



OULU

OAMK
OULU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Diak

OSAO



Leverage from
the EU
2014-2020

Organisaatioiden tiekartta kehitysrahoittajien projekteihin
ScalED- digitaaliset koulutusratkaisut koulutusviennissä (A77600)

Työraportti
Pekka Eksymä

Johdanto

Kehitysrahoittajien projekti- ja hanketoimintaan osallistumisella tarkoitetaan suurten kansainvälisten ja kansallisten rahoittajien, kuten Maailmanpankin, alueellisten kehityspankkien sekä EU:n ja YK:n kehitysprojekteihin osallistumista erillisesti määritellyllä roolilla. Kansainväliset kehitysrahoittajat ovat merkittäviä rahoittajia kehittyvillä markkinoilla ja rahoittavat projekteja kymmenillä miljardeilla euroilla vuosittain. Nämä hankinnat tarjoavat organisaatioille merkittäviä mahdollisuuksia kansainväliseen liiketoimintaan. Yhteensä kyse on arviolta noin 150 miljardin euron vuosittaisista globaaleista kehitysrahoitusmarkkinoista. Kansainvälisessä vertailussa Suomen osuus toteuttajista näillä markkinoilla on kuitenkin verrattain pieni.

Suomen koulutusjärjestelmän maine kansainvälisesti luo suomalaisille toimijoille hyvän lähtökohdan koulutusalan projekteihin. Suomalaisten toimittamia koulutukseen liittyviä ratkaisuja ovat olleet muun muassa oppimisolustat, mobiilioppimispalvelut ja teknologiainnovaatiopalvelut. Suomalainen osaaminen ja laatu vastaavat erityisesti YK:n Agenda 2030:n mukaisen Social Development Goal (SDG) 4:n vaatimuksiin.

Yhtenä ScalED-hankkeen ydintoimintona on kehittää Pohjois-Pohjanmaan organisaatioiden valmiuksia osallistua kansainvälisten kehitysrahoittajien hanketoimintaan. Tärkeänä osana kehittämistyötä on hanketta toteuttavien organisaatioiden olemassa olevien valmiuksien ja kehityskohteiden tarkka määrittely ja selvitys. Tätä työtä hankkeen aikana on tehty eri asiantuntijoiden konsultaation ja aiheeseen liittyvien koulutusten muodossa. Tarkoituksena on kohdistaa kehittämistoimet niihin osa-alueisiin, jotka tarvitsevat erityistä huomiota. Yhtenä tärkeänä toimintona hankkeessa on myös suuntaa antavan tiekartan muodostaminen, joka antaa

ohjeistusta organisaatioiden kehittäessä omaa valmiuttaan kansainvälisten kehitysrahoittajien projekteihin osallistumiseen. Tässä työraportissa pyritään tuomaan esille asioita, joita on hyvä tarkastella tämän tyyppiseen toimintaan ryhtyessä. Tiedot on kerätty Scaled-hankkeen asiantuntijoiden tiedon, julkaisujen sekä hankkeen tapahtumien pohjalta.

Markkinan ja strategian päättäminen

Kansainvälisten kehitysrahoittajien kirjo on todella suuri. Rahoittajia löytyy paljon sekä heidän toimintaperiaatteensa ja prosessinsa vaihtelevat paljon. Organisaatioiden tärkeänä tehtävänä on alkuun määritellä strategia sekä selkeät tavoitteet, jota toiminnalla haetaan.

Koulutusorganisaatioissa on paljon osaamista eri aloilta, mutta on hyvä määritellä, mitä osaamista ja resursseja on mahdollista varata toimintaan. Organisaatioiden omien kansainvälistymisen strategisten linjausten ja tavoitteiden yhteneväisyys kansainvälisten kehitysrahoittajien toimintaan osallistumisen tavoitteiden kanssa on tärkeää. Tällöin saadaan sitoutettua organisaatiota laajemmin toimintaan.

Temaattisten alueiden valinnassa on tärkeä miettiä, mikä on organisaation kilpailuetu ja erikoisosaaminen verrattaessa kansainvälisiin kilpailijoihin. Mikä on se osaaminen ja asiantuntijuus, jossa ollaan maailman huippua? Kehitysrahoittajien markkinat ovat erittäin kilpailtuja, mutta suomalaisten koulutuksen ja toimijoiden maine on vahva. Myös liiketoimintatavoitteet on hyvä suhteuttaa organisaation tai konsortion resursseihin ja mahdollisuuksiin.

Teema-alueiden valinnan lisäksi on tärkeää määritellä, minkälaisia asiantuntijapalveluita lähdetään tarjoamaan. Keskitytäänkö yksilöiden osaamisen kehittämiseen (täydennyskoulutus, opintovierailut, tutkinto-ohjelmat), instituutioiden kehittämiseen (oppilaitosten ja oppimiskäytäntöjen kehittäminen) vai järjestelmien kehittämiseen (teknisen avun projektit, kehityskonsultointi yms.)

Kohdemarkkinoiden valinta ja määrittely on olennaista. On tärkeää tehdä päätökset siitä, mille markkinoille oma osaaminen sopii ja missä olisi potentiaalia oman organisaation erityisosaamiselle. Tämä määrittää paljon, minkä rahoittajan tarjouskilpailuja aletaan seuraamaan ja pyrkimään mukaan. Organisaation on tärkeä määrittää ja rajata alueet, joita aktiivisesti seurataan sekä missä pyritään verkostoitumaan. Markkinat ovat niin laajat ja rahoittajien eri kanavia niin paljon, että tämä toiminta on pyrittävä mitoittamaan käytettävissä oleviin resursseihin.

Hankkeisiin osallistumisessa myös organisaation roolin määrittely on tärkeää. Kehitysrahoitushankkeisiin on mahdollista osallistua asiantuntijan, alihankkijan, partnerin tai lead-partnerin ominaisuudessa. Nämä roolit määrittävät toimintaa käytännön tasolla. Esimerkiksi tarjousprosessi ja organisoituminen on erilaista partnerin kuin lead-partnerin roolissa. Hankkeiden koko voi vaihdella muutamasta sadasta tuhannesta euron hankkeista kymmenien miljoonien hankkeisiin. Asiantuntijuudella kilpaillessa tämä tarkoittaa resurssien suuremman määrän

sitomista toimintaan. On hyvä tiedostaa, että lead-partnerin rooliin on vaikea päästä, jos ei ole kokemusta ja referenssejä toiminnasta. Toimintaa aloittelevan organisaation onkin hyvä pyrkiä ensin mukaan sellaiseen rooliin johon mahdollisuudet antavat myöten ja hiljalleen osallistua halutessaan ja pystyessään isompiin projekteihin.

Työ ennen tarjouskilpailuja

Ennen tarjouskilpailuja ja toiminnan aloittamista on tärkeää tehdä taustatyöt hankkeisiin osallistumiseen. Organisaatioiden pitää huolehtia, että tarjouskilpailuissa tarvittava dokumentaatio on kunnossa. Eri rahoittajat vaativat tietyt dokumentit tietyssä formaatissa. Referensseille ja asiantuntijoiden CV:ille ovat omat pohjansa sekä myös tarjouksille. Nämä vaativat myös tiettyjä tukidokumentteja. Esim. referenssit on pystyttävä todentamaan. Näiden dokumenttien valmistelu on olennaista, jotta tarjouskilpailuun osallistuminen olisi mahdollisimman ripeää ja sitä kautta mahdollista annetun aikarajan puitteissa. Dokumenttien valmistelussa on hyvä pohtia, tehdäänkö dokumentit valmiiksi jo jonkin rahoittajan pohjien mukaisesti. Jos tarvittavat dokumentit ovat jo tietyn rahoittajien pohjien ja vaatimusten mukaiset, on toiminta kyseisen rahoittajan tarjouskilpailun avautuessa nopeampaa.

Asiantuntijoiden löytäminen ja ns. "CV-pankin" muodostaminen on oleellista. Tarjouskilpailuihin osallistuessa organisaation tai konsortion tulee pystyä nimeämään asiantuntijoita, jotka eri rooleissa osallistuvat projektin suorittamiseen. Yhtenä ratkaisevana tekijänä on organisaatioiden sisäinen toiminta asiantuntijoiden käytön mahdollistamiseksi. Todella suurella todennäköisyydellä organisaatiot tarvitsevat myös ulkopuolisia asiantuntijoita tekemään spesifejä tehtäviä sekä mahdollisesti myös kohdemaassa olevia paikallisia asiantuntijoita.

Riippumatta organisaation roolista kehitysrahoittajien hankkeissa, verkostoituminen eri tahojen kanssa on tärkeää. Partnerin tai alihankkijan roolissa täytyy löytää lead-partnerin roolissa toimivia tahoja, joiden kanssa voisi tehdä yhteistyötä. Lead-partnerin on taas löydettävä hyvät kumppanit ja toimijat toteuttamaan osia projektista päähakijana ollessaan. Organisaation roolista riippumatta kohdealueilla ja erilaisissa verkostoissa näkyminen ja toimiminen on elintärkeää. Näin markkinoidaan omaa osaamista ja asiantuntijuutta sekä edesautetaan osallistumista hankkeisiin roolista riippumatta. Hyviä mahdollisuuksia kontaktien luomiselle ja oman tarjoaman esiin tuonnille ovat mm. rahoittajien tapahtumat ja maakohtaiset toimistot sekä tarjouskilpailuja voittaneiden tahojen kontaktointi.

Erilaisten sopimus pohjien työstäminen myös sisäisesti joko organisaation tai konsortion toimesta jo tässä vaiheessa on olennaista. Tarvitaan sopimukset niin oman organisaation kuin ulkopuolelta tulevien asiantuntijoiden kanssa, konsortiossa olevien organisaatioiden väliset sopimukset yhteistyöstä sekä sopimukset alihankkijoiden ja mahdollisten tukitoimintoja suorittavien tahojen kanssa. Näiden sopimus pohjien laadinnassa vastuukysymykset ja roolien määrittäminen kiista- ja poikkeustilanteissa ovat tärkeitä.

Käytännön toimintojen määrittely ja päätökset tässä vaiheessa on myös olennaisia. Mitä kautta tarjouskilpailuja ja avoimia hankkeita seurataan? Mitkä ovat ne tahot, joiden kanssa pyritään

verkostoitumaan ja miten? Missä säilytetään tarjouskilpailulle oleelliset dokumentit? Kenellä on dokumentteihin pääsy? Koostetaanko esitysmateriaalia eri tahoille omasta toiminnasta? Kuka tekee tämän käytännön työn?

Tarjousprosessin- ja projektinhallinta

Kun strategia on määritelty ja tarvittavat toimet ennen tarjouskilpailuihin lähtemistä suoritettu, voidaan siirtyä käytännön työhön. Tässä tarjousprosessin hallinta, sekä siitä toivon mukaan syntyvä projektinhallinta, ovat avainasemassa. Prosessien, vastuiden ja työkalujen läpikäyminen ja toimeenpanosuunnitelma ennen projektin alkamista on tärkeää.

Tarjousprosessin ja EOI (Expression of Interest) vaiheen hallitseminen ja dokumenttien valmistelu on edellytys hankkeisiin mukaan pääsulle. Organisaatiossa tai konsortiossa on hyvä tehdä selkeä roolinjako ja päätös siitä kuka tai ketkä seuraavat avoimia tarjouskilpailuja ja projekteja ja työstävät EOI vaiheen vaatimia dokumentteja, jotta päästäisiin rahoittajien projektikohtaisille ”shortlisteille”. Näille ”lyhytlistoille” pääseviltä rahoittaja lopulta odottaa tarjousta. On tärkeää määritellä ketkä kirjoittavat ja laativat tarjouksia ja mahdollistaa tähän tarvittavat resurssit.

Jos ja kun projekteihin päästään mukaan, on huomioitava projektinhallinta. Organisaatiolla tai konsortiolla on hyvä olla selkeä projektinhallintamanuaali, jonka pohjalta lähdetään muodostamaan projektia hoitavaa organisaatiota. Tapauskohtaisesti tämä kokoonpano voi olla erilainen ja rooleja voi olla monia. Projektinjohtaja, tiiminjohtajat, tiimikohtaiset asiantuntijat sekä paikallisesti tai kohdemaassa, taloushallinta, tukitoimenpiteet, mahdollinen toimisto kohdemaassa yms. Tarvitaan selkeä työnjako sekä kaiken perustalla myös tietoisuus kustannuksista, jotka on hyvä määritellä jo tarkkaan jo tarjousvaiheessa.

Johtopäätökset ja pohdinta

Ulkoministeriön julkaisussa *Opas kehitysrahoittajien hankintoihin (2019)* kuvataan hyvin kehitysrahoittajien hankkeisiin osallistumisen vaiheet. Nämä vaiheet toimivat yleisesti jokaisen sektorin projekteihin osallistuessa.



Kuva 1. Mistä kannattaa aloittaa? Opas kehitysrahoittajien hankkeisiin (2019) Ulkoministeriö

Kansainvälisten kehitysrahoittajien hanketoimintaan osallistumisen vaiheet voisi kiteyttää kuvion mukaan seuraavasti: Ensimmäisenä **määritellään strategia**. Mikä on **oma erityisosaaminen ja mitkä ovat resurssit**, joilla toimintaan voidaan lähteä? Mitkä ovat toiminnan **tavoitteet**? Tämän jälkeen **kartoitetaan mahdollisuudet ja kysyntä** tälle osaamiselle. Kuka tätä erityisosaamista tarvitsee ja missä? Seuraavana askeleena on oman brändin ja **tarjoaman kokoaminen ja järjestäytyminen**, jonka jälkeen määritellään valittujen kohdealueiden rahoittajien prosessien vaatimat toimenpiteet. Tämän jälkeen **seurataan tarjouskilpailuja ja mahdollisuuksia osallistua projekteihin** siitä näkökulmasta, millaisessa roolissa halutaan toimia. **Pyritään aktiiviseen verkostoitumiseen** strategisesti tärkeiden kumppaneiden ja toimijoiden kanssa sekä kansallisesti, että kohdealueilla ja **tehdään tarjouksia** omista palveluista määritetyille tahoille.

Kehitysrahoittajien hanketoimintaan ryhdyttäessä näiden eri askeleiden mahdollistaminen ja resurssointi on selkeä vaatimus. Toiminnassa täytyy olla suunnitelma. Mikä on strategian mukaista toimintaa ja mitä toiminnalla halutaan saavuttaa? Koulutusorganisaatioista löytyy yleensä monen eri alan huippuosaamista ja kansainvälisissä yhteyksissä voi esiintyä yllättäviäkin mahdollisuuksia

ja tarpeita erityisosaamiselle mitä ei ole välttämättä toiminnan alkupuolella edes ajateltu. Näissä tapauksissa ”case-by-case” eteneminen on järkevää ja on tiedostettava käytettävissä olevien resurssien määrä esimerkiksi tukitoimiin.

Kansainvälisten kehitysrahoittajien projekteihin pääseminen ja niissä menestyminen vaativat systemaattista valmistautumista sekä selkeää strategiaa. Suomalaisten verrattain vaatimaton osallisuus koulutusalan projekteihin esimerkiksi muihin pohjoismaihin on erikoista ottaen huomioon suomalaisen koulutuksen brändi ja aikaisemmat erinomaiset tulokset koulutusjärjestelmien vertailuissa. Omalta osaltaan Suomen julkinen ja ilmainen koulutus ei välttämättä ole ollut paras pohja liiketoimintaperusteiseen asiantuntijuuden myyntiin ja kaupallistamiseen. Toimintaan tarvitaan myös liiketoimintaosaamista sekä kokemusta kansainvälisistä koulutusmarkkinoista, sekä niiden mahdollisuuksista.