



Rahoitushakemusten arviointi säätiössä

SÄÄTIÖT JA RAHASTOT

STIFTELSE R OCH FONDER

Säätiöt ja rahastot ry, Helsinki 2026

Kirjoittaja: Toimitusjohtaja Liisa Suvikumpu, Säätiöt ja rahastot ry.

Graafinen suunnittelu ja infografiikka:

Anne Kaikkonen, www.timangi.fi

ISBN 978-952-68460-8-8 (pdf)

Säätiöt ja rahastot ry on suomalaisten apurahanjakajien yhdistys, Suomen ainoa säätiöiden etu- ja tukijärjestö. Lähes 250 jäsentämme tukee vuosittain tiedettä, taidetta ja muuta yhteiskunnan kehittämistä yhteensä yli puolella miljardilla eurolla. Jäsenemme noudattavat **Hyvää säätiötapaa**.
www.saatiotrahastot.fi

Sisällys

Harkinta, valta ja vastuu	4
Arviointi osana laajempaa kokonaisuutta	5
Arvioinnin peruseriaatteet	7
Roolit ja vastuut	8
Arvioijan esteellisyys ja puolueettomuus	9
Kelpoisuuden ja ehtojen läpikäynti	11
Luottamuksellisuus ja tietosuojat	12
Yleiset sisällölliset arviointikriteerit	13
Myönnettävä summa ja osarahoitus	18
Kestävyys ja saavutettavuus	19
Tekoäly hakemuksissa ja arvioinnissa	19
Arvioinnin työskentelytapa ja dokumentointi	20
Säätely ja riskit	21
Palautteen antaminen rahoitushakemuksesta	22
Lisätietoa hakijoille	26
Lisälukemista	27

Harkinta, valta ja vastuu

Tämän oppaan tarkoituksena on tukea yksityisen säätiöiden ja rahastojen saamien rahoitushakemusten arviointia siten, että käsittely on johdonmukaista, tasapuolista ja perusteltua. Ohjetta voi soveltaa eri kokoisissa säätiöissä ja erilaisissa hauissa, myös muualla kuin säätiöissä.

Rahoitushakemusten arviointi ei ole tekninen välivaihe vaan säätiötoiminnan hermokeskus. Siinä kohtaavat säätiön tarkoitus ja arvot sekä hakijoiden työ, aika ja toiveet. Vaikka hakemusten arvioijat eivät tee lopullisia myöntöpäätöksiä, säätiöiden nimeäminä asiantuntijoina he käyttävät prosessissa merkittävää, usein hiljaista ja näkymätöntä valtaa, jonka vaikutukset ulottuvat pitkälle.

Arvioinnissa päätetään paitsi rahoituksen kohdentumisesta myös siitä, millainen toiminta, tieto, taide, ajattelu ja vuorovaikutus saavat mahdollisuuden kehittyä. Samalla rajautuvat ne polut, jotka jäävät rahoituksen ulkopuolelle. Siksi arvioinnin laatu on keskeinen osa säätiöiden hyvää hallintoa ja hakijoiden työn kunnioittamista. Onnistunut arviointiprosessi palvelee säätiötä, hakijoita ja arvioitsijoita sekä tukee koko kohdealan myönteistä uudistumista.

Säätiöiden hakemusarviointi perustuu vertaisarviointiin. Vaikka vertaisarviointi ei ole erehtymätön järjestelmä, kaikkialla tunnutaan olevan yhtä mieltä siitä, ettei parempaa ole vuosisatojen aikana keksitty. Yksi sen parhaista puolista on, että myönteinen päätös kuvastaa rahan lisäksi myös vertaisten arvostusta omalle työlle. Siten säätiörahoitus merkitsee paljon enemmän kuin vain euroja tilillä.

Hyvä arviointikäytäntö edellyttää selkeää ohjeistusta ja tukea arvioijille. Keskeistä on, että säätiön tarkoitus, arvioijan rooli, esteellisyyskysymykset ja vastuun rajat ovat kaikille prosessissa mukana oleville yhteiset ja ymmärretyt. Tämä luo pohjan johdonmukaiselle ja asiantuntevalle arvioinnille ja siten säätiön vaikuttavuudelle.

Arviointi osana laajempaa kokonaisuutta

Hyviä hakemuksia on useimmiten huomattavasti enemmän kuin rahaa riittää myönnettäväksi. Siksi arvioinnissa korostuu yhteismitallisuus: samoja periaatteita ja kriteereitä sovelletaan kaikkiin yhden säätiön yhden haun hakemuksiin. Yhdenmukaiset perusteet ohjaavat asiantuntijan arviointikykyä, helpottavat hänen työtään ja varmistavat hakemusten reilun käsittelyn.

Rahoitushakemusten arvioinnissa ei voi saavuttaa täyttä neutraaliutta, vaan siinä yhdistyy pyrkimys objektiivisuuteen ja perusteltu subjektiivisuus. Asiantuntija-arviointi perustuu alan tuntemukseen, harkintaan, näkemykseen ja rohkeuteen tehdä valintoja myös silloin, kun täydellistä vertailtavuutta ei ole. Lopulliset päätökset joudutaan usein tekemään yhtä hyvien hakijoiden välillä, jolloin valinta on harvoin yksiselitteinen. Silti päätös on tehtävä.

Arvioinnissa on tärkeää tunnistaa ja tietoisesti vähentää erilaisia vinoumia. Kaikki arviointiprosessit suosivat joitakin näkökulmia ja tekijöitä enemmän kuin toisia, ellei tätä aktiivisesti tarkastella. Moninäkökulmaisuus, avoin keskustelu ja perustelujen näkyväksi tekeminen tukevat arviointia, joka ei nojaa pelkkään konsensukseen vaan pyrkii aidosti vaikuttavaan kokonaisuuteen.

Oheinen kaavio havainnollistaa säätiöiden rahoitusprosessissa mukana olevia tahoja ja niitä kysymyksiä, jotka usein jäävät näkymättömiksi. Se muistuttaa, että arviointi ei koske vain hakemuksia ja päätöksiä, vaan laajempaa joukkoa ihmisiä, hyötyjiä ja myös niitä, jotka jäävät prosessin ulkopuolelle. Asiantuntijoiden hiljainen valta ulottuu koko tähän ketjuun, ja juuri siksi sen käyttöä on syytä tarkastella avoimesti ja vastuullisesti.

Säätiöt myöntävät monenlaista rahoitusta yksilöille, työryhmille, yhteisöille ja instituutioille. Yksilöille työskentelyyn tai hankkeen

Sisäiset toimijat



Ketkä nimitetään ja valitaan?

Keitä ei nimitetty ja valittu?

Rahoituksen hakijat



Ketkä hakevat rahoitusta?

Ketkä jättivät hakematta rahoitusta?

Arvioijat



Ketkä arvioivat hakemuksia?

Ketkä eivät ole arvioimassa?

**Rahoituksen
saajat**



Ketkä saavat rahoitusta?

Ketkä jäivät ilman rahoitusta?

**Rahoituksen
loppuhyötyjät**



Ketkä hyötyvät tuloksista?

Ketkä eivät hyödy tuotoksista?

**Raportoijat
ja seuraajat**



Ketkä hyödyntävät tuotoksia?

Ketkä eivät hyödy tuotoksista?

Lähde: Satu Perjo / Co-Consulting, Säätiöt ja rahastot ry:n yhdenvertaisuuskoulutus 2025.

toteuttamiseen myönnettävää rahoitusta on Suomessa perinteisesti kutsuttu apurahaksi (myös *stipendi*, ruots. *bidrag*, *understöd*, engl. *grant*). Nimitys juontuu [laista valtion taiteilija-apurahoista](#) (734/1969) ja on vakiintunut taiteen ja tieteen tukemisen yhteyteen. Viime vuosina rahoitusmuodot ovat kuitenkin monipuolistuneet ja samalla on käyty keskustelua siitä, kuvaako termi 'apuraha' oikealla tavalla luovien alojen tekijöille myönnettävää tukea vai tuntuuko se vähättelevältä ”köyhäinavulta”. Tässä oppaassa käytetäänkin nimityksiä rahoitus tai säätiörahoitus, jotka laajempina käsitteinä kattavat paremmin nykyiset rahoituksen muodot ja käyttötarkoitukset.

Arvioinnin perusperiaatteet

Arvioinnin lähtökohtana on aina säätiön tarkoitus, perustajan tai lahjoittajan tahto sekä haun tavoitteet. Hakemuksia vertaillaan ensisijaisesti niiden sisällön, aiheen ja toteutettavuuden perusteella. Hakemuksen muotoilua tai lukijaa houkuttelevasti kirjoittamista ei pidetä ratkaisevana, vaan sitä, että olennainen tieto käy hakemuksesta ilmi.

Yksittäisen haun tarkemmat painotukset (esim. kohderyhmä, maantieteelliset rajaukset, tukimuodot ja mahdolliset poissulut) määritellään aina haun omissa ehdoissa. Oletuksena on, että säätiöt eivät myönnä rahoitusta sosiaalisin perustein (poikkeuksiakin on), vaan arviointi tehdään säätiön etukäteen avoimesti asettamien, hakijan tiedossa olevien kriteerien ja hakijan hakemuksessaan esittelemän sisällön perusteella.

Arviointiprosessi on tarkasti suunniteltu, aikataulutettu ja viestitty asiantuntijoille etukäteen siten, että heillä on tiedossaan käytettävissä oleva aika, menetelmät ja tavoitteet. Säätiön hallitus on hyväksynyt prosessin pääperiaatteet ja määritellyt, milloin ja missä muodossa asiantuntijoiden esitykset ovat heillä perehtymistä ja huolellista päätöksentekoa varten.



Arviointi tehdään säätiön etukäteen asettamien, hakijoille kerrottujen kriteerien ja hakemuksen sisällön perusteella.

Roolit ja vastuut

Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa asiantuntijanäkemyksen lopullisen päätöksenteon pohjaksi. Arviointi voi tapahtua esimerkiksi yksittäisen asiantuntijan voimin, asiantuntijaryhmässä tai toimikunnassa, jonka tehtävänä on tehdä esitys jatkovalmisteluun. Varsinainen rahoituspäätös tehdään säätiölain velvoittamalla tavalla aina säätiön hallituksen kokouksessa säätiön käytäntöjen mukaisesti. Päätösvastuu on siis aina säätiön hallituksella, ei arviointia tekevillä asiantuntijoilla.

Asiantuntijoita valittaessa säätiön on mietittävä heidän osaamisensa ja ajankäyttönsä riittävyys suhteessa haun tarpeisiin. Asiantuntijan on sitouduttava tekemään työnsä mahdollisimman hyvin, pisteyttää tai muuten priorisoida hakemukset, osallistua yhteisiin keskusteluihin ja kokouksiin sekä antaa sovitulla tavalla kirjalliset kommentit hakemuksista. Arviointiohjeiden on oltava suhteessa asiantuntijoiden käytettävissä olevaan aikaan ja työmäärään, jotta harkinta pysyy aidosti huolellisena eikä muutu mekaaniseksi.

On hyvää hallintoa pyrkiä kokoamaan asiantuntijoiden joukko siten, että se edustaa mahdollisimman monipuolisesti ja tasapainoisesti erilaisia ihmisiä eri taustoista. Yhä useampi säätiö maksaa asiantuntijoille kohtuullisen korvauksen tämän käyttämästä ajasta arviointityöhön – se on vastuullista toimintaa sekä myös alan kehittämistä ja osaamisen tukemista.

Arvioijan esteellisyys ja puolueettomuus

Asiantuntijan esteellisyys tarkistetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ennen varsinaista arviointia.

Esteellisyystilanteita voivat olla esimerkiksi:

- hakija on arvioija itse tai arvioijan läheinen tai perheenjäsen
→ hakemusta ei käsitellä lainkaan
- hakijaan liittyy työ-, luottamustehtävä- tai määräysvaltasuhde, johon hakemuksen lopputulos voi vaikuttaa
→ tilanteen mukaan nimetään toinen asiantuntija käsittelemään hakemusta ja / tai esteellinen poistuu päätöskokouksesta asian käsittelyn ajaksi
- muu erityinen läheisyys- tai sidossuhde, tai tilanne, jossa ulkopuoliselle syntyy perusteltu epäily puolueettomuudesta
- ”miltä näyttää” -tilanne: jos voi syntyä käsitys, että arvioija on liian läheinen jonkun hakijan kanssa, tämä voi muodostaa epäilyksen prosessin luotettavuudesta. Suomessa kuvaava esimerkki läheisyydestä on, että arvioija ja hakija ovat kyläilleet toistensa luona – tällöin voi syntyä ”miltä näyttää” tilanne. ”Miltä näyttää” -tilanteet voivat saada koko arviointiprosessin ja siten säätiön toiminnan epäilyttävään valoon. Siksi tässä kannattaa olla pikemmin yli- kuin alivaroainen.

Periaatteena on, että esteellisyys ilmoitetaan mieluummin varmuuden vuoksi epävarmoissakin tilanteissa kuin liian harvoin. Esteellinen ei osallistu lainkaan käsittelyyn, ja mikäli hakemus muiden arviointien perusteella etenee prosessissa, poistuu hakemuksen arvioinnin ajaksi kokouksesta.

Esteellisyysäännökset suojaavat arvioinnin puolueettomuutta, eivät arvioijaa vaikeilta päätöksiltä. Asiantuntijarooliin kuuluu harkintavastuu myös epämukavissa tilanteissa, eikä esteellisyyttä tule käyttää ratkaisuvastuun välttämiseen.

Voinko arvioida tätä hakemusta? Esteellisyyskaavio

Jokaisella säätiöllä voi olla omat esteellisyysohjeensa, joissa määrätään esteellisyyskäytännöistä näitä ohjeita tarkemmin. Tätä kaaviota voi pitää vähimmäistasona esteellisyyksien arvioinnissa.

1. TASO

Minä & läheiset
=
aina esteellinen

- minä + (avo)puoliso
- lapset + vanhemmat
- sisarukset
- hallitusjäsenyys

2. TASO

Sidonnaisuudet
=
pysähdy ja harkitse

- toimeksianto
- yhdistys- / järjestöjäsenyys
- taloudellinen etu
- muu sidonnaisuus

3. TASO

Harkinnan alue
=
kysy itseltäsi:
jääväänkö?

- yhteistyö
- "miltä näyttää?"

Kysy säätiön
yhteyshenkilöltä



Kirjaa havaitsemasi
esteellisyys



Vetäydy tarvittaessa
arvioinnista

Kelpoisuuden ja ehtojen läpikäynti

Ennen varsinaista asiantuntijan tekemää syvällistä sisällöllistä arviointia varmistetaan, että hakemus kuuluu säätiön haun piiriin ja täyttää sen perusehdot. Tällaisia tapauksia voivat olla esimerkiksi hakuehdoissa annetut tietyt kriteerit tutkinnoista, alueellisesta rajauksesta tms.

Arvioinnissa voidaan ottaa myös huomioon, onko aiempien apurahojen raportointi viivästynyt. Myöhästyneet raportit eivät välttämättä automaattisesti johda hylkäykseen, mutta uusi rahoitus voidaan asettaa ehdolliseksi niin, että maksatus edellyttää puuttuvien selvitysten toimitamista ja hyväksymistä.



Ennen arviointia varmistetaan, että hakemus kuuluu säätiön haun piiriin ja täyttää sen perusehdot.

Luottamuksellisuus ja tietosuoja

Asiantuntijana työskentely on aina luottamuksellista. Hakemuksia, liitteitä ja henkilötietoja käsitellään huolellisesti siten, etteivät ne päädy sivullisten nähtäville eikä niistä keskustella kenenkään säätiön prosessin ulkopuolisen kanssa.

Sähköisessä arviointijärjestelmässä tämä tarkoittaa käytännössä mm. seuraavaa:

- hakemusmateriaalia ei tallenneta tarpeettomasti omalle laitteelle, ja mahdolliset ladatut tiedostot poistetaan arvioinnin jälkeen tietoturvallisesti
- tulostamista vältetään; jos tulosteita syntyy, ne hävitetään tietoturvallisesti viipymättä arviointityön päätyttyä
- tunnuksia arviointijärjestelmään ei luovuteta toisille, ja mahdollisista tietoturvaepäilyistä ilmoitetaan heti säätiön yhteyshenkilölle.

Yleiset sisällölliset arviointikriteerit

Hakemuksia arvioitaessa on yleensä hyödyllistä käyttää samaa perusrunkoa kaikissa hauissa. Seuraava malli on tarkoituksella yleisluonteinen:

Relevanssi ja tarve

Onko hakemus linjassa säätiön tarkoituksen ja haun tavoitteiden kanssa? Onko hakemuksessa esitetty tavoite ajankohtainen ja perusteltu? Keskeistä on, että hankkeelle, työlle tai toiminnalle on tunnistettavissa selkeä tarve ja perustelu. Ajankohtaisuus voi vahvistaa hakemuksen relevanssia mutta ei yksin riitä, jos yhteys haun tavoitteisiin jää heikoksi. Arvioinnissa voidaan ottaa huomioon myös se, miten hakemus asettuu suhteessa aiempaan toimintaan tai olemassa olevaan tietoon ja käytäntöihin.

Hakijan tai työryhmän osaaminen

Onko toteuttajalla riittävä osaaminen ja näyttöä suhteessa haettuun työhön? Onko mukana relevantit tekijät ja kumppanit? Arvioinnissa otetaan huomioon hakijan tai työryhmän osaaminen, kokemus ja aiemmat näytöt suhteessa haettavaan työhön. Keskeistä ei ole muodollinen pätevyys sinänsä, vaan se, onko toteuttajilla edellytykset viedä suunnitelma onnistuneesti läpi. Monialaisissa tai laajoissa hankkeissa arvioidaan myös sitä, onko oleelliset roolit ja vastuut tunnistettu ja onko mukana tarvittavia kumppaneita tai asiantuntijoita. Arvioinnissa voidaan painottaa toteutuskykyä hankkeen kunnianhimon rinnalla.

Suunnitelma ja toteutettavuus

Käykö hakemuksesta selvästi ilmi mitä tehdään, miten ja kuka tekee? Ovatko aikataulu ja toteutus uskottavia? Hakemuksesta tulisi käydä selvästi ilmi tekemisen konkretia ja asiantuntemus. Arvioinnissa tarkastellaan suunnitelman johdonmukaisuutta, selkeyttä ja realistisuutta. Aikataulun, työvaiheiden ja vastuunjaon tulee olla uskottavia suhteessa hankkeen laajuuteen. Hyvä suunnitelma osoittaa, että hakija on pohtinut myös mahdollisia riskejä ja epävarmuuksia, vaikka kaikkea ei olisi mahdollista ennakoida.

Budjetti ja rahoitusrakenne

Onko budjetti realistinen ja tasapainossa? Onko muu rahoitus huomioitu, ja onko kokonaisuus uskottava? Budjetin arvioinnissa kiinnitetään huomiota siihen, ovatko kustannukset perusteltuja ja oikeassa suhteessa suunniteltuun toimintaan. Budjetin ei tarvitse olla yksityiskohtainen tilinpäätös, mutta sen tulee antaa uskottava kuva siitä, mihin rahoitusta käytetään. Arvioinnissa huomioidaan myös muu rahoitus, omarahoitus tai rinnakkaiset tuet sekä kokonaisuuden taloudellinen kestävyys. Myönnettävän rahoituksen tulee lähtökohtaisesti olla riittävä esitetyn suunnitelman tai sen olennaisten osien toteuttamiseen.

Vaikutus ja tulosten leviäminen

Onko toiminnalla potentiaalia vaikuttaa, tuottaa uutta tietoa/taidetta/toimintaa tai palvella kohderyhmää? Onko hanke tai sen lopputulos saavutettava mahdollisimman monelle? Arvioinnissa tarkastellaan, millaista vaikuttavuutta hankkeella tai toiminnalla voi olla kohderyhmälle, alalle tai laajemmin yhteiskunnassa. Vaikutus voi ilmetä monin tavoin, esimerkiksi uuden tiedon, taiteellisen elämyksen, käytäntöjen tai keskustelun syntymisenä. Lisäksi voidaan arvioida, miten tulokset ovat

saavutettavissa ja hyödynnettävissä: kenelle ne on tarkoitettu ja millä tavoin ne voivat levitä tai jäädä elämään hankkeen päätyttyä.

Laatu

Laatu on säätiöille tyypillinen mutta moniulotteinen arviointikriteeri, joka koostuu usein ainakin edellä mainituista kriteereistä. Sitä ei voi määritellä yhdenmukaisella mittarilla, vaan se saa erilaisia painotuksia riippuen säätiön, haun ja tuettavan alan erityispiirteistä ja painotuksista. Säätiörahoitus ei *kuulu* kenellekään, vaikka hakijalla olisi millainen ansio-luettelo. Säätiöiden arvioinnissa laatu voidaan tiivistää siten, että hakemus on sisällöllisesti perusteltu, tarkoitukseensa sopiva ja toteutetaan asiantuntevasti suhteessa siihen kontekstiin, jossa sitä arvioidaan. Laadun arvioinnissa voi olla tarpeen punninta myös ajankohtaisuuden ja viimeistelyn välistä suhdetta: joskus nopea reagointi suhteessa kesken-eräisyyden hyväksymiseen voi olla perusteltua, toisinaan taas huolellinen viimeistely ja pitkäjänteisyys korostuvat.

Yhteensopivuus ja kokonaisuus

Arvioinnissa voidaan tarkastella, miten hakemus asettuu suhteessa muihin saman haun hakemuksiin ja säätiön aiempaan tukitoimintaan. Kaikki hyvät hakemukset eivät välttämättä mahdu rahoitettaviksi, ja siksi kokonaisuus ja tasapaino voivat vaikuttaa lopullisiin painotuksiin.

Arviointimatriisi

Mitä arvioidaan	Arviointia ohjaavia kysymyksiä
1. Relevanssi ja tarve	
Yhteys haun tavoitteisiin ja tunnistettu tarve	• Vastaako hakemus haun tarkoitusta? • Onko tarve perusteltu ja ymmärrettävä? • Onko aihe ajankohtainen tai muuten merkityksellinen?
2. Hakijan / työryhmän osaaminen	
Toteuttajien kyvykkyys	• Onko hakijalla tai työryhmällä riittävä osaaminen ja kokemus? • Ovatko roolit ja vastuut selkeitä? • Onko tarvittava asiantuntemus tunnistettu ja mukana?
3. Suunnitelma ja toteutettavuus	
Suunnitelman selkeys ja realismi	• Käykö hakemuksesta ilmi mitä tehdään, miten ja kenen voimin? • Onko aikataulu uskottava? • Onko kokonaisuus hallittavissa haetulla rahoituksella?
4. Budjetti ja rahoitusrakenne	
Taloudellinen realismi ja tasapaino	• Ovatko kustannukset perusteltuja suhteessa suunnitelmaan? • Onko muu rahoitus huomioitu? • Onko kokonaisuus taloudellisesti uskottava?
5. Vaikutus ja tulosten leviäminen	
Potentiaalinen hyöty ja saavutettavuus	• Millainen vaikutus toiminnalla voi olla kohderyhmälle, alalle tai laajemmin? Kenelle tulokset ovat suunnattuja ja miten ne ovat saavutettavissa tai hyödynnettävissä?
6. Laatu	
Sisällöllinen taso ja toteutuksellinen kestävyys	• Onko sisältö uskottavaa, huolellisesti perusteltua ja tarkoituksenmukaista? • Onko tasapaino ajankohtaisuuden ja viimeistelyn välillä perusteltu?
7. Kokonaisuus ja suhteutus	
Hakemuksen asema muiden joukossa	• Miten hakemus asettuu suhteessa muihin saman haun hakemuksiin? • Tukeeko se haun kokonaisuutta tai täydentää aiempaa rahoitusta?

Matriisi ei ole mekaaninen pisteytyskaavio vaan arvioinnin apuväline. Yksittäinen vahvuus tai heikkous ei automaattisesti ratkaise lopputulosta, vaan arviointi perustuu kokonaiskuvaan ja haun tavoitteisiin.

Arviointimerkinnot (esimerkkimalli)

Matriisia voidaan käyttää esimerkiksi seuraavilla merkinnöillä:

Vahva / puollettava
Kohtalainen / mahdollinen
Heikko / ei puollettava
Esteellinen

Lisäksi voidaan kirjata lyhyt sanallinen kommentti (1–3 lausetta), jolla kokonaisarvio perustellaan.



Säätörahoitus ei kuulu kenellekään,
vaikka hakijalla olisi millainen ansioluettelo.

Myönnettävä summa ja osarahoitus

Myönnettävän rahoituksen tulee lähtökohtaisesti olla riittävä esitetyn suunnitelman toteuttamiseen tai sen keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen. Rahoitussummaa ei leikata vain, jotta mahdollisimman moni saisi säätiöltä rahoitusta, vaan oletetaan hakijan arvioineen tarvittavat resurssit mahdollisimman oikein ja realistisesti.

Aina haetun rahoituksen myöntäminen täysimääräisenä ei kuitenkaan ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista. Myöntösummaa voidaan sopeuttaa esimerkiksi silloin, kun kustannusarvio vaikuttaa selvästi ylimitotetulta, hankkeen laajuutta voidaan perustellusti rajata tai kun osarahoitus tukee hankkeen toteutusta ilman, että sen laatu tai vaikuttavuus olennaisesti heikkenee.

Jos hanke on saanut tai on saamassa rahoitusta muilta rahoittajilta, tämä voidaan ottaa huomioon kokonaisrahoitusta ja myönnettävää summaa arvioitaessa.



Kun rahaa ei riitä kaikkeen,
on uskallettava tehdä valintoja
ja poisvalintoja.

Kestävyys ja saavutettavuus

Yhä useampi säätiö haluaa tietää, miten hakija huomioi hankkeensa kestävyys- ja saavutettavuuskysymykset. Vastaaminen voi olla vapaaehtoista ja kysymysten tarkoitus voi olla myös herättää hakijan ajattelua ja kannustaa parempiin käytäntöihin. Säätiöstä riippuen näiden näkökulmien puutteellisuus ei välttämättä heikennä arviota. Sen sijaan perusteltu kestävyys tai saavutettavuus voidaan ottaa arvioinnissa huomioon myönteisesti, esimerkiksi hyväksymällä joitakin lisäkustannuksia (kuten saavutettavuusjärjestelyt tai kestävämmät matkustustavat).

Tekoäly hakemuksissa ja arvioinnissa

Hakija voi käyttää tekoälyä hakemuksen valmistelussa, kunhan se tehdään läpinäkyvästi säätiön ohjeiden ja hakulomakkeen käytäntöjen mukaisesti. On arvioitu, että tekoälyn hyödyntäminen voi yhdenvertaistaa hakuprosessia erilaisista taustoista tulevien hakijoiden välillä.

Arviointityössä periaate on, että asiantuntija ei saa viedä hakemusmateriaalia miltään osin ulkoisiin tekoälypalveluihin (esim. tiivistystä tai käännöstä varten). Jos hakemuksen kieltä ei pystytä arvioimaan, tästä voidaan tehdä asiallinen merkintä arvioon.

Arvioinnin työskentelytapa ja dokumentointi

Arviointijärjestelmässä hakemukset voidaan esteellisyysarviointien jälkeen jäsentää esimerkiksi luokkiin ”puollettava / mahdollinen / ei puollettava” ja tarvittaessa ”siirrettävä toiseen kokonaisuuteen” säätiölle soveliaimman käytännön mukaan. Erilaiset pisteytykset ovat myös käytännöllisiä, kunhan kaikilla asiantuntijoilla on selvä käsitys niiden käytöstä ja merkityksestä.

Kirjallisissa kommenteissa asiantuntija perustelee arvionsa mahdollisimman selkeästi. Perusteluiksi riittää usein 2–4 ydinhavaintoa (vahvuudet, riskit, toteutus, budjetti). Myös epävarmuus voidaan kirjata, jos se on perusteltua.

Arviointi voi perustua yhden asiantuntijan harkintaan tai useamman arvioijan näkemyksiin; molemmissa malleissa tärkeintä ovat punnitut perustelut ja moninäkökulmaisuuuden tietoinen huomiointi. Useamman arvioijan käyttö ei automaattisesti johda parempiin päätöksiin kuin yksittäisen asiantuntijan harkinta.

Asiantuntijat eivät aina ole yksimielisiä yksittäisten hakijoiden ansioista, ja eriävistä näkökulmista kumpuava keskustelu voi olla hedelmällistä säätiön toiminnan kehittämisen kannalta – eri näkökulmien esittämistä ei pidä pelätä. Kokouskeskusteluista voidaan laatia yhteenveto niin, ettei yksittäisten asiantuntijoiden puheenvuoroja yksilöidä.

Säätiö voi perustellusti hyödyntää joko vaihtuvia asiantuntijoita tai samoja arvioijia useampien vuosien ajan; molemmissa toimintatavoissa on vahvuutensa ja riskinsä, kunhan ne tunnistetaan ja otetaan huomioon prosessin aikana. Tärkeintä on säilyttää arvioinnissa nöyryys muistaen, ettei kaikki viisaus asu säätiön hallituksessa. Ulkopuoliset asiantuntijat tuovat päätöksentekoon näkökulmia, jotka vahvistavat koko säätiötä.

Säätiöt eivät yleensä kerro käyttämiensä asiantuntijoiden henkilöllisyyttä näiden puolueettomuuden ja työrauhan suojelemiseksi. Arvioinnin anonymiteetti suojaa arvioijaa, mutta ei poista vastuuta perustellusta ja huolellisesta harkinnasta.

Hakija ei yleensä näe säätiön sisäisiä yhteenvetoja tai perusteluita eikä säätiöllä ole velvollisuutta niitä antaa. (Ks. lisää palautteesta sivulta 22 alkaen.)

Säätely ja riskit

Rahoituksen myöntämisessä säätiö noudattaa soveltuvaa lainsäädäntöä ja viranomaisohjeita (mm. pakotesäätely, rahanpesun ja terrorisminvastainen säätely).

Jos arvioinnissa tunnistetaan viitteitä siitä, että hakemukseen voi liittyä pakoteriski tai muuta oikeudellista epäselvyyttä, asia siirretään viipymättä säätiön vastuuhenkilölle tai juristille jatkoarviointia varten.



Arviointityössä periaate on, että asiantuntija ei saa viedä hakemusmateriaalia miltään osin ulkoisiin tekoälypalveluihin.

Palautteen antaminen rahoitushakemuksesta

Jokainen säätiö tekee omat ratkaisunsa siitä, voiko se antaa palautetta ja millä tavoin, ottaen huomioon toimintansa luonteen, resurssit ja hakemusmäärät. Säätiön hallitus päättää palautekäytännöistä osana säätiön hallintoa ja toimintalinjauksia.

Säätiöiden vastaanottamien hakemusten määrä ja luonne vaihtelevat huomattavasti. Osa säätiöistä etsii rahoittamansa hankkeet itse eikä käsittele lainkaan avoimia hakemuksia, kun taas toiset säätiöt voivat saada vuosittain yli 20 000 laajaa hakemusta. Siksi myös palautteen antamisen mahdollisuudet vaihtelevat säätiöittäin.

Palautteen antaminen hakijoille on säätiöiden kuuma peruna. Sitä pidetään perinteisesti mahdottomana, koska se vie resursseja, vähentää arvioitsijoiden kiinnostusta tarttua yhä raskaammaksi muuttuvaan työhön ja on vaikeata. Säätiöt pelkäävät myös, että palautteen perusteella hakijat yrittävät jatkossa miellyttää säätiötä muuttamalla hakemustaan kaavamaisesti, jolloin hakijan oma ajattelu rajoittuu.

Asiaa voi tarkastella toisin säätiön vaikuttavuuden näkökulmasta: luomalla kevyt prosessi palautteen antamiselle sillä voi merkittävästi lisätä säätiön saamien hakemusten laatua ja osuvuutta suhteessa säätiön tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Palautteen antaminen voi myös parantaa myönteistä säätiökuvausta rahoittajista mentoreina, kasvattaa luottamusta säätiöiden prosesseihin ja pitää säätiörahoituksen kiinnostavana vaihtoehtona monenlaisille hakijoille.

Rahoitushakemusten arviointi on aina myös oppimisprosessi hakijoille. Vaikka kaikkia hyviä hakemuksia ei voida rahoittaa, lyhytkin palaute voi lisätä arvioinnin läpinäkyvyyttä ja koettua oikeudenmukaisuutta. Se voi auttaa hakijoita ymmärtämään, miten hakemus on suhteutunut haun

tavoitteisiin ja muihin hakemuksiin, ja tukee hakemusten ja tekijöiden sisältöjen kehittymistä tulevilla hailla.

Kevyt palaute voi vähentää turhautumista, epäluottamusta ja yksittäisiä tiedusteluja, kun hakijat saavat edes yleisluontoisen käsityksen arvioinnin painotuksista. Samalla se voi vahvistaa luottamusta säätiön toimintaan ja päätöksentekoon, ilman että arvioijille syntyy kohtuutonta lisätyötä.

Riippumatta käytettävästä mallista selkeä viestintä arviointiperiaatteista ja päätöksenteon reunaehdoista tukee hakijoiden ymmärrystä rahoitusprosessista.

Esimerkkejä kevyistä palautemalleista

Yleisluonteisen palautteen tarkoituksena on tunnistaa hakijan työ ja kuvata päätöksen perusteita yleisellä tasolla, ei arvioida hakemusta yksityiskohtaisesti. Palautteen ei tarvitse olla yksityiskohtaista eikä yksilöllisesti räätälöityä. Seuraavat mallit ovat osoittautuneet toimiviksi monissa säätiöissä:

1. Kriteerikohtainen yleispalaute

Hakijalle voidaan päätöksen liitteenä lähettää esimerkiksi 3–5 keskeistä arviointikriteeriä ja lyhyt, ennalta määritelty sanallinen arvio kustakin:

Relevanssi ja tarve: vahva / kohtalainen / kehittämiskohde

Suunnitelma ja toteutettavuus:
selkeä / osin epäselvä / kehittämiskohde

Budjetti: realistinen / osin epäselvä / kehittämiskohde

Tällainen palaute antaa hakijan kaipaamaa suuntaa ilman, että se avaa koko sisäistä arviointia.

2. Yleisluonteinen tekstipalaute

Hakemuksen yhteyteen voidaan liittää yksi tai kaksi valmiiksi muotoiltua lausetta, jotka arvioija voi rastittaa useiden valmiiden vaihtoehtojen joukosta. Esimerkiksi:

Hakemus arvioitiin laadukkaaksi, mutta se ei tässä haussa noussut rahoitettavien joukkoon, koska painotimme hieman eri tavoitteita hakemuskokonaisuuden perusteella.

Hakemuksen tavoitteet olivat kiinnostavia, mutta toteutus-suunnitelma jäi osin epäselväksi suhteessa haettuun rahoitukseen.

Hakemus oli kierroksen parhaiden joukossa mutta jaettavaa rahoitusta ei riittänyt kaikille parhaillekaan.

Valmiit muotoilut vähentävät tulkintaeroja ja pitävät sävyn tasaisena.



Jokainen säätio tekee omat ratkaisunsa siitä, voiko se antaa hakemuksista palautetta.

3. Henkilökohtainen palaute varattavalla puhelinajalla

Useampi säätiö on kokeillut ennalta rajattuja henkilökohtaisia palautekeskusteluita myönteisin tuloksin. Tämä malli palvelee erityisesti hakijoita, jotka haluavat kehittää hakemustaan pidemmällä aikavälillä.

Hyväksi todettuja käytäntöjä:

- puhelinajat varataan erillisestä sähköisestä ajanvarauskalenterista, johon säätiö on voinut ne etukäteen merkitä eikä se siten aiheuta suurta hallinnollista taakkaa,
- keskustelun kesto on rajattu (esim. 10–15 minuuttia),
- palaute keskittyy hakemuksen kokonaisuuteen ja kehittämiskohtiin, ei yksityiskohtiin,
- keskustelu ei ole muutoksenhaku eikä vaikuta tehtyyn päätökseen.

Henkilökohtainen palaute voi vähentää myöhempää yhteydenottojen määrää ja parantaa hakijoiden kokemusta merkittävästi suhteessa käytettyyn aikaan. Palautteen antajan ei tarvitse olla erityisalan asiantuntija vaan hän voi olla säätiön työntekijä, jolla on käytössään arvioitsijoiden kommentit tai keskustelumuistio.

Mitä palautteella ei luvata

Palautetta annettaessa on tärkeää todeta selkeästi, että:

- säätiön päätökseen ei voi hakea muutosta eikä palautteen antaminen merkitse, että rahoituspäätöstä muutettaisiin,
- palaute on yleisluonteista eikä kata kaikkia arvioinnin nyansseja,
- se ei tarkoita, että hakemus olisi automaattisesti vahvempi seuraavassa haussa,
- rahoituspäätökset tehdään aina suhteessa kyseisen haun kokonaisuuteen.

Säätiöiden rahoituspäätösten viestinnästä ja rahoituksensaajien tuesta laajemmin lue oppaamme [Esimerkkejä säätiön viestinnästä](#).

Lisätietoa hakijoille

Säätiön kannattaa myös verkkosivuillaan hakutietojensa yhteydessä kertoa selkeästi ja informatiivisesti kaikki hakuun liittyvät olennaiset tiedot, haun kriteerit ja aikataulut.

Hakijat kannattaa ohjata Säätiöt ja rahastot ry:n [rahoituksenhakijoille suunnatulle verkkosivulle](#), joka kokoaa käytännön vinkkejä ja taustatietoa säätiörahoituksen hakemisesta. Sivuilta löytyy myös [muiden rahoittajien tietoja ja yhteystietoja](#).

Lisälukemista

[Hyvä säätiötapa](#)

[Säätiön hyvä hallinto](#)

[Säätiön hyvä tiedonhallintatapa](#)

[Esimerkkejä säätiön viestinnästä](#)

[Hyvä tieteellinen käytäntö](#)

[Tutkijanarvioinnin kansallinen suositus](#)

[Eettinen ohjeisto taide- ja kulttuurialalle](#)

Esimerkkejä hakijoiden kysymyksistä: [Hakijat kysyvät, säätiöt vastaavat](#)

Esimerkki arvioijan työstä: [Arvioija näkee hakemusten työn](#)

Esimerkki säätiöstä: [Miten Nesslingin säätiön rahoittamat hankkeet valitaan?](#)

Ohjetta laadittaessa on tutustuttu mm. Suomen Kulttuurirahaston, Svenska kulturfondenin ja Koneen Säätiön käytäntöihin.