeiden osalta tarpeita ja ehdotuksia tulee monilta eri tahoilta ja YPA:ssa koettaisiin hyödylliseksi tarkempi määrittely millaiset hankkeet ovat YPA tasoisesti hankittavia ja tuettavia ja millaiset hankkeet ovat eri yliopisto yksiköiden itse hankkimia ja tukemia. Tässä on taustalla ajatus, että YPA:n on tarkoitus palvella koko yliopistoa ja ajoittain tiedekuntien ja laitosten tarpeet voivat olla hyvinkin yksilöllisiä ja investoinnin tuotos ja hyöty menee vain yhdelle yksikölle. Kantavana ajatuksena siirtyminen yksittäisten tarpeiden palvelusta laajempien tarpeiden palveluun. Tämän lisäksi kehitys- ja investointitarpeiden keräys on osittain passiivista (esim. kyselyt ja palaute) ja tavoitteena olisikin saada kaksisuuntainen keskusteluyhteys ja kyetä aktiivisemmin ehdottamaan asiakkaille erilaisia ratkaisuja YPA yksiköiden osaamisalueilta.

Kuten yllä todettiin tarpeita, tulee monelta eri taholta ja YPA:ssa olisi tarve jatkuvalle investointiehdotusten käsittelylle. Käsittelyn osalta tämä tarkoittaa jatkuvaa ja rullaavaa iteratiivista mallia, joka mahdollistaisi yhteisen ja hallitumman käsittelyn. Käsittelyn tulisi olla avointa ja ennakoivaa, eikä reaktiivista eli YPA:ssa olisi hyvä näkyvyys sekä lyhyen, että pitkän aikavälin tarpeille. Tällainen näkyvyys mahdollistaisi paremman reagointikyvyn meneillään olevien hankkeiden tuomiin yllätyksiin ja muutoksiin yliopistonpalveluihin kohdistuvissa tarpeissa.

Arvioinnissa ja priorisoinnissa nousi useita erilaisia kriteereitä ja asioita, joita olisi tulevaisuudessa painotettava ja huomioitava paremmin. Ensinnäkin yliopiston strategian pitäisi vahvemmin ohjata ja näkyä arvioinnissa ja priorisoinnissa. Toiseksi investoinnin merkitys tutkijoille ja opettajille, sekä vaikutus yliopiston kilpailukykyyn pitäisi pystyä huomioimaan paremmin. Kolmanneksi arviointia ja

priorisointia pitäisi tehdä yhdessä. Edellä mainittujen lisäksi tavoiteltavien hyötyjen, kokonaisvaikutusten ja investointien yhteensopivuuden tulisi ohjata arviointia ja priorisointia enemmän. Yhteenvedona voidaan todeta, että arvioinnissa ja priorisoinnissa tulisi olla käytössä yhteinen kriteeristö, joka kiinnittää enemmän huomiota investoinnin merkitykseen ja vaikutukseen yliopiston ja henkilökunnan näkökulmasta. Toki arvioinnin ja priorisoinnin on myös otettava kantaa investointiin liittyviin riskeihin ja niiden hallintaan, sekä huomioitava mahdollinen pakottavuus tekijä, kuten lainsäädäntö.

Keskustelun osalta toivottiin keskustelevampaa mallia, joka olisi avoin ja läpinäkyvä. Tämä tarkoittaisi käytännössä keskustelun ja yhdessä tekemisen lisäämistä, joiden kautta saataisiin yhteinen tilannekuva ja hallinta kehitys- ja investointipanosien ohjaamiseen. Keskusteleva malli mahdollistaisi myös entistä paremman kokonaiskuvan ymmärryksen, sekä auttaisi ymmärtämään miksi jokin ehdotus hyväksyttiin ja toinen taas hylättiin.

Päätöksenteossa haluttaisiin lisätä tiedolla johtamista, mikä tässä tapauksessa tarkoittaisi parempaa kokonaiskuvaa päätöksenteko hetkellä. Kokonaiskuva muodostuisi näkymästä meneillään ja suunnitteilla oleviin hankkeisiin, sekä niiden käyttämiin resursseihin (raha, aika ja henkilöt) ja vertailukelpoisista itse investointiin liittyvistä perustiedoista. Investointiin liittyvät perustiedot kattaisivat arviointi ja priorisointi vaiheessa mainittuja yhteisiä kriteerejä, joiden kautta vertailua voidaan suorittaa.

Kommunikoinnissa tahtotilana olisi viestiä aktiivisesti asiakkaiden suuntaan ja pyrkiä osallistamaan asiakkaita yliopistopalveluiden kehittämiseen. Lisäksi konkreettisenä tavoitteena olisi YPA:n kehitys- ja investointisalkun visualisointi ja kommunikointi asiakkaille.

Toteutuksen ja seurannan osalta tavoitteena on saada parempi näkyvyys meneillään olevien hankkeiden sitomiin resursseihin, sekä tulevien hankkeiden tarvitsemiin resursseihin. Lisäksi jatkuvasti ja entistä nopeammin muuttuvassa

toimintaympäristössä tarvitaan tehokkaampia tapoja arvioida hankkeita, investointeja ja niihin liittyviä resursseja.

6.4 Vaiheen 1 validointi

Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen järjestettiin validointisessio, jossa käytiin läpi keskeisiä havaintoja haastatteluista ja tarkennettiin taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tilaisuuden tarkoituksena oli myös varmistaa, että haastatteluissa saatiin kerättyä tarvittavat tiedot työn ja tutkimuksen kannalta.

Validoinnissa tartuttiin erityisesti ajoittain passiiviseen tapaan kerätä tietoa ja tarpeita yliopistopalveluiden kehittämiseen liittyen. YPA:n yhteisenä tahtotilana olisi aktiivisesti kyetä ehdottamaan asiakkaille erilaisia ratkaisuja YPA:n osaamisalueilta ja tämä vaatii, kaksisuuntaista kommunikointia, eli myös YPA:n olisi lisättävä aktiivisuuttaan asiakkaiden suuntaan. Validoinnin yhteydessä todettiin, että tahtotilan saavuttaminen vaatisi tietynasteisen kulttuurisen muutoksen, jossa siirrytään reaktiivisesta mallista proaktiivisempaan suuntaan.

Haastatteluiden kautta nousi vahvasti esille myös halu yhdessä tekemiseen ja priorisointiin, joka on positiivinen asia. Tässä on kuitenkin syytä huomioida, että yhdessä tekemisen malli edellyttää tiettyjä asioita ja muutoksia nykymalliin. Tähän liittyen pohdittiin, kuinka paljon ollaan valmiita panostamaan, jotta toivottu malli tulee toteen. Lisäksi keskustellun mallin hallinta vaatii työtä ja on syytä miettiä, minkälaisella kypsyydellä tässä vaiheessa halutaan tähdätä.

6.5 Nykytila asiakkaan näkökulmasta

Asiakasorganisaatioiden haastatteluiden pohjalta tehty nykytila-analyysi keskittyy kuvaamaan nykyistä toimintamallia ja tunnistamaan nykyisen toimintamallin vahvuudet ja heikkoudet asiakkaan näkökulmasta. Nykytilan käsittely asiakkaan

näkökulmasta on jaettu kuuteen osaan ja vaiheistus on esitetty alla olevassa kuvassa 9.



Kuva 9 Toimintamalli kehitys- ja investointitarpeiden käsittelyyn (asiakas)

Asiakkaiden eli tiedekuntien ja erillislaitosten näkökulmasta YPA:ssa huomioidaan asiakkaiden kehitys- ja investointitarpeet pääsääntöisesti hyvin. Asiakkaat kuitenkin tunnistavat, että yliopiston eri yksiköiltä ja yliopistopalveluilta puuttuu osittain ymmärrys toisen toiminnasta, jonka takia YPA:n prosessit eivät aina istu asiakkaan toimintamalliin. Tiedekunnissa nähdään nykymallissa lisäksi perusteellinen ongelma, kun tiedekuntien ja YPA:n hankkeista puhutaan erikseen. Tämä erottelu koetaan tarpeettomana, sillä yliopistossa toiminta on pääasiassa tiedekunnissa ja YPA palvelee tiedekuntia, jonka takia YPA:n ja tiedekuntien kehityksen pitäisi olla sama asia.

Kehitys- ja investointitarpeiden käsittely tapahtuu pääasiassa ottamalla yhteyttä vastuulliseen tahoon tai muuhun yhteyshenkilöön YPA:ssa, jonka jälkeen tarpeet viedään eteenpäin käsiteltäviksi. Asiakkaiden haastatteluissa, kuten myös yliopistopalveluiden haastatteluissa käy ilmi, että tiedekuntien ja YPA:n yhteinen kehitys- ja investointitarpeiden käsittely on alkuvaiheessa vähäistä.

Arvioinnin ja priorisoinnin osalta tiedekunnilla ei ole näkyvyyttä YPA:ssa tehtävään kehitys- ja investointiehdotusten arviointiin tai priorisointiin. Tällä hetkellä kuitenkin koetaan, että isossa kuvassa YPA ohjaa arvioinnin ja priorisoinnin kautta kehittämistä oikeaan suuntaan. Toki ajoittain tiedekuntien ja YPA:n näkemykset eroavat.

Kehitys- ja investointitarpeisiin liittyvien keskustelujen ja keskustelukanavien osalta ei ole yhtä vakiintunutta mallia tai kanavaa. Yleisesti toimitaan siten, että ollaan yhteydessä vastuulliseen tahoon YPA:ssa tai tapauskohtaisesti kerätään

kokoon tarvittavat henkilöt keskusteluja varten. Keskusteluja käydään myös yliopiston johtoryhmässä, mutta johtoryhmässä on tarkoitus määritellä ns. ”isommat linjat” ja sen ei koeta olevan oikea paikka kehitys- ja investointisalkkuun liittyville keskusteluille. Tälle tarvittaisiin oma foorumi. Verrattaessa tiedekuntien ja erillislaitosten keskusteluyhteyksiä yliopistopalveluiden suuntaan havaittiin, että erillislaitoksilla on organisaatorakenteen kautta suurempi yhteys yliopistopalveluihin YPA-johtoryhmän kautta, jossa myös erillislaitoksilla on edustus. Tiedekunnista puolestaan koetaan olevan pitkä matka yliopistopalveluihin ja erityisesti kehitys- ja investointitarpeista keskusteluun. Tiedekunnista yhteys on pääasiassa yliopiston johtoryhmän tai dekaanien kautta, jonka takia toimintotasolta voi olla haastavaa saada asioita YPA:n agendalle. Ylipäätään yliopistossa on tunnistettu ns. Organisaatiouskovaisuutta, jolla viitataan tässä tapauksessa uskomukseen, että kommunikaatio ja keskusteluyhteys eri laitosten välillä saadaan hoidettua virallisten organisaatioiden kautta, mikä ei kuitenkaan aina ole näin.

YPA:ssa tehtävään päätöksentekoon tai käytettäviin kriteereihin ei asiakkaille ole tällä hetkellä näkyvyyttä. Ymmärrys kuitenkin on, että mikäli hanke voidaan toteuttaa oman YPA yksikön resursseilla päätöksenteosta vastaa YPA yksikön johtaja. Suuremmissa tai laajemmissa hankkeissa noudatetaan yliopiston johtosääntöä ja portaittaista päätösprosessia.

Kehitys- ja investointihankkeisiin liittyvä kommunikointi ja näkymä luodaan asiakkaille pääasiassa YPA johtajien kommunikoinnin kautta. Yleisesti koetaan, että yksittäisiin kehityshankkeisiin on ja on ollut näkyvyyttä, mutta kokonaisuutta ei ole kommunikoitu. Kokonaisvaltaista kuvaa ei ole myöskään visoitu lähivuosina, vaan fokus on ollut enemmän yksittäisissä palveluissa tai yksittäisiin palveluihin liittyvien asioiden ratkaisuisissa.

6.6 Tavoite- ja tahtotila asiakkaan näkökulmasta

Asiakkaiden haastatteluiden perusteella hahmoteltiin tavoite- ja tahtotilaa tarpeiden ja toiveiden kautta. Tavoite- ja tahtotila käsitellään tässä alaluvussa kuvassa 9 esitetyn kuusivaiheisen prosessin mukaisesti.

Kuten nykytila-analyysissäkin mainittiin, huomioidaan asiakkaiden tarpeet pääasiassa hyvin tai ainakin ne yritetään huomioida parhaan mukaan. Kehitys- ja investointitarpeiden osalta kaivattaisiin jatkossa kuitenkin enemmän yhdessä tekemistä, jolla viitataan tässä vuoropuhelun lisäämiseen ja keskusteluyhteyden syventämiseen. Näillä toimilla saataisiin rajallisia resursseja kohdistettu paremmin tiedekuntien tarpeiden mukaisesti. Ylipäätään yhteistä keskustelukanavaa kaivattaisiin aiheen ympärille. Lisäksi ns. YPA:n jalkautumisia eli vierailuja eri laitoksilla toivottaisiin tulevaisuudessa enemmän.

Kehitys- ja investointiehdotusten käsittelyn osalta kaivattaisiin selkeämpiä ohjeita keneen ja missä vaiheessa ollaan yhteydessä. Nykytila-analyysissä todettiin tällä hetkellä kehitys- ja investointitarpeiden alkuvaiheen yhteinen käsittely ja keskustelu on vähäistä ja yhteistä keskustelua ja käsittelyä olisi jatkossa tehtävä aikaisemmassa vaiheessa. Mahdollista näin suunnitelmallisuuden lisäämisen ja kehitystarpeiden ennakoinnin. Keskusteluun nousi myös yliopistotasoinen investointien ennakointi ja ideoiden yhteinen kehittäminen, jota voitaisiin pyörittää koko yliopiston yhteisessä kehitys- ja investointisalkussa.

Arvioinnissa ja priorisoinnissa toivottiin systemaattisempaa lähestymistapaa ja yhdessä tekemistä. Käytännössä viitattiin yhteiseen foorumiin, jossa kehitys- ja investointisalkku käytäisiin säännöllisesti läpi yhdessä YPA:n ja tiedekuntien kesken. Näin olisi yksi yhteinen paikka kaikille yliopiston hankkeille ja yhteinen foorumi, jossa arvioidaan meneillään olevat hankkeet ja priorisoidaan tulevat.

Keskustelujen osalta kaivattaisiin enemmän strategista ja ylitason keskustelua YPA:n ja tiedekuntien välillä. Strategisen keskustelun lisäksi tarvittaisiin erilaisia ja eritasoisia säännöllisiä keskusteluyhteyksiä ja -kanavia aina johtoryhmistä

toimijatasolle. Asiakkaat tunnistivat myös tarpeen omalle foorumille, jossa käytäisiin yhdessä keskustelua kehitys- ja investointisalkkuun ja sen hankkeisiin liittyen.

Päätöksenteon ja kriteereiden osalta nähdään tarve yhteiseen priorisointiin, ideointiin ja näkymän hakemiseen eri tahojen kesken. Päätösten tulisi jatkossa perustua tiedekuntien ja YPA:n yhteisiin kriteereihin ja arviointeihin. Luonnollisesti myös yliopiston strategian tulisi näkyä päätöksenteon kriteereissä ja ohjata päätöksentekoa.

Kehityssuunnitelmien kommunikoinnin ja näkymän osalta tarve kokonaisvaltaisempaan ja avoimempaan näkymään tunnistetaan asiakkaiden kesken. Erityisesti, jotta ns. perustoiminnot kehittyvä ja niitä voidaan edelleen kehittää tuloksekkaasti. Näkymä voidaan luoda kehitys- ja investointisalkun kautta tai jollain muulla mallilla, mutta oli ”ratkaisu” mikä tahansa on sen edistettävä vuoropuhelua jo varhaisessa vaiheessa.

6.7 Vaiheen 2 validointi

Toisen haastattelukierroksen jälkeen järjestettiin myös validointisessio, jossa käytiin läpi keskeisiä havaintoja haastatteluista ja tarkennettiin taustalla vaikuttavia tekijöitä. Validoinnin tarkoituksena oli varmistaa, että myös toisen vaiheen haastatteluissa saatiin kerättyä tarvittavat tiedot työn ja tutkimuksen kannalta.

Validoinnissa todettiin, että kehitys- ja investointitarpeiden käsittelyyn liittyvät haasteet tunnistetaan sekä asiakkaiden, että palvelun omistajien puolella. Haasteet näyttävät hieman erilaisina riippuen siitä, mistä näkökulmasta niitä tarkastellaan. Taustalla tuntuu vaikuttavan jokin asteinen kommunikaation puute tai mahdollisesti vääränlainen kommunikaatio, jonka takia toiminta koetaan hankalaksi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että molemmin puolista näkyvyyttä ja vuoropuhelua olisi lisättävä tai muutettava, jotta yksiköiden välinen ymmärrys ja yhteistyö saadaan suunnitelmallisemmaksi. Keskustelussa nousi esille myös mahdollinen tarve uudenlaista toimintaa tukevien roolien määrittämiseksi. Ajatuksena oli eräänlaisten vastinparien määrittely yliopistopalveluiden ja tiedekuntien, sekä erillislaitosten välille. Nämä vastinparit olisivat vastuussa yhteisen suunnitelman tuottamisesta ja sen kommunikoinnista omiin yksiköihinsä. Samalla todettiin myös, että tällä hetkellä keskustelua ja keskustelukanavia kyllä on, mutta ne pitäisi saada kanavoitu siten, että ne tukisivat ja mahdollistaisivat myös päätösten tekemisen.

7 YPA KEHITYS- JA INVESTOINTIPANOSTEN OHJAUS

Tässä luvussa sovelletaan teoria luvuissa esitettyjä malleja ja menetelmiä YPA:n toimintaympäristöön, sekä luodaan ehdotus kehitys- ja investointipanosten ohjaus- ja hallintamallista.

7.1 Kehitys- ja investointipanosten ohjaus- ja hallintamalli

Diplomityön tutkimus osoittaa, että selvittääkseen eriaikaisista ja eri lähteistä tulevista kehitys- ja investointitarpeista ja varmistaakseen kehityshankkeiden kokonaisvaltaisen hallinnan, sekä kyvyn käsitellä uusia kehitysehdotuksia tarvitsevat yliopistopalvelut johtamis- ja ohjausjärjestelmän hankkeiden hallintaan. Tutkimuksen mukaan hankesalkun hallinnan kautta yliopistopalveluissa voidaan hallita hankeryhmää, jolla saavutetaan yliopistopalveluille asetetut strategiset tavoitteet, ja jotka samalla varmistavat yliopiston kilpailukyvyn. Samaan salkkuun kuuluvien hankkeiden tulisi auttaa koko salkulle määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisessa. Yksittäisten hankkeiden tavoitteet voivat osittain poiketa salkun tavoitteista, mutta kokonaiskuvaa katsottaessa tulee kaikkien salkun hankkeiden edistää samoja strategisia tavoitteita.

Optimaalisen salkun saavuttamiseksi pyritään salkunhallinnassa aktiivisesti maksimoimaan salkun arvoa, varmistamaan salkun yhdenmukaisuus strategian kanssa, sekä tasapainottamaan salkkua. Tähän tarkoitukseen onkin luotu salkunvalintaprosessi, jonka mukaan kehitystarpeet ja investoinnit käsitellään hallitusti. Salkunvalintaprosessi keskittyy kehitystarpeiden käsittelyyn ja päätöksentekoprosessiin ennen kehityshankkeiden toimeenpanoa, sekä mahdollistaa myös meneillään olevien hankkeiden seurannan ja arvioinnin toimeenpanon aikana.

Yliopistopalveluiden kehitys- ja investointipanosten ohjaus- ja hallintamallin on sisällettävä vastaavanlainen valintaprosessi, johon olisi sisäänrakennettu kehitys- ja investointiehdotusten arviointi ja priorisointi. Valintaprosessin kautta saadaan

varmistettua yliopistopalveluiden yliopiston strategian mukainen palveluiden kehittäminen, sekä valittua asetettujen tavoitteiden kannalta tärkeimmät kehitys- ja investointihankkeet. Valintaprosessissa käytettävät arviointi- ja priorisointimenetelmät tulee määritellä siten, että ne varmistavat jo valintavaiheessa kehitys- ja investointihankkeilla tavoiteltujen hyötyjen realisoitumisen. Tässä auttavat erityisesti hankkeiden luokittelu hankkeen tyyppin tai tavoitteen mukaan ja kullekin luokalle sopivan arviointi- ja priorisointimenetelmän määrittely. Lisäksi päätöksenteon yhteydessä on syytä tunnistaa myös hankkeeseen liittyvät riskit sekä mahdollisuuksien mukaan varautua niihin. Valinnan ja riskiarvioinnin yhteydessä tulee myös tarkistaa ja arvioida salkun kokonaisriskitasoa, jotta se ei kasva hallitsemattomaksi.

Yliopistopalveluiden käyttöön suunniteltava kehitys- ja investointisalkku ja sen sisältämä valintaprosessi on työkalu yliopistopalveluiden johdolle, jolla se pystyy ohjaamaan yliopistopalveluiden kehittämistä ja sitä kautta koko yliopistopalveluiden suorituskykyä yliopiston strategian mukaiseen suuntaan. Salkku ja siihen sisältyvä valintaprosessi voidaan nähdä eräänlaisena johdon ohjausjärjestelmänä, sillä se on kokonaisuus käytäntöjä, sääntöjä ja toimenpiteitä, joilla ohjataan organisaatiota.

7.2 Ohjaus ja hallinta YPA:n toimintaympäristössä

YPA:n kehitys- ja investointipäätöksien ohjaus- ja hallintamalli on prosessin, jonka mukaan kehitystarpeet ja investoinnit käsitellään. Ohjaus- ja hallintamalli on osa yliopistopalveluiden kehitys- ja investointisalkkua, keskittyen kehitystarpeiden käsittelyyn ja päätöksentekoprosessiin ennen kehityshankkeiden toimeenpanoa. Tähän tarkoitukseen soveltuvan ohjaus- ja hallintamallin on kyettävä arvioimaan ja priorisoimaan erilähteistä tulevia kehitys- ja investointiehdotuksia, sekä saatava aikaan päätöksiä toteutettavista hankkeista. Mallin on edistettävä investointipäätöksien läpinäkyvyyttä ja huomioitava sekä palveltava yliopistopalveluiden asiakkaiden eriäviä tarpeita.

Yliopistopalveluille ehdotettava kehitys- ja investointipanosten ohjaus- ja hallintamalli on tiivistetty alla olevaan kuvaan 10, joka on esitetty myös liitteessä 3. Malli toimii rullaavasti, mikä tarkoittaa sitä, että kehitys- ja investointiehdotuksia käsitellään mallin kautta jatkuvasti ja säännöllisesti. Jatkuvan ja säännöllisen käsittelyn yhteydessä kehitys- ja investointisalkun ohjausryhmä tarkastelee lyhyen ja pitkän tähtäimen investointitarpeita ja hankkeita rullaavasti eteenpäin mahdollistaen läpinäkyvyyden ja suunnitelmallisuuden. Lyhyen tähtäimen hankkeet ajoittuvat seuraavan 1-3 kuukauden ajanjaksolle ja pitkän tähtäimen hankkeet puolestaan seuravan 3-12 kuukauden jaksolle. YPA:n kehitys- ja investointisalkun ohjausryhmään kuuluvat YPA yksiköiden johtajat ja Hallintojohtaja. Ohjausryhmä on näin ollen kooltaan seitsemän henkeä ja siinä on edustettuna kaikki YPA:n palvelualueet ja heidän näkemyksensä.



Kuva 10 Kehitys- ja investointiehdotusten ohjaus- ja hallintamalli

Kuten kuvasta 10 näkyy, kehitys- ja investointipanosten ohjaus- ja hallintamallin keskeisiä komponentteja ovat salkun strategia ja tavoitteet, prosessi ja prosessin vaiheiden sisältämät toimenpiteet, menetelmät, vastuunjako ja roolitus, ja tuotokset. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin ohjaus- ja hallintamallin eri komponentteja ja vaiheita.

7.2.1 Strategia ja tavoite

Kehitys- ja investointipanosten ohjaus- ja hallintamalli alkaa salkun strategian, tavoitteiden sekä käytössä olevien resurssien määrittelyllä. Yliopistopalveluiden kehitys- ja investointipanosten ohjaamiseen ja hallintaan tarkoitettun salkun strategia ja tavoitteet tulee johtaa yliopiston strategiasta ja yliopistopalveluiden tehtävästä, joita täydennetään haastatteluiden kautta kerätyllä taustatiedolla. Yliopiston strategiassa painotetaan tieteidenvälistä tutkimusta ja monialaista koulutusta, joiden lisäksi strategisista ohjelmista YPA:n osalta tunnistetaan tärkeiksi opiskelijakeskeisten ja verkostoituneiden oppimisympäristöjen tuottaminen sekä panostus sujuviin palveluihin. Yliopistopalveluiden tehtävästä on määritelty yliopiston johtosäännössä, joka määrittelee YPA:n keskeiseksi tehtäväksi yliopiston muiden yksiköiden tarvitsemien palveluiden tuottamisen. Haastatteluissa puolestaan salkun strategiaan ja yhteisiin tavoitteisiin liittyvissä kysymyksissä nousi esille ajatuksia palveluiden laadun kehittamisestä, prosessien tehostamisesta, palvelukokemuksen kehittamisestä, ja opetuksen ja tutkimuksen tukemisesta. Edellä mainittujen perusteella muodostetaan salkun strategiaksi *”Tieteiden välisen tutkimuksen ja opiskelijakeskeisen monialaisen koulutuksen tukeminen ja edistäminen sujuvilla yliopistopalveluilla”*. Kehitys- ja investointisalkun tavoitteeksi puolestaan voidaan haastatteluiden pohjalta muodostaa *”Käyttäjätavallisten ja lisäarvoa tuottavien yliopistopalveluiden tuottaminen ja kehittäminen opiskelijoille, tutkijoille ja opettajille”*. Resurssien osalta on tärkeää määritellä salkun budjetti, joka on samalla salkun kautta johdettavien hankkeiden budjetti. Budjettina oletetaan toimivan vuosittain päätettävä investointibudjetti. Mikäli hanketta ei voida toteuttaa investointibudjetista, mutta sen toteuttamiseen on pakottava syy tai muu merkittävä peruste, on se mahdollista käsitellä investointibudjetin ulkoisena investointina, johon on olemassa yliopiston johtosäännössä oma menettelynsä. Resursseihin kuuluvat lisäksi käytössä olevat henkilöresurssit, jotka on myös määriteltävä.

7.2.2 Tarpeiden tunnistus ja investointiehdotus

Salkun strategian ja tavoitteiden asettelun jälkeen siirrytään kehitys- ja investointipanosien ohjaus- ja hallintamallin valintaprosessiin. Valintaprosessin ensimmäinen vaihe on kehitys- ja investointitarpeiden tunnistus ja jalostaminen investointiehdotuksiksi. Kehitys- ja investointitarpeita tunnistetaan yliopiston strategiasta ja toiminnallisista tarpeista, jotka voivat tulla joko YPA:n sisältä tai ulkopuolelta. Sisäiset toiminnalliset tarpeet muodostuvat YPA yksiköiden sisällä tunnistetuista kehitystarpeista ja palvelun tai palvelukomponentin ylläpitoon tai elinkaareen liittyvistä uudistamistarpeista. YPA:n sisäisten tarpeiden tunnistamisesta ja rekisteröinnistä on vastuussa kukin YPA yksikkö. Ulkoiset tarpeet puolestaan muodostuvat yliopiston johdon, tiedekuntien ja laitosten tarpeista, joita YPA:ssa pyritään tunnistamaan yhdessä asiakkaiden kanssa säännöllisten jalkautumisten ja kehitys- ja investointitarpeisiin luodun keskustelukanavan kautta. Erityisesti ulkoisten tarpeiden tunnistaminen vaatii uusien roolien ja vastinparien määrittelemistä YPA:n ja tiedekuntien sekä erillislaitosten välille. Tarpeiden tunnistuksen tavoitteena on saada muodostettua yhteinen lyhyen ja pitkän tähtäimen kehitys- ja investointisuunnitelma. Kehitys- ja investointisuunnitelman luonnin yhteydessä tarpeet rekisteröidään keskitettyyn paikkaan investointi- ja projektiainioiksi mahdollistaen niiden jatkokäsittelyn. Rekisteröinti suositellaan tehtäväksi salkunhallinta työskentelyä tukevaan digitaaliseen ratkaisuun, josta tarpeet jatkojalostetaan investointiehdotuksiksi. Investointiehdotuksien osalta käytetään vakiomenettelyä, jossa investoinnin perustiedot kerätään vakioituun investointiehdotus lomakkeeseen, joka mahdollistaa investointien keskinäisen vertailun. Liitteessä 4 on esitetty esimerkki investointiehdotuslomakkeesta ja sillä kerättävistä tiedoista.

Investointiehdotuslomakkeella kerättävät tiedot muodostuvat perustiedoista, työmäärästä ja aikataulusta, taloudellisista vaikutuksista, investoinnin kuvauksesta ja tavoiteltavista hyödyistä. Taulukko 3 esittelee kerättävät tiedot ja niiden kuvaukset. Tämän lisäksi investointiehdotuslomakkeelle on varattu kohta

ohjausryhmä käsittelylle, johon kehitys- ja investointisalkun ohjausryhmä kirjaa käsittely päivämäärän, päätöksen ja mahdolliset kommentit ohjausryhmältä, jonka jälkeen toimivallan omaava henkilö allekirjoittaa ehdotuksen. Kommenttien kautta pyritään mahdollistamaan kommunikointi investointiehdotuksen tekijän suuntaan myös tilanteissa, joissa investointi päätetään jättää tekemättä tai sitä lykätään. Näin esimerkiksi hyvät ehdotukset voidaan siirtää myöhempään ajankohtaan ja myös hylättyihin investointiehdotuksiin saadaan haluttaessa dokumentoitua päätöksen taustalla vaikuttaneita asioita ja kommunikointia näitä myös ehdotuksen tekijälle.

Taulukko 3 Investointiehdotuksella kerättävät tiedot

Tietotyyppi	Kuvaus
Perustiedot	Investoinnin nimi Investointia tai kehityskohdetta kuvaava nimi
	Omistaja Henkilö, jolla on kokonaisvastuu siitä palvelusta tai palvelualueesta, jolle investointi sijoittuu (YPA organisaatiosta)
	Päivämäärä Päiväys jolloin investointia ehdotetaan
	Yksikkö Organisaation yksikkö, jolle hanke tai investointi toteutetaan
	Osasto Yksikön osasta, jolle hanke tai investointi toteutetaan
	Tilaaaja Henkilö, jolle kehityshanke tai investointi toteutetaan
	Investointiperuste Valitaan vaihtoehtoista investointiperustetta parhaiten kuvaava luokka
	Prioriteetti Valitaan vaihtoehtoista investoinnin prioriteettia parhaiten kuvaava prioriteetti
Työmäärä ja aikataulu	Työmääräarvio Arvio investoinnin tai kehityshankkeen kokonaistyömäärästä (päivissä)
	Sisäistä työtä Arvio investoinnin tai kehityshankkeen sisäisestä työmäärästä (päivissä)
	Ulkoista työtä Arvio investoinnin tai kehityshankkeen ulkoisesta työmäärästä (päivissä)
	Kokonaiskesto Hankkeen tai investoinnin toteuttamisen kokonaiskesto
	Aloituspäivämäärä Suunniteltu aloituspäivämäärä
	Valmistumispäivämäärä Suunniteltu valmistumispäivämäärä
	Taloudelliset vaikutukset
Investointimeno (Capex) Investointikustannus 5 vuodelle	
Käyttömeno (Opex) Investoinnista aiheutuvat käyttökustannukset 5 vuodelle	
Säästöt Investoinnista syntyvät säästöt 5 vuodelle	
Tuotot Investoinnin tuotot 5 vuodelle	
Yhteensä Investoinnin taloudelliset vaikutukset vuotasolla, meno- ja tuloerä tasolla ja kokonaisvaikutukset	
Investoinnin kuvaus ja tavoiteltavat hyödyt	Investoinnin kuvaus Mihin investointi liittyy ja mitä ollaan tekemässä?
	Tavoiteltavat hyödyt Mitä konkreettisia hyötyjä investoinnilla tai kehitystyöllä tavoitellaan?

Taulukossa 3 esitetyt investointiehdotuksella kerättävät investointiin liittyvät tiedot ovat tyypillisiä investoinnin ymmärtämiseen ja arvioimiseen tarvittavia tietoja. Perustiedoissa on kaksi roolia, jotka on syytä huomioida: Omistaja ja Tilaaja. Omistaja on yliopistopalveluiden henkilö, jolla on kokonaisvastuu siitä palvelusta tai palvelualueesta, jolle investointi sijoittuu. Tilaaja puolestaan on henkilö, jolle kehityshanke tai investointi toteutetaan. Tilaaja voi olla sama henkilö kuin omistaja, mikäli kyseessä on YPA yksikön sisäinen investointi tai kehityshanke, mutta tilaaja voi olla myös toisen YPA yksikön henkilö tai asiakasorganisaation puolella työskentelevä henkilö, jolle kehityshanke tai investointi toteutetaan (esim. tiedekunnan dekaani tai erillislaitoksen johtaja). Roolien taustalla on ajatus, että erityisesti YPA:n ulkopuolelta tulevat hankkeet ja investointiehdotukset valmisteltaisiin yhdessä YPA:n ja asiakasorganisaation kesken.

7.2.3 Seulonta

Seulonnan keskeisenä tehtävä on varmistaa ennen investointiehdotusten ohjausryhmä käsittelyä, että ehdotetut hankkeet ja investoinnit ovat salkun strategian ja tavoitteiden mukaisia. Tämän lisäksi seulonta vaiheessa suoritetaan investointiehdotuksille toteutettavuusanalyysi, jonka tarkoituksena on itsearviointi tyypisen menettelyn kautta varmistaa, että hankkeet ovat toteutettavissa.

Toteutettavuusanalyysin yhteydessä investoinnin toteuttamista tarkastellaan seuraavista näkökulmista:

- Onko hanke strategian mukainen?
- Onko hankkeen toteuttamiselle olemassa liiketoimintaperuste ja edellytys?
- Onko hankkeelle rahoitus?
- Onko toteuttamiseen tarvittavat resurssit saatavilla?

Toteutettavuusanalyysin yhteydessä huomioidaan myös investointiehdotuksen taustalla vaikuttava mahdollinen pakottava syy. Mikäli investointi on pakollinen, mutta toteutettavuusanalyysissä tunnistetaan, että sille ei ole esimerkiksi rahoitusta

tai resursseja ohjataan se jatkokäsittelyyn investointibudjetin ulkoisena investointina, johon on olemassa oma menettelynsä.

Seulonta vaiheessa karsitaan hankkeita ja investointiehdotuksia, jotka eivät täytä vaadittuja kriteereitä. Vaiheen tarkoituksena on myös varmistaa, että arviointi vaiheeseen etenevät investointiehdotukset on valmisteltu huolella. Erityisesti hankkeissa, joissa omistaja ja tilaaja ovat eri henkilöitä on suositeltavaa, että seulonta ja siihen sisältyvät analyysit tehdään yhteistyössä. Tämä siksi, että omistajalla ja tilaajalla on paras ymmärrys investointikohteesta ja sen toteuttamiseen liittyvistä asioista. Lisäksi voidaan myös olettaa, että investointi työllistää tai toteutetaan pääasiassa omistajan ja tilaajan käytössä olevia resursseja hyödyntäen.

7.2.4 Arviointi

Arvioinnissa investointiehdotuksia vertaillaan ja arvioidaan keskenään käyttäen monikriteeristä pisteytysmenetelmää. Menetelmän avulla investointiehdotuksia arvioidaan ennalta määritellyjä kriteereitä vasten ja pisteytetään kunkin kriteerin osalta. Pisteet kerrotaan kriteereille asetetuilla painoarvoilla ja lasketaan yhteen, jonka jälkeen saadaan lopullinen arvo vertailua varten. Alla oleva taulukko esittelee arviointikriteerit ja niihin liittyvän asteikon.

Taulukko 4 Arviointikriteerit

Kriteerit	Arviointi	Asteikko
Vaikuttavuus	Vaikutus yliopiston kilpailukykyyn ja henkilöstöön?	(3) Suuri (2) Keskiverto (1) Vähäinen
Hyödyt	Investoinnilla tavoiteltavan hyödyn tai lisäarvon suuruus?	(3) Suuri (2) Keskiverto (1) Vähäinen
Strategian mukaisuus	Minkälainen vaikutus investoinnilla on yliopiston/kehityssalkun strategian toteuttamisessa?	(3) Suuri (2) Keskiverto (1) Vähäinen
Tuotos / Panos	Investoinnin tuotoksen koko suhteessa panokseen?	(3) Suuri (2) Keskiverto (1) Vähäinen
Yhteensopivuus	Miten hyvin investointi sopii yhteen olemassa olevien toimintamallien, palveluiden ja ratkaisujen kanssa?	(3) Suuri (2) Keskiverto (1) Vähäinen
Riski	Investointiin liittyvien riskien suuruus?	(3) Pieni (2) Keskiverto (1) Suuri

Taulukon 4 esittelemät arviointikriteerit perustuvat YPA yksiköiden johtajien ja asiakasorganisaatioiden avainhenkilöiden haastatteluihin. Arviointikriteereistä oltiin hyvin yksimielisiä ja samat kriteerit nousivat toistuvasti esille haastatteluissa. Pääpaino investointien arvioinnissa tulisi haastatteluiden perusteella olla investoinnin vaikuttavuudessa yliopiston toimintaan ja henkilöstöön, investoinnilla tavoiteltavissa hyödyissä ja investoinnin kautta saatavassa lisäarvossa, strategian mukaisuudessa ja investoinnin panoksessa yliopiston strategian toteuttamisessa, investoinnin tuotoksen ja panoksen suhteessa, yhteensopivuudessa olemassa olevien toimintamallien ja ratkaisuiden kanssa, sekä investointiin liittyvissä riskeissä. Valittuja kriteereitä arvioidaan kolmiportaisen asteikon kautta tarkastelemalla, onko esim. investoinnin vaikuttavuus (3) Suuri, (2) Keski- tai (1) Vähäinen. Arvioinnin tulosta vastaava arvo kirjataan arviointikriteerille varatulle riville arviointitavan hankkeen kohdalle. Haastatteluiden perusteella valituille kriteereille asetettiin vielä painoarvot, jotka korostavat kriteerin merkitystä arvioinnissa. Alla oleva kuva 11 esittää esimerkin monikriteerisen pisteytysmenetelmän käytöstä arvioinnissa ja myös eri kriteerien painotukset.

Pisteytys	Painoarvo - %	Hanke A	Hanke B	Hanke C	Hanke D	Hanke E
Vaikuttavuus	25	3	1	2	3	3
Hyödyt	20	3	1	1	2	1
Strategian mukaisuus	20	1	2	3	1	3
Tuotos / Panos	15	1	3	1	1	2
Yhteensopivuus	10	2	3	3	3	2
Riskit	10	3	1	3	2	1
Kokonaistulos		220	146	184	179	201

Kuva 11 Monikriteerinen pisteytysmenetelmä investointiehdotuksien arviointiin

Monikriteerinen ja pisteytykseen perustuva arviointimenetelmä mahdollistaa useiden investointien keskinäisen vertailun, mutta myös yksittäisen investoinnin arvioinnin, mikäli yhteenlasketulle loppuarvolle asetetaan jokin raja-arvo, johon tulosta verrataan. Tällä pyritään huomioimaan kehitys- ja investointiehdotusten mahdollinen eriaikaisuus eli tilanne, jossa ehdotuksia tulee YPA:lle epätasaisesti.

Eriaikaisuuteen pyritään myös varautumaan lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnittelun kautta, jolloin tuleviin tarpeisiin ja ehdotuksiin olisi mahdollisimman hyvä näkymä etukäteen.

7.2.5 Priorisointi

Priorisointi on kehitys- ja investointipanosten ohjauksen ja hallinnan tärkeimpiä tehtäviä ja sen tarkoituksena on varmistaa, että kehitys- ja investointipanoksia kohdistetaan oikeisiin asioihin oikea-aikaisesti. Priorisointi vaiheen toimenpiteet tapahtuvat ohjausryhmässä ja priorisoinnissa ohjausryhmä laittaa investointiehdotukset tärkeysjärjestykseen huomioiden investointiehdotuksella esiin tuodut perustiedot ja luokittelun, investoinnin arvioinnin tuloksen ja hankkeiden mahdolliset keskinäiset riippuvuudet. Priorisoinnissa investointiehdotukset asetetaan kolmiportaisen prioriteettiasteikon mukaisesti parhaiten investoinnin prioriteettia kuvaavaan kategoriaan. Kolmiportaisen prioriteettiasteikon prioriteetit ovat entuudestaan tuttuja YPA:lle, sillä vastaavia kriteereitä ja asteikkoa on käytetty jo aikaisemmin tietotekniikkapalveluiden omistaman projektisalkun kehityshankkeiden priorisoinnissa. Kategoriat on esitetty alla olevassa taulukossa 5.

Taulukko 5 Investointiehdotusten prioriteetit

Prioriteetti	Kuvaus
Pakollinen	<ul style="list-style-type: none"> Investoinnin taustalla vaikuttaa lakiin tai muuhun määräykseen liittyvä pakottava syy tai muu toiminnan jatkuvuuteen vaikuttava tekijä
Tärkeä	<ul style="list-style-type: none"> Investoinnin vaikutukset ovat merkittäviä ja toteutus mahdollisimman pian
Matala	<ul style="list-style-type: none"> Investointi on hyödyllinen, mutta ei kiireellinen

Ohjausryhmän suorittamassa priorisoinnissa investointiehdotukset ja mahdolliset taustamateriaalit käydään keskustellen läpi ja muodostetaan yhteinen ymmärrys hankkeiden toteutusjärjestyksestä. Priorisoinnin tuotoksena saadaan priorisoidut investointiehdotukset.

7.2.6 Valinta ja päätöksenteko

Valinta- ja päätöksentekovaiheessa käsitellään yksittäiset investointiehdotukset ohjausryhmässä huomioiden hankkeiden väliset vuorovaikutukset, keskinäiset riippuvaisuudet, resurssit ja ajoitus, sekä hankkeiden arvo ja hyöty. Valintavaiheessa tehdään päätös investoinnin toteuttamisesta, toteuttamatta jättämisestä tai lykkäämisestä. Ohjausryhmä kommunikoi päätöksen omistajalle ja tilaajalle esim. investointiehdotus lomakkeen kautta.

Hyväksytyt investointiehdotukset toteutetaan kehitys- ja investointien ohjaus- ja hallintamallin jälkiprosessissa, jossa hankkeet toteutetaan YPA:ssa käytössä olevan projektimallin mukaisesti.

7.2.7 Ohjaus ja hallinta

Ohjaus ja hallinta tehdään myös ohjausryhmä tasolla ja sen tehtävänä on kehitys- ja investointisalkun ja sen sisältämien hankkeiden kokonaisvaltainen ohjaus ja johtaminen. Tämä tarkoittaa käytännössä meneillään olevien hankkeiden toteutuksen seuranta ja ohjausta, joka tapahtuu salkun ja yksittäisten hankkeiden kriittisten tekijöiden kautta. Salkku tasolla seurataan salkun arvoa, varmistetaan salkun yhdenmukaisuus strategian kanssa, sekä tasapainotetaan salkkua esim. resurssien ja riskien osalta. Hanketasolla seurataan hankkeiden kriittisiä tekijöitä, jotka on esitelty alla olevassa taulukossa 6.

Taulukko 6 Hankkeiden kriittiset tekijät

Kriittiset tekijät	Raportointi
Hankkeen edistyminen (time-to-finish)	<ul style="list-style-type: none"> Hankkeen edistyminen ja peilaus aikatauluun Time-to-finish tunnusluku
Budjetti (toteutunut ja ennuste)	<ul style="list-style-type: none"> Katsaus hankkeen budjettiin, ollaanko budjetissa ja mikä on ennuste budjetin suhteen?
Resurssitilanne	<ul style="list-style-type: none"> Hankkeen käytössä olevat henkilöresurssit ja niiden riittävyys
Riskit	<ul style="list-style-type: none"> Hankkeeseen liittyvät riskit, jotka on hyvä huomioida salkunhallinnan tasolla
Tavoiteltavien hyötyjen saavutettavuus	<ul style="list-style-type: none"> Saavutetaanko hankkeella vielä tavoitellut hyödyt?

Hankkeiden kriittiset tekijät raportoidaan yksittäisten hankkeiden hallinnasta kehitys- ja investointisalkun ohjausryhmälle. Kunkin hankkeen kriittisten tekijöiden statuksia ylläpidetään keskitetyssä paikassa, josta niiden seuranta ja ohjaus on mahdollista.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään ja esitetään johtopäätöksiä työn tuloksista ja arvioidaan niiden merkitystä. Arvioinnissa huomioidaan työn vaikutuksia, sekä tuodaan esille työssä havaittuja jatkotoimenpiteitä ja suosituksia.

8.1 Työn keskeiset tulokset

Diplomityössä lähdettiin selvittämään, miten yliopistopalveluiden investointi- ja kehityspanoksia voidaan ohjata ja investointiehdotuksia vertailla keskenään. Työn tavoitteena oli luoda ehdotus yliopistopalveluiden kehitys- ja investointipanosten ohjaus- ja hallintamallista, joka kattaa prosessin, jonka mukaan kehitystarpeet ja investoinnit käsitellään. Ohjaus- ja hallintamallin oli tarkoitus olla osa yliopistopalveluiden yhteistä kehitys- ja investointisalkkua, keskittyen kehitystarpeiden käsittelyyn ja päätöksentekoprosessiin ennen kehityshankkeiden toimeenpanoa. Työn tulokset perustuvat aikaisempaan tietämykseen ja kirjallisuuteen, sekä haastatteluilla kerättyyn empiiriseen aineistoon. Tulokset esitetään vastaamalla tutkimuksen alkuvaiheessa muodostettuun tutkimuskysymykseen ja sitä tukeviin alakysymyksiin.

Tutkimuskysymys: ”*Millaisella ohjaus- ja hallintamallilla voidaan johtaa yliopistopalveluiden kehittämistä?*”

Yliopistopalveluiden kehittämistä voidaan johtaa ja ohjata kehitys- ja investointisalkulla. Kehitys- ja investointisalkun kautta luodaan uusia tuotteita ja palveluita, kehitetään organisaation sisäistä toimintaa sekä toteutetaan liiketoimintastrategian mukaisia asioita. Salkku on samalla työkalu, jolla yliopistopalvelut hallitsevat hankeryhmää ja varmistavat kehityshankkeiden kokonaisvaltaisen hallinnan, hankkeiden ja organisaation strategian yhdenmukaisuuden sekä tehokkaan resurssien käytön.

Ensimmäinen alakysymys: *”Miten eri lähteistä tulevia kehitystarpeita käsitellään ja investointipäätöksiä tehdään?”*

Eri lähteistä tulevia kehitystarpeita käsitellään ja investointipäätöksiä tehdään kehitys- ja investointisalkkuun sisältyvän salkunvalintaprosessin kautta. Valintaprosessi on jatkuva ja säännöllisesti toistuva prosessi salkunhallinnassa, jossa valitaan investointiehdotuksista ja jo meneillään olevista kehityshankkeista parhaiten organisaation asettamia tavoitteita tukevat kehityshankkeet ylittämättä käytössä olevia resursseja tai muita rajoituksia. Käytännössä valintaprosessi on vakioitu ja ennalta määritelty toimintamalli erilaisten ja erilähteistä tulevien kehitys- ja investointiehdotusten käsittelyyn ja päätöksentekoon.

Toinen alakysymys: *”Miten varmistetaan tiedekuntien tarpeiden ja yliopiston strategian mukainen yliopistopalveluiden kehittäminen?”*

Tiedekuntien tarpeiden ja yliopiston strategian mukainen yliopistopalveluiden kehittäminen varmistetaan aktiivisella vuoropuhelulla ja yhteistyöllä. Tämä vaatii organisaatio uudistuksen ja uusien roolien luomista sekä yliopistopalveluihin, että tiedekuntiin. Uusilla rooleilla pyritään selkeyttämään toimintaa ja luomaan keskustelufoorumi kehitys- ja investointitarpeiden ympärille, jonka tavoitteena on tuottaa ja ylläpitää pitkän ja lyhyentähtäimen kehitys- ja investointisuunnitelmia. Yliopiston strategian mukainen yliopistopalveluiden kehittäminen puolestaan varmistetaan johtamalla kehitys- ja investointisalkun strategia ja tavoitteet yliopiston strategiasta ja jatkuvasti peilaamalla yksittäisten kehityshankkeiden ja investointien tavoitteita salkun strategiaan ja tavoitteisiin.

Kolmas alakysymys: *”Miten varmistetaan investoinnilla tavoiteltavien hyötyjen realisoituminen investointien päätöksentekovaiheessa?”*

Investoinnilla tavoiteltavien hyötyjen varmistaminen etukäteen on vaikea tehtävä, sillä onnistumisen arvioimiseksi tarvittavat tiedot on äärimmäisen vaikea, ellei jopa

mahdotonta määritellä ja hankkia etukäteen. Tämän lisäksi hankkeisiin ja toimintaympäristöihin liittyvät epävarmuustekijät hankaloittavat arviointia.

Edellä mainittuihin haasteisiin pyritään kuitenkin vastaamaan kehitys- ja investointisalkun valintaprosessilla, jonka kautta investoinnilla tavoiteltavien hyötyjen realisoituminen pyritään varmistamaan investointien päätöksentekovaiheessa. Hyötyjen realisoitumisen varmistamisessa keskeisiä valintaprosessin vaiheita ovat seulonta- ja arviointivaihe. Seulontavaiheessa kehitys- ja investointiehdotuksille suoritetaan toteutettavuusanalyysi, jossa itsearviointi tyypillisellä lähestymistavalla omistaja ja tilaaja varmistavat, että ehdotus on strategian mukainen, sille on olemassa liiketoimintaperuste, rahoitus ja resurssit. Seulonnasta läpi menevät ehdotukset jatkavat arviointivaiheeseen, jossa kehitys- ja investointisalkun ohjausryhmä suorittaa investointiehdotusten arvioinnin hyödyntäen monikriteeristä pisteytysmenetelmää. Arvioinnin onnistumiseksi on tärkeää tehdä selväksi mitä kriteereitä ja mistä näkökulmasta arviointi tehdään, jotta arviointiprosessissa voidaan välttyä virheiltä ja väärinkäsityksiltä. Monikriteerisessä pisteytysmenetelmässä investointiehdotuksia arvioidaan ennalta määritellyjä kriteereitä vasten ja pisteytetään kunkin kriteerin osalta. Pisteet kerrotaan vielä kriteereille asetetuilla painoarvoilla ja lasketaan yhteen, jonka jälkeen saadaan lopullinen arvo vertailua varten. Seulonnan ja arvioinnin kautta pyritään varmistamaan, että investointiehdotuksia on tarkasteltu riittävän monesta näkökulmasta ja niiden voidaan todeta tuottavan investoinnilla tavoiteltavat hyödyt.

Alla olevassa taulukossa 7 on tiivistetty vastaukset tutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin.

Taulukko 7 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymys	Vastaus
<i>Millaisella ohjaus- ja hallintamallilla voidaan johtaa yliopistopalveluiden kehittämistä?</i>	Yliopistopalveluiden kehittämistä voidaan johtaa kehitys- ja investointisalkulla, joka sisältää salkunvalintaprosessin.

<p><i>Miten eri lähteistä tulevia kehitystarpeita käsitellään ja investointipäätöksiä tehdään?</i></p>	<p>Eri lähteistä tulevia kehitystarpeita käsitellään ja investointipäätöksiä tehdään kehitys- ja investointisalkkuun kuuluvan valintaprosessin kautta, joka perustuu hankesalkun valintaprosessiin.</p>
<p><i>Miten varmistetaan tiedekuntien tarpeiden ja yliopiston strategian mukainen yliopistopalveluiden kehittäminen?</i></p>	<p>Tiedekuntien tarpeiden mukainen yliopistopalveluiden kehittäminen varmistetaan aktiivisen vuoropuhelun ja uudistettujen roolien kautta. Yliopiston strategian mukainen yliopistopalveluiden kehittäminen varmistetaan johtamalla kehitys- ja investointisalkun strategia ja tavoitteet yliopiston strategiasta ja tavoitteista, sekä jatkuvasti peilaamalla kehityshankkeiden ja investointien tavoitteita salkun strategiaan ja tavoitteisiin.</p>
<p><i>Miten varmistetaan investoinnilla tavoiteltavien hyötyjen realisoituminen investointien päätöksentekovaiheessa?</i></p>	<p>Investoinnilla tavoiteltavien hyötyjen realisoituminen varmistetaan kehitys- ja investointisalkun valintaprosessin kautta. Erityisesti toteutettavuusanalyysin ja investointiehdotuksen arvioinnin kautta.</p>

8.2 Tutkimuksen ja tulosten arviointi

Diplomityön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, joka sisälsi sekä teoreettisen, että empiirisen osuuden. Kvalitatiivisen tutkimuksen ja sen tuloksien arvioinnissa on syytä kiinnittää huomiota kolmeen näkökulmaan, jotka ovat tutkimuksen uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella viitataan siihen, että miten tutkimuksen tulokset ja valittu toteutustapa hyväksytään tutkijoiden ja muiden lukijoiden toimesta. Tutkimuksen ja tulosten uskottavuuden kannalta on syytä arvioida erityisesti tutkimusaineiston keräyksen ja analysoinnin

asianmukaisuutta. Luotettavuudella puolestaan tarkoitetaan tutkijan kykyä vakuuttaa lukija siitä, että tutkija on kyennyt käyttämään oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen ammattimaisesti. Eettisyyden kautta tarkastellaan taas, onko tutkija noudattanut eettisiä periaatteita tehdessään tutkimusta eli ovatko käytetyt menetelmät täyttäneet ns. hyvän tutkimuksen kriteerit. Kukin näkökulma on tutkimuksen kannalta tärkeä, sillä yhdenkin puuttuessa putoaa koko tutkimukselta pohja pois. (Puusa et al. 2020)

Arvioitaessa tutkimusta ja sen kautta saatuja tuloksia uskottavuuden näkökulmasta on arvioinnissa kiinnitettävä huomiota tutkimuksen objektiivisuuteen eli puolueettomuuteen. (Puusa et al. 2020) Tämän tutkimuksen uskottavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä tutkija on tutkimuksessaan noudattanut yleisesti hyväksytyjä menetelmiä tutkimusaineiston keruussa ja analysoinnissa. Erityisesti tutkimuksessa esitetyn teoreettisen viitekehyksen arvioidaan olevan uskottava onnistuneen rajauksen ja tutkimuskysymysten asettelun takia. Esitetty viitekehys ja päätelmät perustuvat luonnollisesti myös kirjallisuudessa esitettyihin näkemyksiin, joiden arvioidaan olevan uskottavia. Empiirisen osuuden osalta on mahdollista, että puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa on esiintynyt myös tutkijan subjektiivisia näkemyksiä tai jonkin asteista johdattelua, mutta näillä ei arvioida olevan vaikutusta itse tutkimukseen tai sen kautta saatuihin tuloksiin. Ylipäätään tutkimuksen tulokset ovat yhdistelmä aikaisemmin kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä ja tutkimuksenkohteena olleen organisaation avainhenkilöiden haastatteluiden kautta kerättyjä taustatietoja, joita on sovellettu tutkimuskohteen toimintaympäristöön.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan perinteisesti tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla viitataan siihen, onko tutkimuksessa tutkittu asiaa, jota oli tarkoitus tutkia ja reliabiliteetilla puolestaan viitataan siihen, ovatko tutkimus ja tutkimustulokset luotettavia. Kvalitatiivisten tutkimusten osalta on todettu, että niitä on vaikea arvioida validiteetin ja reliabiliteetin kautta, mutta luotettavuutta voidaan tarkastella siirrettävyys näkökulmasta. Siirrettävyyden

ajatuksena on, että olisiko vastaavat tutkimustulokset mahdollista saada jossain toisessa ympäristössä tai voisiko aihetta tutkia siellä uudelleen. (Puusa et al. 2020) Tutkimuksen siirrettävyyden arvioidaan olevan mahdollista, sillä käytetyn tutkimusmenetelmän ja esitetyn viitekehysten voidaan olettaa soveltuvan myös muihin julkisiin organisaatioihin, opetuslaitoksiin tai muihin organisaatioihin, joissa on tarve käsitellä eriaikaisia ja erilähteistä tulevia kehitys- ja investointitarpeita. Toki tulokset voivat hieman vaihdella riippuen organisaation toimintaympäristöstä ja tahtotilasta, jotka auttamatta näkyvät empiirisessä aineistossa ja vaikuttavat sitä kautta tutkimustuloksiin.

Tutkimuksiin kuuluu aina tietynlainen pyrkimys totuudellisuuteen, joka koskee niin tutkimusprosessia, tutkimustuloksia, kuin myös tutkimuseettisiä kysymyksiä. Tutkimuksen eettisyyttä arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota tutkimuseetiikkaan läpi tutkimuksen. Tutkimuseetiikalla viitataan siihen, että tutkimus ei saisi loukata ketään tai palvella vain tietyn intressiryhmän etuja. (Puusa et al. 2020) Toteutetun tutkimuksen voidaan todeta noudattaneen tutkimuseetiikan periaatteita, sillä sen katsotaan etsivän ratkaisua yleiseen ongelmaan ja pyrkivän ehdottamaan ratkaisua, joka soveltuu tutkimuksen kohteena olevan organisaation toimintaympäristöön. Toki työ on tehty ja toteutettu tietystä näkökulmasta, mutta sen ei nähdä loukkaavan ketään tai ajavan vain tietyn ryhmän etuja.

Kokonaisuutena tutkimuksen voidaan todeta onnistuneen, sillä esitettyihin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset. Lisäksi tarvittavat tiedot ehdotusta varten saatiin kerättyä ja ehdotus muodostettua, mikä oli tämän työn ja tutkimuksen tavoite.

8.3 Jatkoimenpiteet ja suositukset

Diplomityön tuotoksena tuotettua kehitys- ja investointipanosten ohjaus- ja hallintamallia ei keretty tämän työn puitteissa testaamaan tai ottamaan käyttöön, joten mallin testausta suositellaan ensimmäisenä jatkotoimenpiteenä. Testauksen yhteydessä olisi hyvä kiinnittää huomiota mallin toimivuuteen ja siihen, että

saatiinko mallin avulla lisättyä läpinäkyvyyttä, suunnitelmallisuutta ja yhdessä tekemistä, joita tavoiteltiin suunnittelun yhteydessä.

Toisena jatkotoimenpiteenä suositellaan salkunhallinta työskentelyä tukevan digitaalisen työkalun kartoitusta. Tämä siksi, että ehdotettu malli sisälsi monenlaisia vaihteita, joiden toteuttaminen ilman työskentelyä tukevaa työkalua voi koitua liian työlääksi. Työn yhteydessä keskusteltiin erilaisista vaihtoehtoista, joita olivat ns. kevyen työskentelyä tukevan ratkaisun rakentaminen olemassa olevia teknologioita hyödyntäen tai vaihtoehtoisesti investoimalla salkunhallinta työkaluun, josta työskentelyä tukevat toiminnallisuudet löytyvät valmiina. Näiden keskinäisiin eroihin tai etuihin ei tässä työssä menty tarkemmin.

Kolmantena jatkotoimenpiteenä suositellaan laajempaa koko organisaation salkkurakenteen tarkastelua ja suunnittelua, jossa tunnistettaisiin mahdolliset muut salkut, joiden hallinta auttaisi entisestään yliopiston strategian toteuttamisessa. Yliopistopalveluiden asiakasorganisaatioiden haastatteluissa oli puhetta koko yliopiston yhteisestä salkusta, mutta näin laajan kokonaisuuden hallinta yhdessä salkussa ei välttämättä toimi. Suositeltavaa onkin pyrkiä tunnistamaan strategiasta ja tavoitteista kokonaisuuksia, joissa salkunhallinta tyyppisestä ohjaus- ja hallintamallista olisi apua.

9 YHTEENVETO

Yliopistojen sivistys ja tutkimus toiminnan mahdollistamiseksi monissa suomalaisissa yliopistoissa on organisaatio, joka tuottaa yliopistopalveluita tiedekunnille, sekä opiskelijoille. Tämä diplomityö keskittyy suomalaisen yliopiston yliopistopalveluita tuottavan yksikön palveluiden kehittämiseen ja kehittämisen ohjaamiseen. Työn taustalla on yliopistopalveluissa tunnistettu tarve uudistaa toiminnan kehittämisen menetelmiä ja talouden suunnittelua.

Työn tavoitteena oli luoda ehdotus yliopistopalveluiden kehitys- ja investointipanosten ohjaus- ja hallintamallista, joka kattaa prosessin, jonka mukaan kehitystarpeet ja investoinnit käsitellään. Ohjaus- ja hallintamallin on tarkoitus olla osa yliopistopalveluiden yhteistä kehitys- ja investointisalkkua, keskittyen kehitystarpeiden käsittelyyn ja päätöksentekoprosessiin ennen kehityshankkeiden toimeenpanoa.

Työn tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa oli sekä teoria, että empiirinen osuus. Teoria osuudessa suoritettiin kirjallisuuskatsaus ja tutustuttiin tutkimuskysymysten kautta aikaisempiin teorioihin ja tutkimuksiin. Empiirisessä osuudessa haastateltiin yliopistopalveluiden ja muiden yliopiston yksiköiden avainhenkilöitä pyrkien tunnistamaan nykyisen toimintamallin vahvuudet ja heikkoudet, sekä hahmoteltiin tavoitetilaa. Haastattelut toteutettiin virtuaalisesti puolistrukturoituina teemahaastatteluina.

Tutkimus osoitti, että selvitäkseen eriaikaisista ja eri lähteistä tulevista kehitys- ja investointitarpeista ja varmistaakseen kehityshankkeiden kokonaisvaltaisen hallinnan tarvitsevat yliopistopalvelut ohjaus- ja hallintamallin kehityspanosten ohjaukseen ja hallintaan. Tähän tarkoitukseen löytyi kirjallisuudesta salkunvalintaprosessi, joka keskittyy kehitystarpeiden käsittelyyn ja päätöksentekoprosessiin ennen kehityshankkeiden toimeenpanoa, sekä mahdollistaa myös meneillään olevien hankkeiden seurannan ja arvioinnin toimeenpanon aikana. Tutkimuksen empiirinen osuus vahvisti, että

yliopistopalveluiden kehitys- ja investointipanosten ohjaus- ja hallintamallin olisi sisällettävä vastaavanlainen valintaprosessi. Tämän johdosta valintaprosessia lähdettiin soveltamaan yliopistopalveluiden toimintaympäristöön ohjaus- ja hallintamallin muodossa.

Työn ja tutkimuksen tuloksena ehdotettiin yliopistopalveluille vaiheistettua päätöksentekoprosessia kehitys- ja investointipanosten ohjaukseen ja hallintaan. Kokonaisuutena tutkimuksen voidaan todeta onnistuneen, sillä esitettyihin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset. Lisäksi ehdotusta varten tarvittavat tiedot saatiin kerättyä ja ehdotus muodostettua, mikä oli tämän työn ja tutkimuksen tavoite.

Jatkotutkimuskohteiksi tunnistettiin kehitys- ja investointipanosten ohjaus- ja hallintamallin testaaminen, salkunhallinta työskentelyä tukevan digitaalisen työkalun kartoitusta ja laajempi koko organisaation salkkurakenteen tarkastelu ja suunnittelu.

LÄHTEET

Archer, N.P. & Ghasemzadeh, F. 1999. An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, Vol. 17(4), s. 207-216.

Bredmar, K., 2017. Digitalisation of Enterprises Brings New Opportunities to Traditional Management Control. *Business Systems Research Journal*, 8(2), s. 115-125.

Cooper, R.G., Edgett, S.J. & Kleinschmidt, E.J. 1998. Portfolio management for new products. Perseus Books, New York.

Elonen, S. & Arto, K.A., 2003. Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, Vol. 21(6), s. 395-402.

Francis, J.C. & Kim, D. 2013. Modern Portfolio Theory: Foundations, Analysis, and New Developments. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons. 1-10 s.

Garcia, R. & Calantone, R., 2002. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19(2), s. 110-132.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H., 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki

Knüpfer, S. & Puttonen, V., 2014. Moderni rahoitus. 7 edn. Alma Talent Oy.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R., 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2 edn. Helsinki: Edita.

Malmi, T. & Brown, D.A., 2008. Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), s. 287-300.

Merchant, K.A. & Van Der Stede, Wim A., 2016. Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. Harlow: Pearson Education.

Neely, A.D., 2002. Business Performance Measurement Theory and Practice. Cambridge: Cambridge University Press.

Niskanen, J. & Niskanen, M., 2016. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita.

Nurmi, T., 2004. Gummeruksen suuri suomen kielen sanakirja. 3. tarkistettu ja päivitetty painos. Helsinki: Gummerus.

Pekkola, S., 2013. Performance measurement and management in a collaborative network. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I., 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Rantala, T., 2019. Operational level performance measurement in university-industry collaboration. Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT.

Rantanen, H., Kulmala, H.I., Lönnqvist, A. & Kujansivu, P., 2007. Performance measurement systems in the Finnish public sector. *The International journal of public sector management*, Vol. 20(5), s. 415-433.

Raudasoja, K. & Suomela, U., 2014. Kustannuslaskennasta kustannusten hallintaan. Helsinki: Talentum.

Renkema, T.J.W. & Berghout, E.W., 1997. Methodologies for information systems investment evaluation at the proposal stage: a comparative review. *Information and Software Technology*, Vol. 39(1), s. 1-13.

Ruusuvuori, J. Tiittula, L. & Aaltonen, T., 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Santos, B. L., Selecting information system projects: problems, solutions and challenges. *Hawaii Conference on System Sciences*, 1989, s. 1131–1140

Voss, M. & Kock, A., 2013. Impact of relationship value on project portfolio success — Investigating the moderating effects of portfolio characteristics and external turbulence. *International Journal of Project Management*, Vol. 31(6), s. 847-861.

Ximena Alejandra, F. C., Leonardo Augusto de, V. G., & Paulo Tromboni de, S. N., 2019. The evolution of project portfolio selection methods: from incremental to radical innovation. *Revista de Gestão*, Vol. 26(3), s. 212-236.

Yliopistolaki 2009/558. Finlex. [Viitattu 16.01.2021] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090558>

HAASTATTELURUNKO

1. Mistä lähteistä kehitys- ja investointitarpeita tulee YPA:lle?
2. Miten kehitys- ja investointitarpeita käsitellään YPA:ssa? Mitä muuttaisit nykyisessä mallissa?
3. Minkä tekijöiden kautta kehitys- ja investointiehdotuksia arvioidaan ja priorisoidaan? Ohjaavatko nämä kehittämistä oikeaan suuntaan? Onko jotain mitä olisi näiden lisäksi hyvä huomioida tai jotain minkä voisi jättää pois?
4. Missä kanavissa tai yhteyksissä kehityshankkeisiin ja investointeihin liittyviä keskusteluja käydään? Ketkä käyvät keskusteluja?
5. Miten ja ketkä tekevät päätöksiä kehitys- ja investointiehdotuksista? Millä kriteereillä päätöksiä tehdään? Millä kriteereillä päätöksiä pitäisi tehdä?
6. Miten ns. asiakkaan tiedekuntien, laitosten ja opiskelijoiden tarpeet huomioidaan? Onko tarpeisiin näkyvyyttä?
7. Onko ns. asiakkaalla näkyvyyttä YPA:n kehityssuunnitelmiin?
8. Onko YPA:n kehityshankkeille määritelty yhteisiä tavoitteita tai fokusta? Jos olisi, mikä sen tulisi olla?
9. Onko YPA:ssa näkyvyyttä menossa oleviin hankkeisiin ja niiden käyttämiin resursseihin? Miten meneillä olevat hankkeet huomioidaan uusista hankkeista päätettäessä vai huomioidaanko?
10. Mitä odotuksia, toiveita ja hyötyä teille olisi rullaavasta YPA:n kehitys- ja investointipäätösten ohjausmallista (Kehityssalkusta)?

HAASTATTELURUNKO

1. Miten yliopistopalveluiden asiakkaiden kuten tiedekuntien ja erillislaitosten kehitys- ja investointitarpeita käsitellään YPA:n kanssa? Mitä muuttaisit nykyisessä mallissa?
2. Millaiset kehitys- ja investointihankkeet ovat YPA:n vastuulla ja onko tiedekunnilla/erillislaitoksilla omia hankkeita, jotka sijoittuvat YPA yksiköiden toimialueelle?
3. Minkä tekijöiden kautta kehitys- ja investointiehdotuksia arvioidaan ja priorisoidaan YPA:ssa? Ohjaavatko nämä kehittämistä oikeaan suuntaan? Onko jotain mitä olisi näiden lisäksi hyvä huomioida?
4. Missä kanavissa tai yhteyksissä kehityshankkeisiin ja investointeihin liittyviä keskusteluja käydään YPA:n kanssa? Ketkä käyvät keskusteluja?
5. Miten ja ketkä tekevät päätöksiä yliopistopalveluiden kehitys- ja investointihankkeista? Millä kriteereillä päätöksiä tehdään? Millä kriteereillä päätöksiä pitäisi tehdä?
6. Miten ns. asiakkaan tiedekuntien ja erillislaitosten tarpeet huomioidaan? Onko nykyinen malli riittävä?
7. Onko yliopistopalveluiden kehittäminen linjassa tiedekuntien/erillislaitosten tarpeiden kanssa?
8. Onko teillä näkyvyyttä YPA:n kehityssuunnitelmiin? Onko tarvetta näkymään?
9. Koetteko, että teille voisi asiakkaana olla hyötyä kehityssalkusta, jolla rullaavasti ohjattaisiin YPA:n kehitys- ja investointipanoksia?

Liite 3. Kehitys- ja investointipanosten ohjaus- ja hallintamalli

YPA Kehitys- ja investointipanosten ohjaus ja hallinta	 Kehitys- ja investointisalkun strategia ja tavoitteet					
	Tarpeiden tunnistus	Seulonta	Arviointi	Priorisointi	Valinta ja Päätöksenteko	Ohjaus ja hallinta
Toimenpiteet 	Strategiasta ja toiminnallisista tarpeista johdettuja kehitys- ja investointitarpeita. Tarpeiden kuvaus, luokittelu ja perustietojen kirjaus investointiehdotuksiksi.	Ehdotusten peilaus salkun strategiaan ja tavoitteisiin. Ehdotusten toteutettavuuden analysointi ja riskien analysointi.	Seulonnasta läpi tulleiden ehdotusten arviointi valitulla arviointimenetelmällä.	Hankkeiden priorisointi perustuen luokitteluun ja arviointiin, hankkeiden keskinäiset riippuvaisuudet huomioiden.	Päätös investoinnin toteuttamisesta, toteuttamatta jättämisestä tai lykkäämisestä.	Kehitys- ja investointisalkun ja sen sisältämien hankkeiden kokonaisvaltainen ohjaus ja johtaminen.
Menetelmät 	Investointiehdotus lomake.	Toteutettavuusanalyysi & Herkkyyshanalyysi.	Monikriteeri & Pisteytysmenetelmä.	Ohjausryhmän priorisointi ja yhteisen näkemyksen hakeminen kolmiportaisen priorisoinnin kautta.	Investointipäätös ohjausryhmässä.	Salkun ja yksittäisten hankkeiden kriittistentekijöiden seuranta.
Vastuunjako & Roolitus	Tilaaja ja Omistaja	Tilaaja ja Omistaja	Ohjausryhmä	Ohjausryhmä	Ohjausryhmä	Ohjausryhmä
Tuotos	Investointiehdotus	Toteuttamiskelpoiset investointiehdotukset	Arvioidut investointiehdotukset	Priorisoidut investointiehdotukset	Investointipäätös	Ohjaus ja hallinta

Investointiehdotus

Perustiedot

Liitetiedostojen määrä kpl

Investoinnin nimi:		Omistaja:	Päiväys:
Yksikkö:	Osasto:	Tilaja:	
Investointiperuste: <input type="checkbox"/> Pakottava syy (laki tai määräys)		<input type="checkbox"/> Olemassa olevan palvelun parantaminen tai kehittäminen	<input type="checkbox"/> Uusi palvelu tai olemassa olevan palvelun korvaaminen
Prioriteetti: <input type="checkbox"/> Pakollinen		<input type="checkbox"/> Tärkeä	<input type="checkbox"/> Matala

Työmäärä ja aikataulu

Työmääräarvio (päivissä):	Sisäistä työtä (päivissä):	Ulkoista työtä (päivissä):
Kokonaiskesto:	Aloituspäivämäärä:	Valmistumispäivämäärä:

Taloudelliset vaikutukset (käytä tarvittaessa liitteitä)

	Arvioidut vaikutukset					Yhteensä
	2021	2022	2023	2024	2025	
Investointimeno (Capex)						
Käyttömeno (Opex)						
Säästöt						
Tuotot						
Yhteensä						

Investoinnin kuvaus ja tavoiteltavat hyödyt (käytä tarvittaessa liitteitä)

--

Ohjausryhmä käsittely

Päivämäärä:	Ohjausryhmän päätös: Hyväksytty / Hylätty / Lykätty
Ohjausryhmän kommentti	
Allekirjoitus	