

## **Sidosryhmien ja riskienhallinta projektissa**

Case Palosuojelurahasto

Ada Almusa



<b>Tekijä(t)</b> Ada Almusa	
<b>Koulutusohjelma</b> Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Sidosryhmien ja riskienhallinta projektissa Case Palosuojelurahasto	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 34 + 2
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Stakeholder and risk management in a project Case Fire Protection Fund	
<p>Palosuojelurahaston digitalisointihanke jää historiaan jälleen yhtenä julkishallinnon epäonnistuneena projektina. Projektin tavoitteet olivat selkeät, vastaava hanke oli juuri toteutettu sisäministeriössä toisessa rahastossa, rahoitus oli järjestetty ja aikataulu suunniteltu. Hanke ei kuitenkaan edennyt suunnitteluvaihetta pidemmälle.</p> <p>Opinnäytetyö on case- eli tapaustutkimus, joka selvittää sisällönanalyysin avulla mihin Palosuojelurahaston hanke kompastui. Analyysin kohteena ovat omakohtaiset kokemukset, jotka kertyivät toimiessani vuoden verran harjoittelijana sihteeristössä.</p> <p>Epäonnistumisen syiksi nousi sidosryhmien puutteellinen sitouttaminen hankkeeseen sekä epätodennäköisten riskien realisoituminen. Puolen vuoden valmisteluvaiheen aikana ei myöskään saatu koottua toimivaa projektiorganisaatiota.</p> <p>Opinnäytetyö esittää kuinka Palosuojelurahaston toimintaympäristöstä kartoitetaan sidosryhmät, kuinka riskit kartoitetaan ja kootaan vastaavalle projektille ohjausryhmä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Palosuojelurahasto, projektiorganisaatio, sidosryhmä, riskienhallinta, case-tutkimus	

<b>Author(s)</b> Ada Almusa	
<b>Degree programme</b> Business Information Technology	
<b>Report/thesis title</b> Stakeholder and risk management in a project Case Fire Protection Fund	<b>Number of pages and appendix pages</b> 34 + 2
<p>History will know the Fire Protection Funds digitalisation project as a yet again failed public administration project. The project had a clear goal, a similar project had earlier been implemented in the same Ministry by another Fund, funding had been organised and the schedule planned. And still, the project never proceeded from the planning phase.</p> <p>This thesis is a case study that analyzes with qualitative methods what went wrong with the Fire Protection Funds project. The material for the analysis is from the authors own experiences that over her 12-month trainee job at the Funds secretariat.</p> <p>Stakeholder's lack of commitment and unlikely risks realising turned out to be the key factors for the project failure. Also, during six months planning phase, no proper project organisation was formed.</p> <p>This thesis makes recommendations to the Fire Protection Fund how in their operating environment stakeholders can be found, how to map risks and gather a steering committee for a similar project.</p>	
<b>Keywords</b> Fire Protection Fund, project organisation, stakeholder management, risk management, case study.	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Projektiorganisaatio.....	2
2.1	Projektin omistaja.....	3
2.2	Ohjausryhmä .....	3
2.3	Projektipäällikkö .....	4
2.4	Tukihenkilöstö .....	6
2.5	Projektiryhmä .....	7
3	Sidosryhmät .....	8
3.1	Sidosryhmien tunnistaminen .....	8
3.2	Sidosryhmien luokittelu .....	9
3.3	Sidosryhmien analysointi .....	10
3.4	Sidosryhmien hallinta .....	10
4	Riskienhallinta .....	12
4.1	Riskien luokittelu .....	13
4.2	Riskienhallinta.....	14
4.3	Henkilöriskit .....	15
4.4	Riskien seuranta .....	15
5	Case: Palosuojelurahaston avustusten haku ja käsittelyprosessin digitalisointi .....	17
5.1	Palosuojelurahasto .....	17
5.2	Palosuojelurahaston hankkeen taustaa.....	19
5.3	Suunnitteluvaihe .....	20
5.4	Oma näkökulma ja muita huomioita .....	22
6	Tutkimusmenetelmät ja havainnot .....	26
6.1	Projektiorganisaatio .....	27
6.2	Sidosryhmät.....	28
6.3	Hankkeen riskit .....	29
7	Johtopäätökset tulevaa varten.....	31
7.1	Sidosryhmien huomioiminen .....	31
7.2	Riskienhallinta.....	31
7.3	Projektiorganisaation kokoaminen.....	32
8	Loppusanat .....	34
	Lähteet .....	35
	Liitteet.....	39
	Liite 1 Sopimuspalokuntien pienavustushankkeiden prosessi.....	39
	Liite 2 Palosuojelurahaston digitalisointihankkeen käsittekartta .....	40

# 1 Johdanto

Tolstoin klassikkoteoksen Anna Kareninan alkusanoista on kehitelty periaate projektimaailmaan. Periaatteen mukaan kaikki onnistuneet projektit ovat toistensa kaltaisia, mutta jokainen epäonnistunut projekti on epäonnistunut omalla tavallaan (Myllymäki ym. 2010). Projekti voidaan katsoa epäonnistuneeksi silloin kun se ei ole saavuttanut sille asetettuja ajallisia, budjetillisiä tai laadullisia tavoitteita (Hillson 2013).

Toimin vuoden 2015 harjoittelijana sisäministeriön pelastusosastolla Palosuojelurahastossa. Tämän opinnäytetyön oli alun perin tarkoitus olla toimeksianto rahaston avustusten haku- ja käsittelyprosessin digitalisointihankkeen määrittelystä, mutta projekti päätettiin keskeyttää jo valmisteluvaiheessa. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui opinnäytetyön ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella projektin keskeytykseen johtaneiden syiden selvittäminen ja analysointi. Varhaisessa tarkasteluvaiheessa keskeyttämisen keskeisiksi tekijöiksi näytti nousevan projektin sidosryhmien sitoutumisen puute sekä epätodennäköisiksi luonnehdittujen riskien toteutuminen.

Päädyimme ohjaajan kanssa vielä kerran muuttamaan tämän opinnäytetyön näkökulmaa ja suunnata sisältö enemmän kohden opasta, jossa tarkastellaan yleisellä tasolla Palosuojelurahaston hankkeen tunnistettuja kipupisteitä ja esitetään suositeltavia toimenpiteitä, joita rahasto voi käyttää kun hanke uudelleen käynnistetään. Näkökulman muutoksen johdosta opinnäytetyön pohjana toimiva tarina Palosuojelurahaston digitalisointihankkeen vaiheista koettiin tarpeelliseksi, jotta projektiorganisaation muodostusta ja rooleja voidaan tarkastella objektiivisesti. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää: "Millainen on toimiva projektiorganisaatio Palosuojelurahaston toimintaympäristössä", "Miten koota hankkeen ohjausryhmä", "Kuinka tunnistaa hankkeen sidosryhmät ja sitouttaa heidät hankkeeseen", "Kuinka tunnistaa hankkeen riskit", "Miten toteuttaa riskienhallintaa vastaavassa hankkeessa".

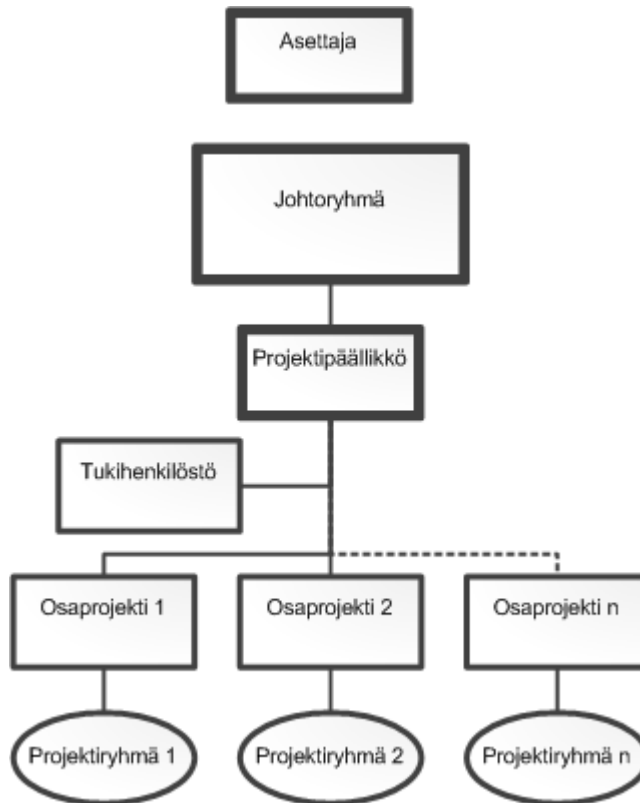
Opinnäytetyön toisessa osassa kuvataan projektiorganisaation muodostamisen periaatteita. Seuraavassa osassa keskitytään sidosryhmiin ja neljännessä osassa tutustutaan riskienhallinnan teoriaan. Viides osa on kertomus; Palosuojelurahaston digitalisointihankkeen tarina. Tarina on kerrottu subjektiivisesti, yhdistäen uudenlaista päiväkirjamaista opinnäytetyömallia perinteisempään toteutukseen, höystettynä tarinaa tukevilla lähteillä. Lopuksi puran kertomuksen laadullisin menetelmin sisällön analyysiä käyttäen ja esittelen minkälaisiin loppupäätelmiin tulin ja mitä tämä opinnäytetyöprosessi minulle opetti.

## 2 Projektiorganisaatio

Onnistuneen projektin taustalla on toimiva projektiorganisaatio. Jämäkkä ohjausryhmä, joka toimii hankkeen luustona, projektipäällikkö toiminnan hermokeskuksena ja projektiryhmä joka antaa toiminnalle muskelit. Tarvittaessa perusorganisaatiot tukevat projektia asiantuntijoilla joista löytyy tietotaitoa näyttääpä ongelma naualta tai ruuvilta.

Projekti hallintaan –kirjassa Ruuska (1999, 9) määrittelee projektin olevan joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Lisäksi projektilla on kiinteä budjetti ja aikataulu. Tämän ihmisjoukon, eli projektin henkilöstön, organisointi ja johtaminen on yksi projektin keskeisiä osatekijöitä (Arto, Martinsuo & Kujala 2008, 273). Ruuska (1999, 18) nostaa henkilöstön johtamisen jopa kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi. Projektiorganisaatiota koostettaessa tulee miettiä keitä henkilöitä organisaatioon otetaan, minkälaista osaamista he tuovat ja miten he toimivat yhdessä, eli ennen kaikkea kiinnitetään huomiota henkilöresurssien laatuun. (Arto ym. 2008, 273.)

Kuvan 1 puumallisessa projektiorganisaation kuvaksessa projektipäällikkö toimii suoraan ohjausryhmän alaisuudessa ja hänen apunaan voi olla tukihenkilö tai -henkilöitä. Myös ohjausryhmä voi käyttää asiantuntijoita tukihenkilönä omassa työskentelyssään. Projektipäällikön alaisuudessa toimivat eri osaprojektien projektiryhmät. Projektin alussa on hyvä selkeästi määritellä projektin eri toimijoiden sisäinen vastuujako ja sopia esimerkiksi tehtäväjaon, päätöksenteon ja viestinnän vastuuhenkilöt jotta välttyään epäselvyyksiltä myöhemmissä vaiheissa (Arto ym. 2008, 292).



Kuva 1. Projektin organisaatio – puumalli (Ruuska 1999, 82)

## 2.1 Projektin omistaja

Omistajan tunnistaminen ja nimeäminen pitäisi olla projektin ihan ensimmäisiä tehtäviä (Haukka & Petäinen 2006, 17). Toimitusprojekteissa omistajaa kutsutaan *asiakkaaksi* tai *tilaajaksi*, sisäisissä projekteissa *sponsoriksi* (Arto ym. 2008, 44-45). Ruuska (1999, 82-86) viittaa rooliin *asettajana*, kuten kuvassa 1.

Projektin omistajaideoi, laittaa hankkeen käyntiin, maksaa projektin kulut ja hyödyntää lopputuloksen. Hänellä on strateginen visio ja näkemys projektin yhteydestä yhteisön muuhun toimintaan.

Projektin omistaja toimii ohjausryhmän puheenjohtajana ja projektipäällikön lähimpänä tukijana.

## 2.2 Ohjausryhmä

Ohjausryhmästä käytetään joissain yhteyksissä nimitystä valvontaryhmä tai johtoryhmä, kuten kuvassa 1 on tehty. Kaikki nimet kuvaavat ryhmälle asetettuja tehtäviä ja odotuksia. Ohjausryhmä valvoo projektin etenemistä, aikataulua, kuluja ja voimavarojen käyttöä sekä

tekee tarvittaessa niihin liittyviä päätöksiä (Ruuska 1999, 84). Ohjausryhmä hyväksyy projektisuunnitelman, antaa valtuudet sen toteuttamiseen ja valvoo toteuttamista, hyväksyy väli- ja lopputuloksen ja merkittävät muutokset projektisuunnitelmaan sekä tarvittaessa ehdottaa projektin keskeyttämistä, uudelleen resursointia ja lopettamista (Arto ym. 2008, 326).

Ohjausryhmän koko tulee pitää mahdollisimman pienenä. Kaikkein pienemmissä projekteissa ohjausryhmä voidaan jopa jättää muodostamatta - projektin valvonnasta voi vastata yksittäinen henkilö (Arto ym. 2008, 325-328). Parhaiten toimivat ohjausryhmät on koottu projektin sidosryhmistä, eli jäsenillä on omia intressejä projektin lopputulosta kohtaan. Ruuska (1999, 84) listaa muun muassa käyttäjän edustajan puuttumisen ohjausryhmästä tyypillisenä kokoonpanoon liittyvänä epäkohtana. Mainittuna on myös päätösvallan puuttuminen sekä omistajan että linjaorganisaation edustajien osalta. Arto ym. (2008, 45, 327-328) kuitenkin huomauttaa, että ohjausryhmään ei kannata kutsua aivan organisaation ylintä johtoa mikäli heillä ei ole projektin kannalta tarvittavaa asiantuntemusta tai ellei henkilö toimi omistajan roolissa.

Projektin omistaja toimii ohjausryhmän puheenjohtajana ja projektipäällikkö sihteerinä ja esittelijänä. Projektipäällikkö kutsuu ohjausryhmän koolle noin kerran kuukaudessa, vaikakaan yhteistyö ei saisi rajoittua kokouksiin. Yllättävissä tilanteissa projektipäällikkö voi olla jo ennalta yhteydessä ohjausryhmän avainhenkilöihin näin nopeuttaen asian käsittelyä. (Ruuska 1999, 85-86.)

### **2.3 Projektipäällikkö**

Lähes jokaiselle projektille valitaan projektipäällikkö, jonka tehtävänä on hoitaa projektin operatiivista johtamista. Projektipäälliköksi ajautuu usein organisaatiosta toimialan asiantuntijoista ansioitunein tekijä. Menestyksekkääseen projektin vetämiseen tarvitaan kuitenkin henkilö, jonka asiantuntijuus ja mielenkiinto ovat nimen omaa projektin johtamisessa. (Arto ym. 2008, 274; Ruuska 1999, 90.)

Silius & Tervakari (2007, 15) listaavat projektipäälliköltä vaadittavia ominaisuuksia:

- rohkeus
- aito kiinnostuneisuus asiaan
- avoimuus, ulospäin suuntautuneisuus
- ahkeruus ja rehellisyys
- organisointikyky ja kyky hallita kokonaisuutta
- lojaalisuus toteuttajaorganisaatiota kohtaan
- kyky innostaa muita (motivointi)
- joustavuus ja pitkäjänteisyys
- stressin sietokyky



- jäämäkkyys
- kustannustietoisuus
- kyky pitää asiat ja paperit järjestyksessä
- johtamistaidot
- kommunikointitaidot.

Yllä oleva lista on pitkä, eikä suinkaan kattava. Ruuska (1999, 87) otsikoikin projektipäällikköä koskevan kappaleen "Projektipäällikkö - yli-ihminenkö?" Artto ym. (2008, 274) kuitenkin toteaa johtajatutkimusten mukaan hyvin erilaisten persoonallisuuksien kykenevän kehittyä hyviksi projektipäälliköiksi. Rooli on projektin näkyvin ja vaatii tietynlaista paineesietokykyä.

Projektipäällikön tehtävät kannattaa määritellä seikkaperäisesti. Yleensä projektipäällikön tehtäviin kuuluu projektisuunnitelman teko, aikataulutus, resurssien suunnittelu ja budjetointi, dokumentoinnin ylläpito, sidosryhmäviestintä, työskentelyn valvominen, laadun varmistaminen, raportointi, muutosten, riskien ja ongelmien hallinta, projektihenkilöstön motivointi ja ohjaus ja kokousten järjestäminen. Projektipäällikkö toimii myös ohjausryhmän sihteerinä ja esittelijänä.

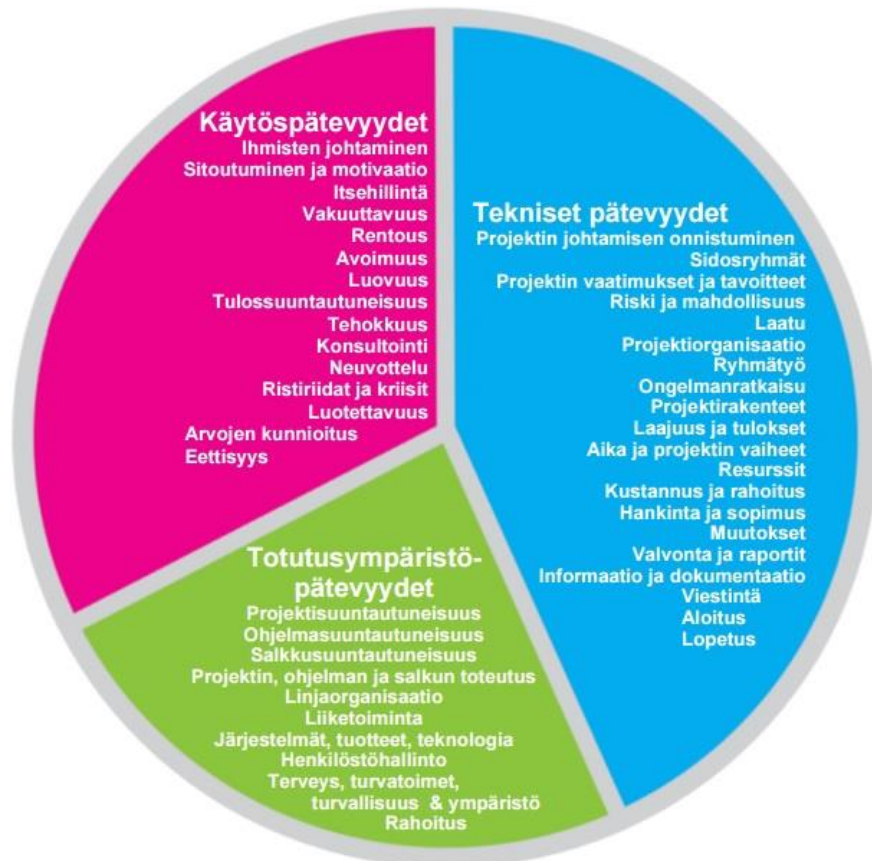
Suomessa Projektityhdistys ry edustaa International Project Management Association (IPMA) –nimistä kansainvälistä projektiammattilaisten yhteisöä. Projektityhdistyksen tavoitteena on auttaa jäsenistöä ylläpitämään ja kehittämään projektiosaamistaan ja sen eri osa-alueita. Tätä tukemaan Projektityhdistys on kääntänyt National Competence Baseline 3.0:sta Projektin Johdon Pätevyys 3.0 -nimisen dokumentin. Dokumentissa kuvataan IPMAN näkemys projektiosaajan pätevyysalueista.

Kuvassa 2 esitetään kuinka Projektin Johdon Pätevyys 3.0 -oppaan mukaan projektiosaajan hallittava osaamispaletti jakautuu kolmeen osa-alueeseen: teknisiin pätevyysiin, toteutusympäristöpätevyysiin ja käytöspätevyysiin. Suurimman viipaleen kuvaajasta vie teknisen pätevyyden osuus noin 45 prosentilla. Käytöspätevyysien osuus on noin 35 prosenttia ja loput, 20 prosenttia, kuittaa toteutusympäristöpätevyys.

Teknisillä pätevyyksillä tarkoitetaan projektin hallinnollisen sisällön parissa työskentelyä. Pätevyysosioita on teknisellä puolella kaiken kaikkiaan kaksikymmentä ja sinne kuuluvat muun muassa projektioorganisaatio, sidosryhmät ja riskienhallinta; mutta myös laatu, resurssit, muutokset, informaatio ja dokumentointi sekä projektin aloitus ja lopetus, muutamia nimetäkseni. (Koskelainen ym. 2008, 5.)

Toiseksi suurin osa-alue, käytöspätevydet, keskittyy projektijohtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Vaikka kuvan lista poikkeaaakin sanamuodoiltaan aiemmin esitetystä Silius & Tervakarin (2007, 15) listasta, on sisällön henki hyvin vastaava.

Toteutusympäristöpätevydet kertovat projektiosajaan tarpeesta osata luovia projektin ympärillä toimivassa työskentely-ympäristössä. Tässä elementissä otetaan huomioon niin liiketoiminta, rahoitus kuin lainsäädäntökin. (Koskelainen ym. 2008, 5.)



Kuva 2. Projektijohtajan pätevydet IPMAN mukaan (Koskelainen ym. 2008, i)

## 2.4 Tukihenkilöstö

Projektipäällikön tulisi olla projektinhallinnan osaaja, eikä välttämättä projektin substanssin osaaja. Mikäli projektipäälliköksi valikoituu projektiosaja ilman toimialan tuntemusta, tarvitsee hän avukseen projektin aihepiirin asiantuntijoita. Asiantuntijat voivat toimia niin projektipäällikön kuin ohjausryhmän konsultteina.

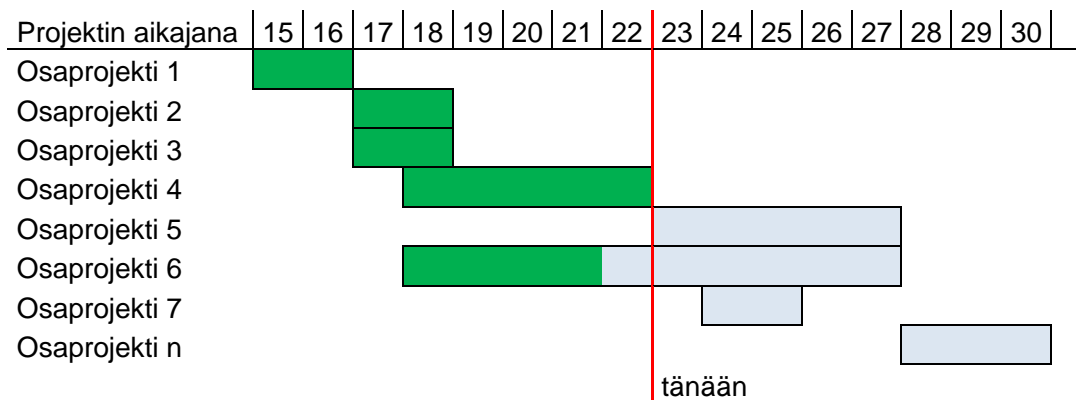
Laajemmissa projekteissa projektipäälliköllä voi olla apunaan koko- tai osa-aikaisesti esimerkiksi projektisihteeri tai apulaisprojektipäällikkö. Mikäli työskentely-ympäristö on projektiorientoitunut, tukitehtäviä voi hoitaa erillinen tukiyksikkö (Arto ym. 2008, 335-336).

## 2.5 Projektiryhmä

Projektiryhmä on se joukko ihmisiä, jotka toteuttavat projektin tavoitteet. Iso projektikokous on voitu jakaa useampaan osaprojektiin, kuten kuvassa 1 on havainnollistettu. Jokainen osaprojekti on oma yhtenäinen kokonaisuutensa, jolla on omat selkeät tavoitteensa, ja jokaisella projektiryhmän jäsenellä on oma roolinsa. Toteutusvaiheessa tämän ryhmän johtaminen ja motivoiminen on avain onnistuneeseen lopputulokseen. (Haughey, 2015.)

Osaprojektit voivat olla keskenään samanaikaisia, limittäisiä tai perättäisiä. Osaprojektien toteuttaminen voi vaatia taustaorganisaatiolta erillisiä projekteja, kuten sopivien ammattilaisten rekrytoimisen.

Taulukossa 1 esitetään osaprojektien sijoittumista projektin aikajanelle Gantt-kaaviossa. Gantt-kaavio on projektin ajanhallinnassa käytetty visuaalinen janakaavio. Osaprojektit on lueteltu vasemmassa laidassa, ja jokaisella osaprojektilla on oma rivinsä. Aika etenee vasemmalta oikealle taulukossa, värit kuvaavat töiden valmistumista. (Varanki 2010).



Taulukko 1. Gantt-kaavio osaprojektien sijoittumisesta projektin aikajanelle

### 3 Sidosryhmät

Projektin sidosryhmiä ovat henkilöt, ryhmät tai organisaatiot jotka ovat kiinnostuneita projektin saavutuksista, onnistumisesta tai joita projekti uhkaa. Projekti vaikuttaa jokaiseen sidosryhmään jollain tavalla, ja vastaavasti jokainen sidosryhmä voi vaikuttaa toimillaan projektiin. (Arto ym. 2008, 41; Koskelainen ym. 2008, 12.)

#### 3.1 Sidosryhmien tunnistaminen

Yhdellä projektilla voi olla kymmenittäin erilaisia sidosryhmiä. Näiden sidosryhmien tunnistaminen ja niiden tarpeiden ymmärtäminen on jälleen yksi avain projektinhallinnan avainnippussa joka raivaa esteitä tieltä kohti onnistunutta projektia (Koskelainen ym. 2008 12). Sidosryhmien tunnistaminen ei välttämättä ole yksinkertaista. Sidosryhmien tunnistaminen vaatii niin projektin, projektiympäristön kuin lopputuloksen ymmärtämistä, elinkaarineen, kokonaisvaltaisesti (Arto ym. 2008, 41).

Sidosryhmiä voidaan etsiä aivoriihessä esimerkiksi piirtämällä miellekarttaa. Lumipallomenetelmässä jo tunnistettujen sidosryhmien avulla voidaan tunnistaa seuraavia esimerkiksi haastatteleamalla sidosryhmien edustajia (Lonkila 2010, 2). Myös projektiin liittyvien prosessikarttojen ja riskianalyyysien yhteydessä voi esiin nousta sidosryhmiä.

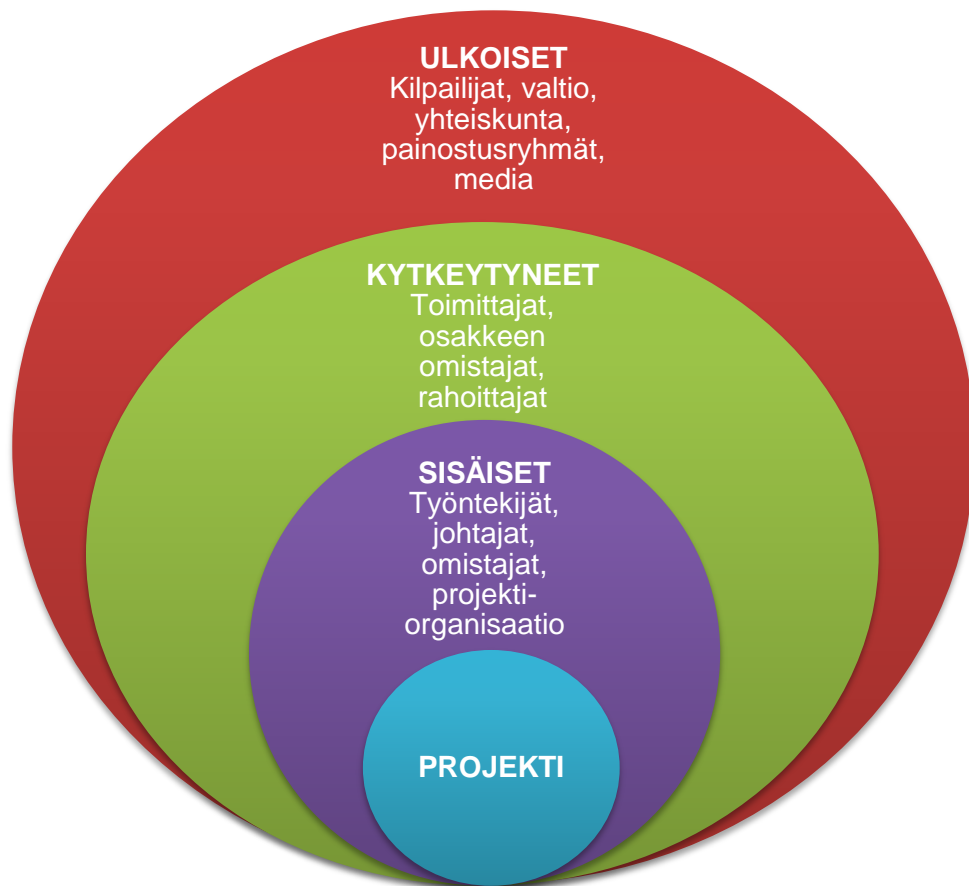
Kokenut projektipäällikkö osaa jo kokemuksensa perusteella löytää usein projekteissa esiintyviä sidosryhmiä. Arto ym. (2008, 41-43) on koonnut listan tyypillisimmistä:

- projektipäällikkö
- projektiorganisaatio
- projektiryhmä
- projektin toteuttavan yrityksen organisaatioyksikkö
- asiakas
- käyttäjä
- tilaaja
- sponsori tai projektin omistaja
- toimittajat ja palveluntarjoajat
- viranomaiset
- rahoittajat
- media
- muut kohderyhmät
- kilpailijat
- projektiin osallistuvat henkilöt sekä näiden lähipiiri, perheet
- yhteiskunta laajemmassa mielessä.

### 3.2 Sidosryhmien luokittelu

Sidosryhmien luokitteluun löytyy useita malleja. Sidosryhmät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin, avain-, ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin tai liiketoiminta- ja toimintaympäristöpohjaisiin sidosryhmiin (Lonkila 2010, 7; Harkki ym. 2006, 6).

Kuvassa 3 esitetään Project Management Clubin näkemys projektin sidosryhmien jakautumisesta hiukan karsittuna. Sisäisiin sidosryhmiin tässä lasketaan työntekijät, johtajat, omistajat ja projektiorganisaatio. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat kilpailijat, valtio ja yhteiskunta sekä erilaiset painostusryhmät ja media. Tähän väliin jäävä ryhmä, *connected* jonka kääsin *kytkeytyneet*, koostuu tavarantoimittajista, osakkeen omistajista ja rahoittajista. (Project Management Club 2015.)



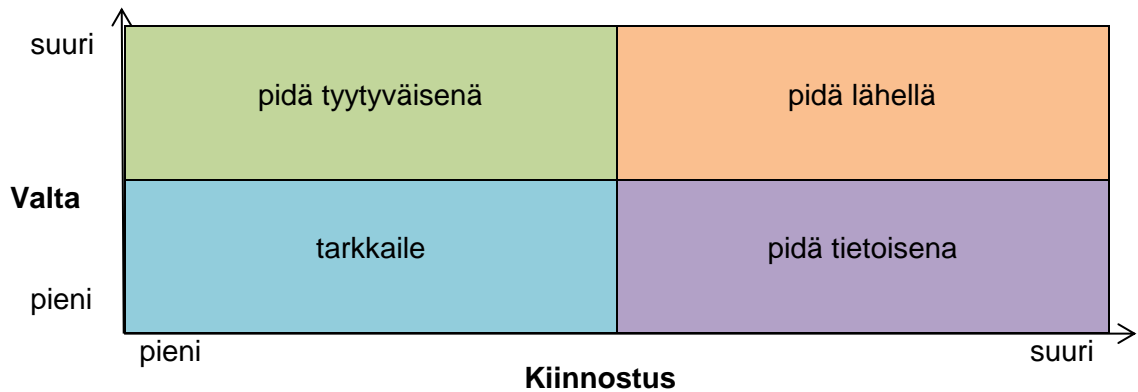
Kuva 3. Projektin sidosryhmien luokittelu (Project Management Club 2015)

Sidosryhmien luokittelu auttaa muun muassa tiedotusstrategian muodostamisessa. Sisäisillä sidosryhmillä on muita enemmän intressejä tietää projektin etenemisestä ja aikatauluista. Ulkoisia sidosryhmiä projekti voi kiinnostaa hyvin erilaisesta näkökulmasta. Esimerkiksi eduskuntatalon peruskorjauksessa kansanedustajia ja eduskunnan työntekijöitä varmasti kiinnostaa toimiva työympäristö, Museovirastoa taas kiinnostaa rakennuksen historiallinen arvo ja veronmaksajaa kiinnostaa kustannukset. (MTV 2014.)

### 3.3 Sidosryhmien analysointi

Sidosryhmien määrä saattaa pienessäkin projektissa kasvaa suureksi. Kaikki sidosryhmät eivät kuitenkaan ole keskenään samanlaisessa asemassa projektiin nähden. Sidosryhmien asettelu matriisiin, joka kuvaa kuinka suuri valta sidosryhmällä on ja miten paljon tätä tahoa projekti kiinnostaa, antaa sidosryhmien hallinnasta vastaavalla taholle hyvän apuvälineen suunnitella sidosryhmän hallinnan strategiaa.

Taulukko 2 kuvaa tällaista matriisia, jossa x-akseli kuvaa mielenkiintoa ja y-akseli valtaa, näin luoden nelikentän, jossa sidosryhmää tulee joko tarkkailla (pieni mielenkiinto, pieni vaikutusvalta), pitää tietoisena (suuri mielenkiinto, pieni vaikutusvalta), pitää tyytyväisenä (pieni mielenkiinto, suuri vaikutusvalta) tai pitää lähellä (suuri mielenkiinto, suuri vaikutusvalta). (Lonkila 2010, 7.)



Taulukko 2. Nelikenttä sidosryhmien analysointiin (Lonkila 2010, 7)

Kaikki sidosryhmät eivät välttämättä suhtaudu projektiin positiivisesti. Projektien perimmäinen tavoite on jollain tavalla muuttaa aiempia toimintatapoja joko kehittämällä prosesseja tai keksimällä jokin aivan uusi tuote. Joidenkin sidosryhmien toimintaympäristö tai jopa työpaikka voi olla projektin myötä uhattu, mutta myös periaatteellista muutosvastarintaa voi esiintyä (Karhunen 2016). Sidosryhmien asenteiden kartoitus tulisikin olla osana sidosryhmäanalyysiä.

### 3.4 Sidosryhmien hallinta

Tunnistetuista sidosryhmistä laaditaan sidosryhmärekiisteri, jota ylläpidetään ja päivitetään projektin kuluessa. Sidosryhmärekiisteriin kerätään perustietojen, kuten nimen ja yhteys henkilöiden lisäksi luokittelu, sidosryhmäanalyysin tulos, suunnitellut toimenpiteet sekä sidosryhmien odotukset projektia kohtaan. Sidosryhmärekiisterin voidaan katsoa sovellettavan henkilötietolain 22.4.1999/523 8 §, jonka kahdeksannen kohdan mukaan henkilötietoja saa käsitellä ”jos kysymys on henkilön asemaa, tehtäviä ja niiden hoitoa julkisyhteis-

sössä tai elinkeinoelämässä kuvaavissa yleisesti saatavilla olevista tiedoista ja näitä tietoja käsitellään rekisterinpitäjän tai tiedot saavan sivullisen oikeuksien ja etujen turvaamiseksi”.

Sidosryhmärekisterin ylläpito on yleensä projektipäällikön tehtävä. Ylläpidetty sidosryhmärekisteri on osa projektin dokumentaatiota ja auttaa esimerkiksi uuden ihmisen perehdyttämisessä projektiin. Pohjimmainen tarkoitushan on tietenkin luovia odotusten viidakossa, pitää yllä mielenkiintoa projektia kohtaan ja hallita sidosryhmiin liittyviä riskejä. Hyvin ylläpidetty sidosryhmärekisteri toimii hyvänä pohjana projektin päätyttyä kokemusten dokumentointivaiheessa ja kun otetaan oppia edellisistä projekteista. (Koskelainen 2008, 12.)

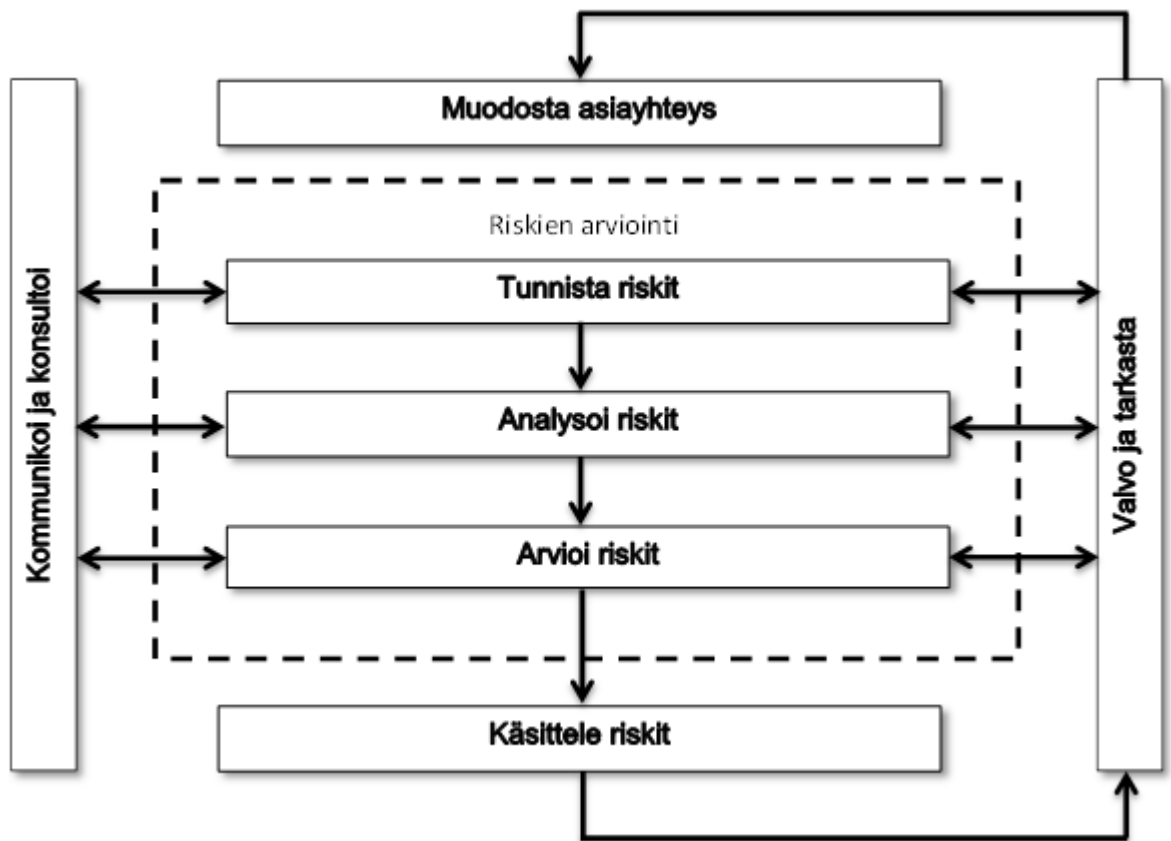
## 4 Riskienhallinta

Riskit ovat osa kaikkea tekemistä. Riskien hallintaakin on tehty yhtä kauan kuin ihmiskunta on toiminut organisoidusti (Hillson 2013). Tieto suojatien ylittämisen riskeistä, sovitusta säännöistä ja suositelluista toimintamalleista siirtyy suullisena ja ohjattuna perimätietona seuraavalle sukupolvelle. Vaikka riskienhallinta on ihmiselle luontaista toimintaa, sitä pidetään vaikeana, jopa tylsänä. Näistä syistä johtuen projektien riskienhallintaan ei juuri panosteta, vaikka yksittäisenä osa-alueena riskienhallinta on todennäköisesti se osa projekteja joka kallistaa vaakakupit joko hankkeen onnistumisen tai epäonnistumisen puolelle. (Hillson 2013.)

Arkikielessä riskeillä tarkoitetaan jonkin negatiivisen asian uhkaa. Riskienhallinnan ammattilaiset nostavat kuitenkin esille näkemystä riskin voivan olla myös jokin positiivinen tekijä. Praxiom Research Group Limitedin (2014, 2.1) tarjoaman sanaston mukaan riskienhallinnan standarditeos ISO 31000:2009 määrittelee riskin: *the effect of uncertainty on objectives* eli vapaasti käännettynä *tavoitteisiin liittyvä epävarma vaikutus*. Hillsonin (2013) mukaan Project Management Instituten (PMI) määritelmä riskille on *an uncertain event or condition that if it happens has a positive or negative effect on an objective*, vapaasti käännettynä riski on siis *epävarma tapahtuma tai tila, joka tapahtuessaan luo positiivisen tai negatiivisen vaikutuksen tavoitteeseen*. Siinä missä positiivisen lopputuloksen mahdollisuus esiintyy jo ISO 31000:2009 määritelmässä, PMI:n määritelmästä sitä ei voi olla huomaamatta. Positiivisen riskin toteutuminen voi johtaa myös negatiivisten riskien äärelle. Tämän joutui kokemaan junayhtiö VR vuonna 2011 kun lippu-uudistus kiinnosti ennakoitua suurempaa yleisöä ja valtaisa kävijämäärä kaatoi uudistetun palvelun (Digitoday, 2011).

Kuvassa 4 havainnollistetaan kuinka riskienhallinta on jatkuva prosessi. Riskien tunnistaminen vaatii kommunikointia ja konsultointia, tunnistettuja riskejä valvotaan ja tarkastellaan jatkuvasti. Tunnistetut riskit analysoidaan, mikä vaatii myös kommunikointia ja konsultointia yhtälailla kuin valvontaa ja tarkastusta. Samoin kuin riskien arviointi. Kun tunnistetut riskit on analysoitu ja arvioitu riskit käsitellään ja palataan valvo ja tarkasta –työvaiheen kautta tunnistamiseen, analysointiin ja arviointiin. Lisäksi muodostetaan asiayhteys projektiin. Miksi nämä riskit juuri tässä projektissa.





Kuva 4. Riskienhallintaprosessia Australia ja Uusi-Seelanti AS/NZ 4360:2004 –standardin mukaan (Ilmonen ym. 2013, 29)

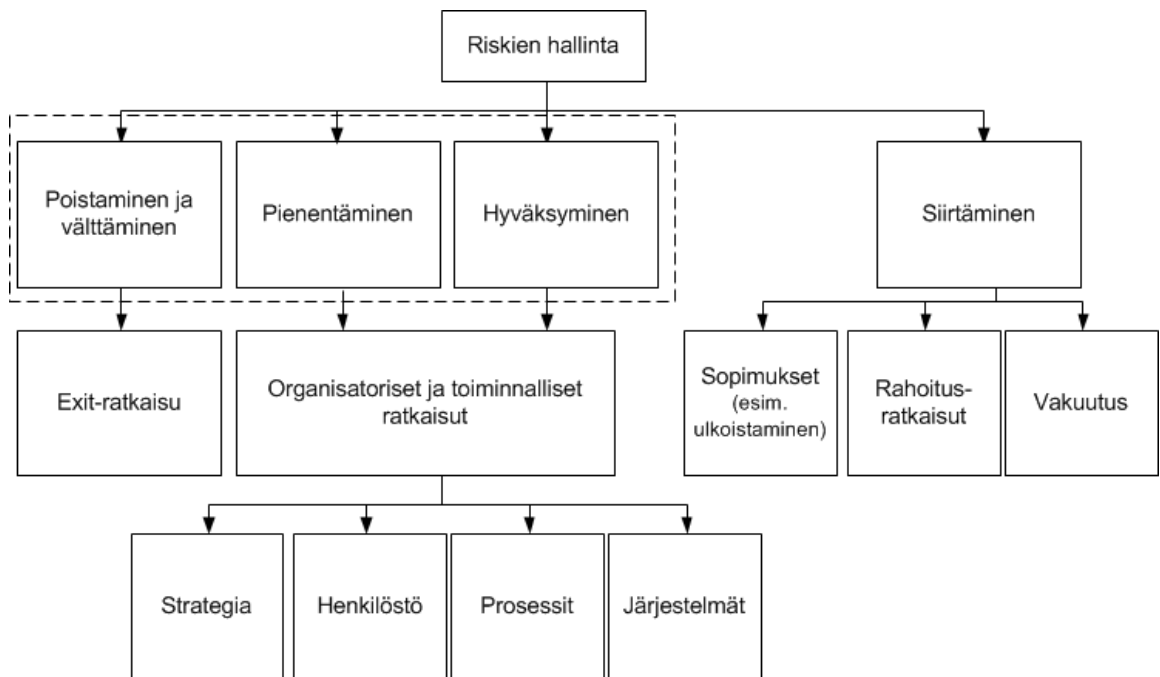
#### 4.1 Riskien luokittelu

Ilmonen ym. (2013, 64-65) jaottelee riskit neljään eri kategoriaan: strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. Strategiset riskit käsittävät organisaation pitkän aikavälin strategisia tavoitteita, joihin liittyy esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja kilpailuympäristön tunteminen. Taloudellisiin riskeihin kuuluvat muun muassa korkoriskit ja rahaprosesseihin liittyvät uhat. Operatiivisiin riskeihin liittyvät yrityksen päivittäiset toiminnot kuten johtaminen, tietoturva, it, tuottavuus ja rikosriskit. Vahinkoriskeihin kuuluvat esimerkiksi henkilöstön työturvallisuus ja –kyky, työvoiman puute ja avainhenkilöiden menettäminen. Riskien sijoittaminen eri luokkiin voi olla haastavaa sillä monet riskit ovat saman ilmiön eri ilmenemismuotoja eri tasoilla. Riskien luokittelu kuitenkin helpottaa analysointia ja riskien keskeisten suhteiden löytämistä. (Ilmonen 2013, 65-69.)

Riskejä voidaan tarkastella onko riskin lähde sisäinen, eli organisaation toimintoihin, tapahtumiin ja valintoihin liittyvä, vai ulkoinen, esimerkiksi asiakkaisiin, markkinoihin tai lainsäädäntöön liittyvä (Ilmonen 2013, 64). Kolmas jaotteluperusta on Rautasen tapaan (2011, 6-7) jako aineellisiin ja aineettomiin riskeihin. Aineelliset riskit liittyvät omaisuuteen

ja toimintaan ja aineettomat muun muassa liiketoimintaympäristöön, osaamiseen, johtamiseen ja brändin hallintaan.

Riskienhallissa riskit tunnistetaan ja nimetään, selvitetään niiden luonne, analysoidaan todennäköisyys ja tehdään varautumissuunnitelma niiden riskien osalta joita ei ole mahdollisuutta eliminoida (Hillson 2013). Ainoastaan tunnistettuja ja analysoituja riskejä voidaan hallita. Riskeihin voidaan kohdistaa organisaation omia hallintatoimenpiteitä tai niiden vaikutukset voidaan siirtää vakuutusyhtiöille, rahoituslaitoksille tai muille sopimus-kumppaneille kuten kuvassa 5 havainnollistetaan (Ilmonen ym. 2013, 116).



Kuva 5. Riskienhallintatoimenpiteitä (Ilmonen ym. 2013, 116)

## 4.2 Riskienhallinta

Hillsonin (2013) mukaan riskit osataan pääsääntöisesti tunnistaa ja analysoida, mutta toimenpiteet voivat jäädä vähäisiksi. Riskeistä tehtyihin listauksiin ja analyysihin korkeintaan palataan toteamaan tilanteen kehittyminen. Ilmonen ym. (2013, 117) tosin huomauttaa, ettei kaikkiin riskeihin ole tarpeellista kohdistaa erityisiä riskienhallintatoimenpiteitä, vaan riskianalysissä tulee tunnistaa mitkä olemassa olevista riskeistä ovat kaikkein kriittisimpiä ja kohdistaa resurssit niihin. Kriittisiksi riskeiksi lasketaan riskit, joilla on euromääräisesti suurin vaikutus, yrityksen strategiaa uhkaavat tai henkilöturvallisuutta vaarantavat riskit. Yhteiskunnallisesti merkittäviä riskejä, jotka vaativat yhteisiä ohjesääntöjä ohjaa viimekädessä lain kirjain. Esimerkiksi työturvallisuuslain 23.8.2002/738 "tarkoituksena on

parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden -- haittoja." Ensimmäisen kappaleen esimerkin mukainen säädös jalankulkijan ajoradan ylittämistä löytyy tieliikennelain 3.4.1981/267 2. luvun 44 §:stä.

### **4.3 Henkilöriskit**

Avainhenkilöllä tarkoitetaan organisaation toimintojen kannalta avainasemassa toimivaa henkilöä. Avainhenkilöllä on usein osaamista, tietoa tai kontakteja, ominaisuuksia tai asioita, jotka menetettäisiin kokonaan tai osin mikäli henkilö äkisti poistuu yhteisöstä (PK-RH Pk-yritysten riskienhallinta 2009a). Avainhenkilöihin kohdistuvia riskejä hallitaan usein sitouttamalla henkilöitä yhteisöön esimerkiksi kilpailukykyisellä korvauksella, luontaisedulla tai mahdollisuudella vaikuttaa omaan työnkuvaan. Optio-ohjelmilla pyritään sekä sitouttamaan avainhenkilö pitkäaikaiseen suhteeseen, mutta myös takaamaan työn tulosten laadun näkyminen myös omistajille. Vuonna 2005 uutisoitiin Fortumin johdon suurista kannustimista. Uutisoinnin osuttua samanaikaisesti tietoon Fortumin lähes 20 % hinnankorotuksista useat tuhannet asiakkaat siirsivät sähkösopimuksensa kilpailijoille (Iltasanomat 2005). Ilmonen ym. (2013, 68) toteaaakin: "-- ettei niin pientä kriisiä ole olemassakaan, ettei sitä huonolla viestinnällä saisi kasvatettua paljon suuremmaksi."

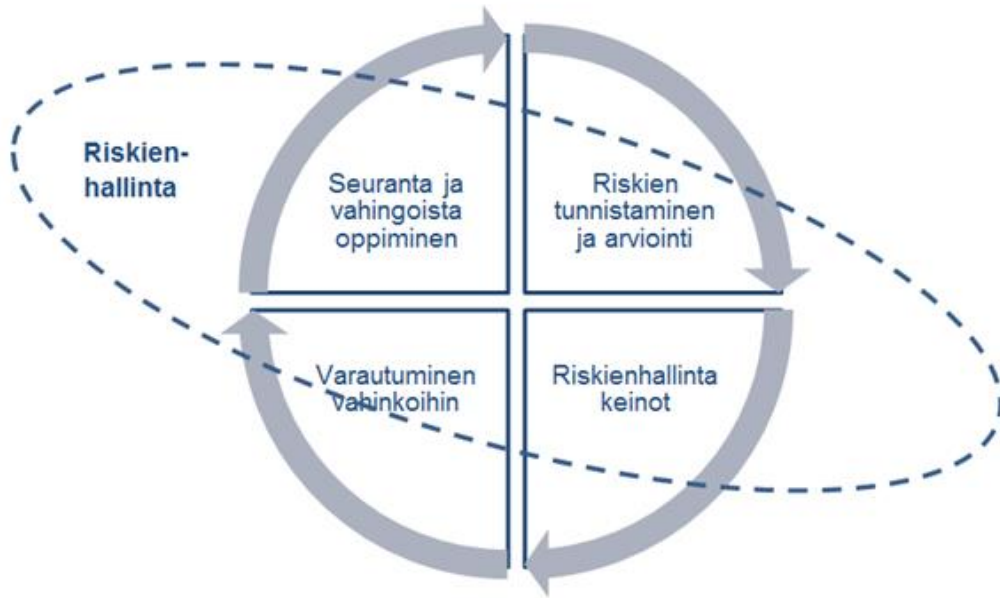
Koska avainhenkilön voi menettää muutoinkin kuin menettämällä hänet kilpailijalle, paras tapa suojautua lyhyt- tai pitkäkestoisen tai peräti lopullisen poissaolon aiheuttamaan riskiin on jakaa tietoa ja osaamista muun organisaation kanssa sekä dokumentoida prosesseja (PK-RH Pk-yritysten riskienhallinta 2009a). Kaikkia riskejä ei ole mahdollista poistaa, osaa on vain siedettävä.

### **4.4 Riskien seuranta**

Riskejä seurataan ja hallintasuunnitelmaa toteutetaan. Henkilöstölle voidaan esimerkiksi järjestää työhyvinvointipäiviä ja kehityskeskusteluita. Positiivisten riskien mahdollisuuksia tulee edistää. Omia etuja voidaan esimerkiksi lobata kunnallisella tai valtakunnallisella tasolla.

Riskin toteutuessa on hyvä jälkeenpäin analysoida mitä oikein tapahtui. Olisiko riski ollut vältettävissä? Olisiko huonolta näyttänyt tilaisuus ollut käännettävissä voitoksi? Kuinka ensi kerralla vastaava riski voidaan välttää tai hyväksikäyttää? Analyysin jälkeen tieto dokumentoidaan ja jaellaan, sisäisissä koulutuksissa, toimenpidesuunnitelmissa, seuraavassa riskikartoituksessa.

Riskienhallintaa kuvataan usein kiertävänä kehänä, jonka tarkoitus on muistuttaa, että riskienhallintatoimenpiteitä pitää tehdä jatkuvasti ja jo aiempiin työvaiheisiin pitää palata uudelleen ja uudelleen, sillä projektin edetessä riskit elävät ja muuttuvat. Kuva 6 kuvaa riskienhallinnan kiertokulkua, jossa riskit tunnistetaan ja arvioidaan, niihin käytetään riskienhallinnan keinoja, vahinkoihin varaudutaan ja riskejä seurataan ja vahingoista opitaan. Ja sitten aloitetaan alusta.



Kuva 6. Riskienhallinnan kiertokulku (PK-RH Pk-yritysten riskienhallinta 2009b)

Seurausvaikutusten omistaja on hyvä analysoida. Ketä koskettaa jonkin riskin toteutuminen? Mikäli lainsäädäntö muuttuu, kuka siihen reagoi? Niin kuin sidosryhmistä, riskeistä pidetään kirjaa, riskirekisteriä. Taulukko 3 kuvaa Haaga-Helian tietojenkäsittelyn koulutusohjelman opetuksessa käytössä olevaa pohjaa, johon tunnistetut riskit kerätään, niiden toteutumistodennäköisyyttä analysoidaan, kirjataan riskin oletettava seurausvaikutus, mistä riski kumpuaa, kuinka riskiä voidaan ehkäistä, kenen vastuulla on riskin seuranta ja kuinka toimia mikäli riski toteutuu.

Riski	Todennäköisyys	Seurausvaikutus	Syyt	Syiden ennalta ehkäisy, suojaustoimenpiteet	Seurausvaikutusten omistaja	Seurauksiin varautuminen, varmistamistoimenpide

Taulukko 3. Taulukkopohja riskianalyysin ja varautumistoimenpiteiden kirjaamiselle (Valsa 2013, liite 1)

## **5 Case: Palosuojelurahaston avustusten haku ja käsittelyprosessin digitalisointi**

Tässä kappaleessa käydään läpi Palosuojelurahaston toimintaympäristö, selvitetään mikä Palosuojelurahasto on, miten se operoi, mitkä ovat digitalisointihankkeen taustat ja kuinka siinä sitten kävikään. Lisäksi tuodaan esille erilaisia mieleenpainuvia tapahtumia projektin matkan varrelta.

Palosuojelurahasto on ainoa valtion talousarvion ulkopuolisista rahastoista, joka toimii sisäministeriön valvonnassa ja alaisuudessa (Valtiokonttori 2015a). Ministeriön ainoa rahasto se ei ole, sillä sisäministeriö toimii myös Euroopan Unionin sisäasioiden (EUSA) rahastojen vastuuviranomaisena (Sisäministeriö 2015a). Sisäisen turvallisuuden ministeriönä sisäministeriössä ja sen hallinnonalalla on käytössä korkean varautumisen ja turvallisuuden vaatimukset täyttävä turvallisuusverkko TUVE (Valtionvarainministeriö 2014). Lisäksi sisäministeriössä on vuodesta 2010 alkaen saapuneet asiakirjat säilytetty ainoastaan sähköisesti (Arkistolaitos 2010).

### **5.1 Palosuojelurahasto**

Palosuojelurahasto myöntää vuosittain noin kymmenellä miljoonalla eurolla avustuksia tulipalojen ehkäisyyn ja pelastustoimen kehittämiseen. Avustuksia myönnetään tutkimus- ja kehittämishankeavustuksina, yleisavustuksina, kalusto- ja rakennushankeavustuksina sekä sopimuspalokuntien pienavustuksina. Lisäksi rahasto voi myöntää vuosittain innovaatiopalkinnon. Sopimuspalokuntien pienavustuksia myönnetään ainoastaan sopimuspalokunnille. Kalustohankeavustuksia voidaan myöntää sekä pelastuslaitoksille että sopimuspalokunnille, rakennushankeavustuksia kunnille ja sopimuspalokunnille. Yleisavustuksia myönnetään pelastusalan järjestöille. Tutkimus- ja kehittämishankkeiden hakijakunta on kaikista laajin, kaikilla edellämainitut yhteisöt ovat hakukelpoisia. Lisäksi tutkimus- ja kehittämishankeavustuksia voivat hakea muut järjestöt ja muut julkishallinnon organisaatiot, oppilaitokset ja yksityiset yritykset. Lisäksi yksityishenkilöt voivat hakea apurahoja ja stipendejä tässä avustuskategoriassa. Taulukkoon 4 on koottu avustustyyppit ja hakijat. Tutkimus- ja kehittämishankkeiden tulee olla luonteeltaan valtakunnallisia, mistä johtuen kunnat eivät käytännössä tätä avustusta hae itse, vaan mahdolliset hankkeet toteutetaan pelastuslaitosten kautta.

	Yleis-avustukset	Tutkimus- ja kehittämiss-hankkeet	Kalusto-hankkeet	Rakennus-hankkeet	Sopimus-palokuntien pienavustukset
Sopimuspalokunta		X	X	X	X
Pelastuslaitos		X	X		
Kunta				X	
Pelastusalan järjestöt	X	X			
Muut järjestöt		X			
Muut julkishallinnon organisaatiot		X			
Oppilaitokset		X			
Yritykset		X			
Yksityishenkilöt		X			

Taulukko 4. Palosuojelurahaston avustustyypit ja hakijat

Rahaston toiminta rahoitetaan vakuutusyhtiöiltä Palosuojelurahastolain 11.4.2003/306 perusteella kerättävällä palosuojelumaksulla. Palosuojelumaksu kerätään Suomessa palovakuutetusta omaisuudesta. Kaikki rahaston kulut, mukaanlukien sisäministeriön virkamiehinä toimivan sihteeristön palkat, katetaan näillä maksuilla.

Rahaston hallinnosta ja talouden ja toiminnan järjestämisestä huolehtii rahaston hallitus. Hallitukseen kuuluu, valtioneuvoston asetuksen palosuojelurahastosta 625/2003 mukaan, kahdeksan jäsentä: puheenjohtaja, sisäministeriön pelastusosaston edustaja, kuntien keskusjärjestön edustaja, vakuutusalan keskusjärjestön edustaja sekä neljä muuta jäsentä.

Palosuojelurahaston sihteeristönä toimii kolme vakituista viranhaltijaa, kaksi ylitarkastajaa - joista toinen rahaston pääsihteerinä - ja tarkastaja. Lisäksi vuoden 2012 viimeiseltä kolmannekselta alkaen rahastossa on työskennellyt osastosihteerit tai ammattikorkeakouluharjoittelijoita määräaikaissa virkasuhteissa.

Palosuojelurahastoon saapuu vuosittain liki kolmesataa avustushakemusta. Hakemuksia vastaanotetaan kirjeitse ja sähköpostitse, vastaanottotapaa ei tilastoida. Vuoden 2015

tilinpäätöksen mukaan hakemuksia saapui yhteensä 279 kappaletta, joista rakennushankehakemuksia oli 22 kappaletta ja kalustohankehakemuksia 104 kappaletta. Sen hetkisen prosessin mukaan rakennus- ja kalustohankehakemukset kiersivät ensin AVlen kautta paperisina hakemuksina ennen saapumistaan rahastoon. Varmuudella voidaan laskea 126 hakemuksen, eli 45 % kaikista hakemuksista, saapuneen paperisina. Lisäksi osa sopimuspalokuntien reilusta sadasta pienavustushakemuksesta on saapunut pelkästään paperisena. (Palosuojelurahasto 2016, s. 29-30.)

## **5.2 Palosuojelurahaston hankkeen taustaa**

Kataisen hallituksen (2011-2014) hallitusohjelmassa nostettiin esille julkishallinnon sähköisen asioinnin palveluiden kehittäminen. Sisäministeriön hallinnonalalla poliisihallitus toteutti passien ja henkilökorttien sähköisen hakemusjärjestelmän ja kansainvälisen yksikön EUSA-rahastot toteuttivat selainpohjaisen avustustenhakupalvelun joka oli integroitu ministeriön sähköiseen asiakirjanhallintaohjelmaan ACTAan. Palosuojelurahasto oli aikeissa seurata EUSA-rahastojen viitoittamalla tiellä. Tarkoituksena oli hyötyä EUSA-rahastojen hankkeen aikana toteutetuista integraatoratkaisuista, joiden kustannuksiin Palosuojelurahasto tällä periaatteella osallistui.

Sisäministeriön toimitiloissa Helsingin Kirkkokatu 12 aloitettiin vuonna 2015 peruskorjaus. Uudistuvissa tiloissa on tarkoitus ottaa erityiseen huomioon tilojen käyttöaste. Vuoden 2015 lopulla kartoitettiin virkamiesten toiveita työtilojen järjestämisestä. Rahaston kannalta muuttuva työympäristö, jossa virkamiehillä on omat kiinteät työpisteet - jopa suuret huoneet, tarkoittaa tarvetta siirtyä paperisista prosesseista sähköisiin.

Palosuojelurahastoa vaivaa resurssipula. Rahaston hallituksen ja sisäministeriön näkemyksen mukaan kolmen hengen sihteeristö on riittävä henkilöresurssi rahaston toiminnan pyörittämiseen ja määräaikaiset työsuhteet ovat johtuneet erityisistä tilanteista, muun muassa messuosaston suunnittelusta tai sähköisen asioinnin kehittämishankkeesta. Käytännössä koko sihteeristön aika kuluu perustyöhön. Perustyön määrä ei näyttäisi vähentyvän, vaan päinvastoin, sihteeristöltä toivotaan markkinointiponnisteluja uusien hakijatahojen löytämiseksi ja avustusten käytön valvontatyötä on tarkoitus jalkauttaa.

Digitalisoitua hakumahdollisuutta on toivottu laajalti myös rahaston sidosryhmissä, mikä kävi ilmi sihteeristön vuonna 2015 teettämässä asiakastytyväisyyskyselyssä. Erityisesti rahaston suurin yksittäinen avustusten saaja, Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö SPEK, toivoi haun kehittämistä. Yleisavustuksen hakijana ja saajana SPEK-keskushallinnon, neljän alueyksikön ja 13 alueliiton tulee vuosittaisen hakemuksen lisäksi

toimittaa rahastolle kolmannesvuosittain tilitykset avustuksen maksattamista varten. Arkistointijärjestelmään liittyvien haasteiden vuoksi hakemus, tilitykset ja osa liitteistä tulostetaan. Näistä kertyy yksistään SPEK-ryhmän yleisavustuksen osalta arkistomapillinen paperia vuosittain.

Digitalisoinnin tavoitteena oli myös nostaa hakemusten laatua. Rahastossa ei ole tilastoitu kuinka moneen hakemukseen sihteeristö joutuu vuosittain pyytämään täydennystä, mutta kokemukseni perusteella se ei ollut mitenkään tavatonta. Toiveissa oli, että digitaalinen hakemus ohjaisi hakijaa paperilomaketta tehokkaammin ja käytettävyyteen kiinnitettäisiin erityistä huomiota. Lisäksi järjestelmä tekisi tarkistuksia: hakija ei esimerkiksi pystyisi lähettämään hakemusta rahastoon ennen kuin kaikki pakolliset tiedot olisi annettu ja tarvittavat liitteet liitetty.

### **5.3 Suunnitteluvaihe**

Loppuvuodesta 2014 Palosuojelurahastoon haettiin tietojenkäsittelyn opiskelijaa avustamaan hakemus- ja käsittelyjärjestelmän määrittelyssä ja testauksessa. EUSA-rahastojen hakemusjärjestelmää oli tarkoitus testata joulukuun 2014 aikana ja Palosuojelurahaston harjoittelijaa haluttiin käyttää myös tähän resurssina. EUSA-rahastojen hanketta ei kuitenkaan testattu ennen kuin maaliskuussa 2015.

EUSA-rahastojen hankkeen tuoman kokemuksen pohjalta oli tarkoitus koota Palosuojelurahaston projektille ohjausryhmä. Vuoden 2015 vaihteessa kävi ilmi, että moni EUSA-rahastojen hankkeen ohjausryhmätyöskentelyyn osallistuneista tietohallinnon ja HALTIKin virkamiehistä oli siirtymässä VNHY 2015-hankkeen myötä pois sisäministeriöstä valtioneuvoston yhteiseen hallintoyksikköön. Siirtymävaiheessa oli pitkään, jopa useamman kuukauden ajan, epävarmuutta keitä virkamiehiä siirto lopulta koskisi, ja tarkoittaisiko hallintoyksikköön siirtyminen myös virkapaikan siirtymistä pois sisäministeriön tiloista. Esimerkiksi sisäministeriön kirjaamotoiminta siirtyi valtioneuvoston kanslian hoidettavaksi, mutta virkapaikkana toimi edelleen kirjaamo sisäministeriössä. Rahaston hallitukselle esitettiin luonnosta ohjausryhmästä jonka puheenjohtajana toimisi sisäministeriön tietopalvelupäällikkö ja jäsenenä Palosuojelurahaston pääsihteerin, harjoittelija, EUSA-rahastojen hankkeen määrittely- ja testaustyössä olleita virkamiehiä ja Haltikin edustaja. Projektiryhmänkin sisältöä suunniteltiin.

Palosuojelurahaston projektia vietiin sihteeristön voimin eteenpäin muun muassa määrittelemällä prosesseja, tunnistamalla sidosryhmiä ja miettimällä käyttöoikeuksia. Prosessien läpikäynnin yhteydessä kävi ilmi rahaston avustustyyppien olevan keskenään kovin erilai-



sia, ja Palosuojelurahaston avustukset poikkesivat huomattavasti EUSA-rahastojen avustuksista. Yleisavustusten kohdalla SPEK-ryhmän hakukäytäntö tunnistettiin erityisen haastavaksi. Rahastossa kuitenkin koettiin, että nykyinen malli, jossa SPEKin alueyksiköt ja –liitot saavat kaikki yhden päätöksen, vaikka jokainen lähettää käytännössä oman hakemuksensa, olisi edelleen tavoiteltava lopputulos. Suunniteltiin benchmarkkausta, eli vertailuanalyysiä, Kelan ja Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) valtuutuksiin ja prosesseihin. Tiedettiin, että RAYllä oli parhaillaan menossa omien hakujen digitalisointiprojekti ja SPEKin osalta siellä testattiin uudenlaista hakuprosessia. Rahastosta oltiin yhteydessä verohallintoon ja ilmoitauduttiin KATSO-tunnistautumisen hyödyntäjäksi. Hakujärjestelmä tulisi vaatimaan vahvaa tunnistautumista ja EUSA-rahastojen tapaan suunniteltiin KATSO-järjestelmän käyttämistä, sillä valtaosa hakijoista oli y-tunnuksellisia yhteisöjä.

Työtä tehtiin hyvin pääsihteeri vetoisesti harjoittelijan kanssa. Rahaston ylitarkastajalla oli kevään rakennus- ja kalustohankehakujen lisäksi harteillaan kalustohankkeiden vaikuttavuusarviota tekevien konsulttien ohjaus. Rahaston yhteisiin määrittelypalaverihin osallistui lähinnä pääsihteeri, tarkastaja ja harjoittelija.

Tilinpäätöskiireiden, EUSA-rahastojen hankkeen viimeistelyn ja muuton jälkeen Palosuojelurahastossa oltiin viimein tilanteessa jossa istuttiin samaan pöytään toimittajien kanssa. Elettiin kesäkuuta ja rahastossa oli alkanut vuosiloma-aika. Tilaisuudessa, jossa toimittajille esitettiin hanketta ja jätettiin kustannusarviopyyntö rahaston hankkeen määrittelyvaiheesta, rahastoa edustivat tarkastaja ja harjoittelija. Toimittajien kanssa sovittiin arvioiden toimittamiseksi loppukesästä.

Kesällä projekti menetti yllättäen avainhenkilön. Projektin päävastuullinen vetäjä ja visionääri, rahaston pääsihteeri, jäi virkavapaalle puoleksitoista vuodeksi. Koska virkavapaus oli yli vuoden ei virkaa voitu täyttää sisäministeriön sisältä vaan virka laitettiin julkiseen hakuun. Rahaston prosessien mukaisesti rahaston hallitus päättää sihteeristöstä ja pyytää sisäministeriötä nimittämään virkaan valitsemansa henkilön. Kokousaikataulun mukaisesti asia pääsihteerin viransijaisesta tulisi esille elokuun lopun kokouksessa, ja näin pääsihteerin viransijainen aloittaisi syyskuun alussa. Koska pääsihteerin viransijainen löytyi rahaston sisältä, avautui toinen ylitarkastajan virka - vastaavasti julkiseen hakuun - ja rahaston hallituksen kokousaikataulusta johtuen virka täytettäisiin lokakuun lopusta alkaen. Rahastossa toimitettiin vajaamiehityksellä reilu kolme kuukautta. Tänä aikana myös harjoittelija jäi osa-aikaiseksi resurssiksi tehden enää 60 % normaalista työajasta.

Pelastustoimen yllä oli leijunut muutospaineita jo pidemmän aikaa. Kuntien alla toimivat 22 pelastuslaitosta ovat kaivanneet muun muassa toimitapojen ja järjestelmien yhtenäis-

tämistä. Hankkeiden läpivieminen on kuitenkin osoittautunut haasteelliseksi kuntien autonomisen aseman vuoksi. Edellisenä vuonna kaatunut sote-uudistus sai uutta puhtia ja näkemystä keväällä 2015 käytyjen eduskuntavaalien jälkeen nimitetyltä hallitukselta. Sote-uudistusta varten oltiin luomassa uusi itsehallintoaluejärjestelmä ja pelastustoimen uudistus päätettiin kytkeä tähän alueuudistukseen (Sisäministeriö 2015b). Uudistuksen nähtiin ulottuvan myös Palosuojelurahastoon.

Samoihin aikoihin kävi ilmi valtioneuvoston VAHVA-hankkeen suunnitelmat yhtenäistää asiakirjahallinto ja käytettävä tietojärjestelmä (Valtioneuvoston kanslia 2014; Valtioneuvoston kanslia 2015). Sisäministeriössä uusi järjestelmä tulisi sillä hetkellä käytössä olevan ACTAn rinnalle, myöhemmin korvaten sen. Sisäministeriö ei tulisi täysin luopumaan ACTAsta, joka sisältää myös aikaisemman järjestelmän ASDOn asiakirjat. Ja esimerkiksi EUSA-rahastojen kehitetty hakemusten käsittelyprosessi tullaan jatkossakin hoitamaan ACTAn kautta.

#### **5.4 Oma näkökulma ja muita huomioita**

Hanketta käynnistettäessä rahastossa ei ollut käytännössä lainkaan määrittelykokemusta. Työtä lähdettiin tekemään EUSA-rahastoilta kopioidun ison taulukon perusteella, jossa määriteltiin jopa painikkeiden tekstejä ja sijainteja, miettien, mitä ominaisuuksia siitä voisi säilyttää sellaisenaan ja mitä vain vähän muokattaisiin. Vähäisen määrittelytyökokemuksen perusteella lähdin tekemään yksinkertaisia prosessikaavioita ja lukemaan rahaston ohjeita hakijoille, ja niiden perusteella kasaamaan määrittelydokumenttia, johon kokosin muun muassa tietoa hankkeen sidosryhmistä.

Hallitukselle pidin tilannekatsausta jokaisessa hallituksen kokouksessa. Suhtautuminen oli pääasiassa positiivista, olihan periaatteellinen hyväksyntä hankkeelle saatu minua rekrytoitaessa. Joidenkin hallituksen jäsenten suhtautuminen hanketta kohtaan tuntui vaihtelevan kokouksesta toiseen. Saatettiin ensin kommentoida *'onko tähän pakko lähteä'* ja kuukauden kuluttua ihastella *'miksei tätä ole jo toteutettu!'* Elokuussa 27. päivä pidetyssä kokouksessa hallitus hyväksyi toimittajien tarjouksen määrittelytyön kustannuksista (Palosuojelurahasto 2015a, kohta 8.3). Syyskuun alussa pelastusosaston osastokokouksessa pelastusylijohtaja ilmoitti pelastustoimen suunnitellusta uudistushankkeesta. Saman viikon perjantaina – alun perin määrittelytyön aloituskokoukseksi suunnitellussa kokouksessa – rahaston hallituksen varapuheenjohtaja totesi ilmassa olevan niin paljon epävarmuustekijöitä, että määrittelytyötä ei ole sittenkään mielekästä aloittaa. Seuraavassa kokouksessaan, lokakuun loppupuolella, hallitus päätti keskeyttää hankkeen (Palosuojelurahasto 2015b, kohta 9).

Palosuojelurahaston vuoden 2015 tilinpäätöksessä hankkeesta kerrotaan seuraavasti:

Rahaston sähköiseen asiointialustaan liittyvä määrittelytyö käynnistettiin tammi-kuussa 2015. Hanke kuitenkin keskeytettiin, sillä kertomusvuoden lopulla aloitettiin valtakunnallinen pelastustoimen uudistushanke, jolla voi olla merkittäviä vaikutuksia rahaston avustuskohteisiin ja avustuksen saajiin ja sitä myötä sähköiseen asiointialustaan ja sen määrittelytyöhön. Sähköisen asiointialustan kehitystyötä on tarkoitus jatkaa, kun pelastustoimen uudistuksen vaikutukset rahastolainsäädäntöön ja myönnettäviin avustustyyppeihin tarkentuu ja kun sisäministeriön asiointijärjestelmän (ACTA) uudistamisprosessin mahdolliset vaikutukset asiointialustan käytettävyyteen ja käyttöikään ovat selvillä. (Palosuojelurahasto 2016.)

Olin vahvasti hankkeen keskeyttämistä vastaan. Alustavien tietojen mukaan mitään avustustyyppiä ei oltu lopettamassa. Jopa rakennushankeavustuksia, joiden myöntämisestä kunnille oli suunniteltu luovuttavan, uskottiin jatkossakin myönnettävän sopimuspalokunnille. Järjestelmän kannalta olisi yhdenmukaista syötettäisiinkö hakija-kenttään sopimuspalokunnan, kunnan, pelastuslaitoksen vai itsehallintoalueen tiedot. Suuri muutos liittyyne AVlen rooliin prosessissa. Hakemusten jättäminen sähköisen järjestelmän kautta johtaisi automaattisesti tarpeeseen muuttaa prosessia. AVlen suhteen olisi tarvittu ainoastaan periaatepäätös. Mahdollista olisi ollut myös rajata toistaiseksi nämä avustuskohteet hankkeen ulkopuolelle.

Tunnustan tässä kohtaa, että on hyvin mahdollista, ellei jopa todennäköistä, että lain valmistelijalla on kehittämishankkeesta tietoa ja ymmärrystä ihan toisella tasolla kuin minulla. Toivon todella, että hanke ei kaatunut siihen, että haluttiin poistaa rahastosta työtehtäviä akuutin resurssipulan takia. Mikäli tahtoa olisi ollut, lisäresursseja olisi voitu järjestää muutoinkin.

Järjestelmän oli tarkoitus auttaa myös työtaakassa ja lisätä työhyvinvointia karsimalla turhauttavia työvaiheita. Aiemmin esitetyn laskelman mukaan reilu 50 % hakemuksista saapuu Palosuojelurahastoon sähköpostitse. Sähköpostista tarkastaja tai harjoittelija lähettää saapuneen hakemuksen kirjaamoon ja tämän jälkeen tulostaa hakemuksen liitteineen, käsittelijästä riippuen, joko kokonaan tai osittain. Tähän kuluu arviolta keskimäärin tunti päivässä. Arvio on todennäköisesti alakanttiin. Työpäivän pituuden ollessa 7 tuntia 15 minuuttia tunnin osuus on tällöin 13,8 % työajasta. Työpäiviä on laskennallisesti 22 päivää kuussa ja koska julkinen sektori on edelleen lähes toimintakyvytön heinäkuun lasketaan 11 työkuukautta saadaan 242 vuosityöpäivää, josta 13,8 % on 33,4 työpäivää, eli noin 1,5 kuukautta.

Suurin potentiaalinen ajansäästö on kuitenkin kalusto- ja rakennushankkeiden hakupapereiden käsittelyssä. Vuonna 2015 paperisista hakemuksista kirjoitettiin valtaosa tekstistä

uudelleen tekstinkäsittely- tai taulukkolaskentaohjelmaan. Nopealtakin kirjoittajalta tämä vie viikkotolkulla aikaa - eikä työtehtävänä ole asiantuntijaorganisaatioissa mielekäs. Siksi tehtävää lykätäänkin harjoittelijoille. Sähköpostitse saapuneista hakemuksista tekstiä oli mahdollisuus kopioida suoraan raportteihin ja hallituksen esityksiin, mutta aikaa vievää työtä sekin on. Mikäli sähköpostitse lähetetty hakemus on skannattu kuvaksi menetetään tämäkin etu.

Pelkästään automatisoimalla hakemusten kirjaaminen asiakirjahallintojärjestelmään ja yhteenvetoraportit hallitukselle säästyisi rahastolta noin 2,5 henkilötyökuukautta. Luultavasti lähes saman verran työaika säästöä koituisi valtioneuvoston kanslialle rahaston hakemusten kirjautuessa automaattisesti. Lisäksi muut automaattisesti generoitavat dokumentit, kuten hakemusyhteenveto hallitukselle, tai asiakirjat, esimerkiksi päätökset, tehostaisivat työskentelyä vuositasolla viikkoja. Tällä hetkellä rahasto tuottaa päätöksen teon tueksi hallitukselle useita dokumentteja joissa useissa toistuu samat perustiedot. Jokainen taulukko luodaan ja ylläpidetään manuaalisesti.

Suomen yrittäjät tarjoavat internetsivuillaan mahdollisuutta laskea työntekijän todellisen työpanoksen hinnan palkkalaskurilla (Suomen yrittäjät 2016). Valtiolla.fi-järjestelmässä ilmoitetussa sisäministeriön ylitarkastajan määräaikaisessa virassa pääsihteerinä toimivan ylitarkastajan palkaksi ilmoitetaan 3 831,81 euroa (Valtiokonttori 2015b). Peruspalkan päälle maksetaan henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuvaa lisää 18 – 50 %. Syötin Yrittäjien palkkalaskuriin pääsihteerin palkan 25 % lisällä. Palkaksi muodostuisi 4 789,76 euroa. Kun syötän palkan 50 % lomarahalla, 30 päivän vuosilomalla, 7 arkipyhällä, 18,90 % TyELillä, 2,12 % sosiaaliturvamaksulla, 3,9 % työttömyysvakuutusmaksulla ja 2 % tapaturmavakuutuksella saadaan työnantajan laskennalliseksi kuukausikustannukseksi 9 753,80 euroa. Julkishallinnossa tuntipalkan jakajana toimii 153. Näin pääsihteerin tuntikustannus olisi 63,75 euroa. Jos arvioidaan, että yhden päätösasiakirjan tekniseen muodostamiseen ja muuhun manuaaliseen käsittelyyn, kuten postittamiseen allekirjoitettavaksi, kopioiminen ja postittaminen hakijalle kuluisi keskimäärin tunti per hakemus. Kun rahastoon saapuu vuositasolla 300 hakemusta, joista noin 100 on sopimuspalokuntien pienavustushakemuksia, joten ylitarkastajan tehtävänkuvaan kuuluisi noin 200 päätöksen työstäminen. Vuosikustannus työstä, joka ei vaadi kummempaa osaamista, olisi 12 750 euroa. Todellisuudessa teknistä työtä on siirretty tarkastajalle ja harjoittelijoille. Tarkastajan palkan voisi arvioida olevan 70 % ylitarkastajan palkasta. Silloin asiakirjojen työkuustannus olisi 8 925 euroa. Mikäli järjestelmällä pystytäisiin tiputtamaan päätöksen kirjoittamiseen kuluva tekninen työaika 20 minuuttiin, johon sisältyisi päätöksen generointi, sähköinen allekirjoittaminen ja jakelu, kustannukset tippuisivat noin 6 000 – 8 500 euroon, eli

30 – 42,50 euroon per päätös. Aikaa vapautuisi 134 tuntia, eli reilu 18 työpäivää, asiantuntijatyöhön.

ACTAn toiminta on sihteeristölle ollut aikamoinen murheenkryyni. Ilmeisesti TUVE-verkossa toimiminen hidastaa järjestelmää sillä konsultin kehitysympäristössä demottu versio toimi huomattavasti jouheammin. Sihteeristön asenteita ei myöskään kohentanut aiemman päivityksen rikkomat metatietojen ja asiakirjapohjien väliset linkitykset. Erityisen ACTAvastainen oli rahaston uusi pääsihteeri, joka kaiholla muisteli edellistä ohjelmaversiota ASDOa. Keskeyttämispäätöstä valmistellessa hän oli tiedustellut EUSA-rahastoista miten heidän uusi järjestelmänsä oli toiminut. Arvio ei ollut ACTAlle myönteinen. Myöhemmin tapasin itsekin kyseisen kommentin antaneen virkamiehen. Hänen kanssa keskustellessani jäin siihen käsitykseen, että ongelmana oli enemmänkin se, että heidän mielestään toimittaja ei ollut toimittanut kaikkia sovittuja ominaisuuksia eikä niinkään ACTAn yleinen toimimattomuus. Pääsihteeriä selkeästi motivoi toive ACTAn korvautuvan paremmalla järjestelmällä VAHVA-hankkeen myötä.

ACTAan liittyvät haasteet näkyvät rahastossa toimintana, jossa järjestelmän käyttöä kierretään. Rahaston sähköpostiin on varastoitu sitä kautta saapuneet hakemukset useamman vuoden ajalta. Kirjaamossa sähköpostien liitteenä saapuneet tiedostot on liitetty asian alle sellaisenaan, jolloin tiedoston nimi saattaa olla "1.pdf". Asian, jonka alla saattaa olla kymmeniäkin näin nimettyjä tiedostoja, oikean löytäminen voi olla äärimmäisen haastavaa. Etenkin kun yksittäisen asiakirjan avaamiseen kuluu usein useita sekunteja. Asiakirjat avautuvat automaattisesti PDF-formaatissa riippumatta siitä mikä alkuperäinen tiedostomuoto on ollut. Laajoista taulukkolaskentatiedostoista muodostettu sivutettu PDF-tiedosto on kaikkea muuta kuin luettavin vaihtoehto.

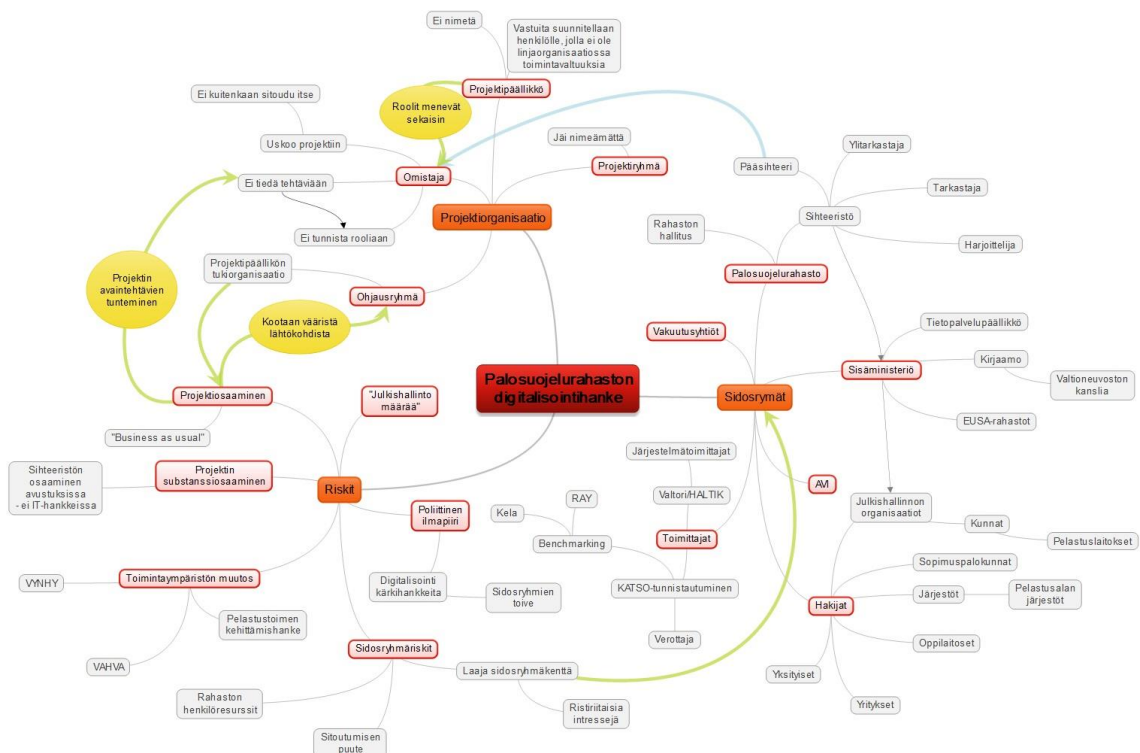
VAHVA-hankkeen myötä valtioneuvostolla pitäisi olla uusi asiakirjanhallintajärjestelmä vuonna 2019. Mikäli hanke viivästyy parilla - kolmella vuodella eletään vuotta 2022. Jos hanke uudelleen käynnistetään silloin ja kulutetaan EUSA-rahastojen tapaan kolme vuotta, ollaan jo vuodessa 2025. Pahimmillaan sihteeristö on nykyisen prosessin vankina vielä vuosikymmenen!

## 6 Tutkimusmenetelmät ja havainnot

Loppuvuodesta 2015 kirjoitin muistiin Palosuojelurahaston digitalisointihankkeen tapahtumat. Enää ei ollut mahdollista muuttaa opinnäytetyötä päiväkirjamaiseksi, joten tästä case- eli tapaustutkimuksesta, muodostui eräänlainen hybridi. Nyt olen työstänyt tarinaa auki kvalitatiivisilla menetelmillä, sisältöä analysoiden.

Tapaus keskittyy Palosuojelurahaston digitalisointihankkeeseen. Rahaston toimintaympäristö on ainutlaatuinen toimiessaan sisäministeriön kyljessä, talousarvion ulkopuolella, oman hallituksen alaisuudessa, pelastustoimi sydämessä. Tapauksesta kertova tekstiosuus on analysoitu teoriaan pohjautuen kolmelta eri kantilta koodaten tekstistä löytyvät projektiorganisaatioon, sidosryhmiin tai riskeihin liittyviä tekstinkohtia. Analyysin perusteella laadin tekstistä käsittekartan (kuva 7). Kuva 7 löytyy suurempana liitteenä 2.

Kuvassa 7 on Palosuojelurahaston digitalisointihankkeen käsittekartta. Yläkäsitteinä toimivat projektiorganisaatio, sidosryhmät ja riskit. Projektiorganisaatiosta nostetaan esiin ohjausryhmä, omistaja, projektipäällikkö ja projektiryhmä. Sidosryhmistä yläluokkina toimivat Palosuojelurahasto, sisäministeriö, hakijat ja toimittajat. Riskien yläluokiksi nousevat poliittinen ilmiö, sidosryhmäriskit, toimintaympäristön muutos, projektin substanssiosaaminen ja projektiosaaminen.



Kuva 7. Käsittekartta Palosuojelurahaston digitalisointihankkeesta

Alkuperäisenä hypoteesina oli projektin kaatuminen toimintaympäristöön liittyviin riskeihin sekä sidosryhmien sitoutumisen puutteeseen. Tekstiä analysoidessa projektiosaamiseen liittyvä osaamisen puute kuitenkin nousee yhä vahvemmin esille. Sidosryhmien sitoutuminen projektiin, tarkoittaen Palosuojelurahaston sihteeristöä, hallitusta ja joitain sisäministeriön virkamiehiä, osoittautui alkuperäistäkin arvelua heikommaksi. Käsittekartassakin on tunnistettu varsin laaja sidosryhmäjoukko, vaikka projektin aloitusvaiheessa hanke kosketi rajatumpaa sidosryhmäjoukkoa.

## **6.1 Projektioorganisaatio**

Projektioorganisaation kokoamisessa vaikutti enemmän sisäministeriön omat käytänteet kuin projektinhallinnan parhaat käytänteet. Syynä tähän oli projektiosaamisen puute. Uskottiin, että projekti etenee organisaatiossa normaalin virkatyön ohella.

Hankkeella on ollut selkeästi omistaja, rahaston pääsihteeriksi, ennen virkavapaalle jäämistään. Hän ei todennäköisesti ole tunnistanut rooliaan omistajana, eikä ole tuntenut omistajan asemaa projektityössä. Pääsihteeriksi näet suunnitteli ohjausryhmän puheenjohtajaksi ihan toista tahoja. Suunnitellulla puheenjohtajalla oli projektikokemusta vastaavanlaisesta hankkeesta, mutta ei tietoa ja näkemystä siitä miten Palosuojelurahaston tulisi projektin myötä uusiutua.

Projektille ei myöskään nimetty projektipäällikköä. Sen suuntaiseen rooliin suunniteltiin rahaston harjoittelijaa, jolla ei kuitenkaan olisi ollut tehtävän vaatimia valtuuksia linjaorganisaation sisällä.

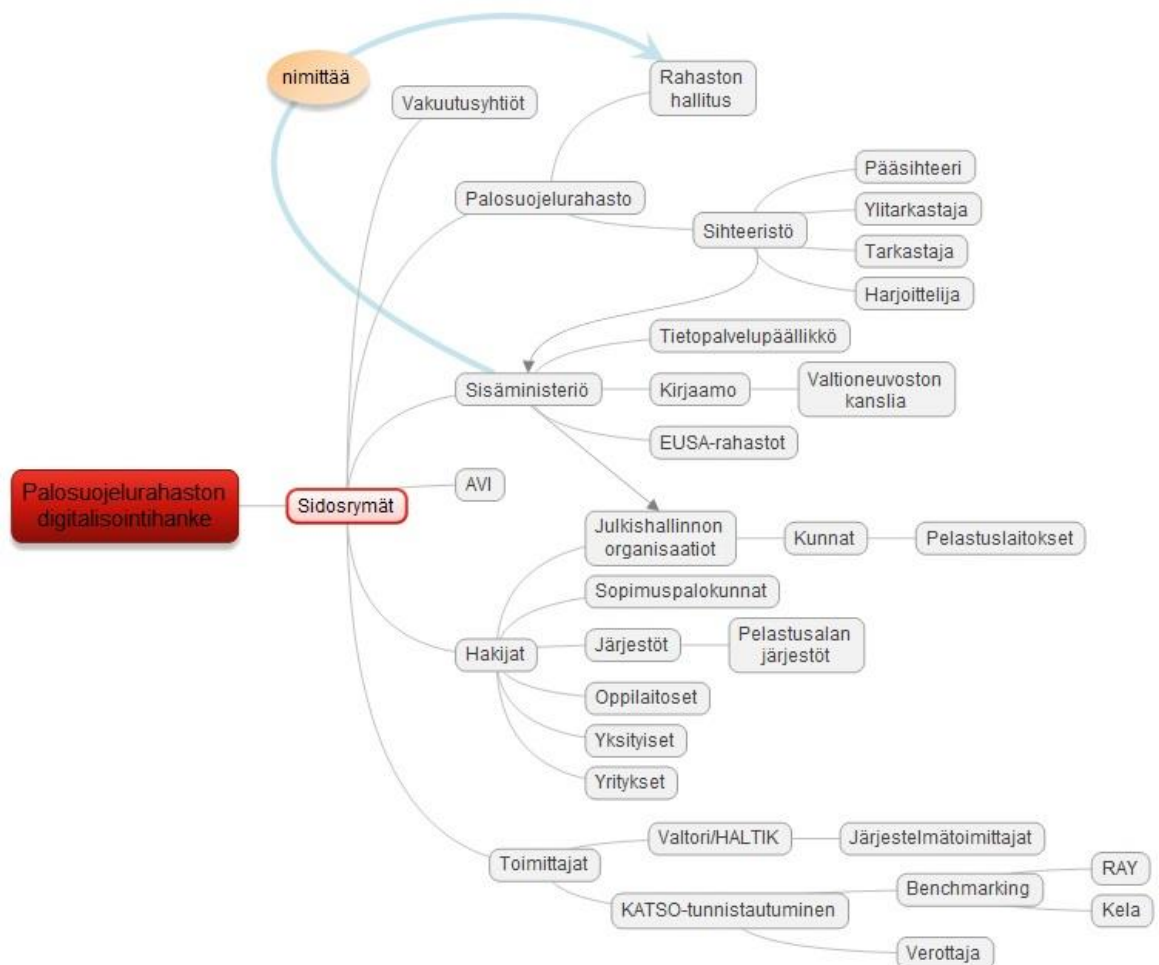
Hankkeen ohjausryhmää hahmoteltiin. Päättävävaltaisen ja -kykyisen tiiviin ohjausryhmän sijaan ohjausryhmään koetettiin haalia mahdollisimman laajaa osaamista sisäministeriön sisältä. Näin ministeriön ulkopuoliset sidosryhmät olivat jäädä ilman ohjausryhmäedustusta. Rahastossa koettiin, että virkamiehien työnkuvaan kuuluu muun muassa ohjausryhmätoiminta. Ulkopuolisten sidosryhmien saaminen mukaan saattaisi vaatia kokouspalkkioiden maksamista heille menetetyistä työajasta.

Koska hankkeessa ei nimetty ohjausryhmää syntyi valtatyhjiö, jonka rahaston hallitus lopulta täytti.

## 6.2 Sidosryhmät

Palosuojelurahasto toimii verrattaen pienellä julkisen sektorin toimialalla. Rahaston toiminta kuitenkin koskettaa sektoria laaja-alaisesti, sillä lähes kaikki toimijat ovat aktiivisia avustusten hakijoita.

Kuvaan 8 on erotettu käsitekartasta tarinasta tunnistettujen sidosryhmien osuus. Sidosryhmistä on erotettavissa rahoittajana toimivat vakuutusyhtiöt, Palosuojelurahaston hallitus ja sihteeristö, sisäministeriö, Aluehallintovirastot (AVI), hakijat ja toimittajat. Sisäministeriöllä on hyvin läpitunkeva rooli Palosuojelurahastossa. Se nimittää Palosuojelurahaston hallituksen – ja hallituksessa istuu ministeriön edustaja, toimii sihteeristön työnantajana ja valvoo rahaston toimintaa. Lisäksi ministeriö on yksi rahaston monista hakijoista.



Kuva 8. Palosuojelurahaston hankkeen sidosryhmät

Koska projekti ei edennyt suunnitteluvaihetta pidemmälle pääosassa analysoidussa aineistossa olivat Palosuojelurahaston sihteeristö, hallitus ja sisäministeriön eri virkamiehet. Digitalisointihankkeen käynnistäjänä toiminut pääsihteeri tunsu hakijakentän hyvin laajasti. Hakijakentästä kumpusi toivetta hakuprosessin kehittämisestä ja digitalisoinnista. Käyn-



nistettyään hankkeen pääsihteerin tuntu ajattelevan hankkeen etenevän omalla painollaan lähdettyään virkavapaalle. Kuitenkaan jäljelle jäänyt sihteeristö, harjoittelijaa lukuunottamatta, ei ollut sitoutunut projektin edistämiseen. Hankkeen tuomiin hyötyihin ei uskottu, tai niitä ei edes haluttu edistää.

### 6.3 Hankkeen riskit

Tekstistä analysoitiin myös siinä esille tulevia hankkeeseen vaikuttavia riskejä. Käsittekartan lisäksi riskit on laitettu taulukkoon 5. SWOT –nelikenttään, jossa tarkasteellaan riskijäsen mukaan voidaanko ne luokitella hankkeen vahvuuksiksi, heikkouksiksi, mahdollisuuksiksi vai uhiksi.

Jo useamman hallituksen ajan julkishallinnon sähköisten palveluiden kehittäminen on kuulunut hallitusohjelmiin. Sipilän hallitusohjelmassa digitalisointi on nostettu ihan kärkihankkeeksi. Hankkeella on myös hakijakunnan tuki. Sihteeristössä on laajaa ymmärrystä rahaston toiminnasta, tosin edessä olevat eläköitymiset ja mahdolliset siirtymiset muihin tehtäviin luovat riskin, joka on syytä ottaa huomioon.

Projektiosamisen ja IT –osaamisen puute, sekä rahastossa että joissain sidosryhmissä, on luokiteltu tässä analyysissä heikkouksiksi. Projektiosaamisen puute johti hankkeessa projektioorganisaation heikkoon rakentamiseen, sidosryhmien analysointiin sekä puutteelliseen riskianalyysiin. Heikkouksiksi lasken myös ajattelun, jonka mukaan kerran liikkeelle laitettu hanke etenee omalla painollaan, mikä näytti olevan syy siihen, että projektin kanalta tärkeässä asemassa oleva henkilö uskalsi jättää tehtävän. Heikkouksiksi on laskettava myös rahaston laajat sidosryhmät, sillä sen hallitseminen vaatii kokonaisvaltaista ymmärrystä sidosryhmäkentästä.

Muuttuva toimintaympäristö on sekä uhka että mahdollisuus. Rahastolla olisi nyt mahdollisuus pyrkiä vaikuttamaan esimerkiksi VAHVA-hankkeeseen niin, että se huomioi Palosuojelurahaston tulevan kehittämistarpeen. Pelastustoimen kehittämishanke tulee muuttamaan myös Palosuojelurahastolakia. Sihteeristöllä on nyt hyvä mahdollisuus vaikuttaa valmistelun sisältöön esimerkiksi omien prosessiensa tarkastelun kautta.

Hankkeen uhaksi voidaan tunnistaa rahaston jatkuva henkilöresurssipula. Kun henkilöstön rahkeet menevät olemassa olevien töiden hoitamiseen ei aikaa kehittämiselle jää. Projektille pitäisi varata riittävät resurssit, jossa on huomioitu myös projektin vaatiman osaamisen kehittäminen. Tässä nimenomaisessa tarinassa rahaston hallitus päätyi toimimaan ohjausryhmänä. Hallitukselle raportoitiin hankkeesta myös jatkuvasti ja haettiin puoltavia

päätöksiä. Mikäli hallituksella on jokaisessa kokouksessaan, seitsemästä kahdeksaan kertaan vuodessa, mahdollisuus keskeyttää hanke, se ei anna sille tarvittavaa jatkuvuutta ja resurssointi. Sidosryhmästrategiassa hallituksen rooli ja viestintä pitää suunnitella erikseen erityisellä tavalla.

Palosuojelurahaston erityistä asemaa julkishallinnon osana ja apurahojen myöntäjänä voidaan myös pitää uhkana. Ainoastaan rahaston sisäinen halu kehittää toimintaa voi aiheuttaa muutosta.

### SWOT

strength – weakness – opportunity – thread

<p><b>VAHVUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• digitalisointi on hallitusohjelman kärkihankkeita</li> <li>• hakijoiden toiveissa</li> <li>• sihteeristön vahva ymmärrys rahaston toiminnasta ja hakijoista</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• projektiosaamisen puute</li> <li>• it-osaaminen</li> <li>• etenee omalla painollaan –ajattelu</li> <li>• laajat sidosryhmät</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mahdollisuus vaikuttaa muutokseen (VAHVA)</li> <li>• pelastustoimen kehittämishanke</li> </ul>	<p><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jatkuva henkilöresurssipula</li> <li>• hallituksen rooli</li> <li>• valtionhallinnon organisaatiolla ei ole liiketoiminnallista pakkoa kehittyä</li> <li>• muuttuva toimintaympäristö, pelastustoimen kehittämishanke ja VAHVA-hanke</li> </ul>

Taulukko 5. SWOT-analyysi Palosuojelurahaston hankkeesta

## 7 Johtopäätökset tulevaa varten

Vaikka Palosuojelurahaston hanke haudattiinkin toistaiseksi, siellä tunnustettiin tarve prosessien automatisoinnille ja digitalisoinnille. Mikäli rahastoa ei olla lakkauttamassa, projekti tullaan käynnistämään uudelleen. Uudelleenkäynnistysaiheessa on hyvä ottaa oppia edellisen projektin kokemuksista.

Rahastossa tunnuttiin kompastuvan "business as usual" –ajatteluun, uskoen, että kun projekti on käynnistetty se rullaa eteenpäin omalla painollaan. Projekti täytyy irrottaa normaalista toiminnasta ja oikeille henkilöille pitää antaa riittävää toimivaltaa. Rahastossa hallituksella on ylin päätäntävalta, mutta siinä tilanteessa kun projekti käynnistetään, hallituksen tulee myöntää sille riittävät varat ja pääsihteerille riittävät valtuudet hankkeen läpiviemiseen. Tämän jälkeen hallitukselle raportoidaan tarvittaessa hankkeen etenemisestä, viestintäsuunnitelman mukaisesti.

### 7.1 Sidosryhmien huomioiminen

Rahaston hankkeella on laajat sidosryhmät, kuten kuvassa E on esitetty. Kuvassa tuodaan esille ainoastaan tutkimuksen kohteena olleessa tarinassa esiintyneitä sidosryhmiä, joten se ei ole kattava kuvaus koko projektin sidosryhmistä. Osa sidosryhmistä muodostuu tai löytyy vasta projektin muissa vaiheissa. Tarvittaessa siitä pääsee kuitenkin hyvin alkuun laadittaessa projektin uudelleen käynnistämisvaiheessa sidosryhmäanalyysiä ja toimintasuunnitelmaa. Muita keinoja tunnistaa sidosryhmiä on esimerkiksi rahaston avustuksista laaditut prosessikartat (liite 1).

Esimerkkeinä miten sidosryhmiä voisi huomioida:

- Rahaston sihteeristölle kerrotaan miten hankkeen uskotaan muuttavan heidän työtään, sekä määrällisesti että laadullisesti. Mahdolliset huolet ja huomiot on otettava huomioon ja käsiteltävä rakentavasti.
- Rahaston hallitusta kiinnostaa onko ajallinen ja rahallinen panos kannattava. Tätä tukemaan tulee laatia investointisuunnitelma. Vaakakupissa tulee painaa myös valtioneuvoston julkishallinnon digitalisoinnin kuuluvan kärkihankkeisiin.

Rahaston hakijajoukko on varsin heterogeeninen. Hakijajoukkoa onkin hyvä huomioida jo kehitysvaiheessa laajalti ja ottaa huomioon erilaisten hakijoiden tarpeita. Hakijoille tulee informoida hankkeen aikataulusta ja sen tuomista muutoksista hyvissä ajoin ja laajalti.

### 7.2 Riskienhallinta

On selvää, että seuraavalle projektille tarvitaan riskianalyysi ja suunnitelma riskien varalle. Moni tässä opinnäytetyössä tunnistettu riski tulee jatkossakin tarvitsemaan rahaston huo-

miota. Uuden projektin käynnistyessä syntyy joukko uusia, sillä jokainen projekti on oma ainutlaatuinen kokonaisuus, omalla ainutlaatuisella riskiyhdistelmällään.

Tämän projektin toteutuneita riskejä olisi myös hyvä analysoida ja tarkastaa, onko syntynyt mahdollisuuksia, joita voitaisiin hyväksikäyttää. Aikalisä tarkoittaa myös mahdollisuutta pohtia, olivatko tarjolla olevat ratkaisut muiltakaan osin niitä parhaita. Palosuojelurahaston hakuprosessi osoittautui niin paljon monimutkaisemmaksi kuin EUSA-rahastojen, että saman toimittajan tarjoama ratkaisu ei ehkä palvelisikaan Palosuojelurahaston hakijoita parhaalla mahdollisella tavalla.

Palosuojelurahaston tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, ettei jää nykyisen prosessin vangiksi, vain odottaen muiden tahojen saavan omat hankkeensa valmiiksi. Prosessien kehittämistä ja määrittelytyötä on mahdollista jatkaa välivaiheessa.

### **7.3 Projektiorganisaation kokoaminen**

Hankkeelle tulee nimetä ensinnä omistaja. Palosuojelurahaston tapauksessa omistajaksi on kaksi mahdollisuutta: rahaston hallituksen edustaja tai pääsihteeri. Hallituksen edustaja olisi luonteva vaihtoehto sikäli, että hallitus vastaa rahaston varojen käytöstä ja resurssoinnista normaalitilanteissa. Kuitenkaan rahaston hallituksella ei tule olemaan lopputuloksen käyttäjä. Lopputulos on tuotos sihteeristölle ja rahaston tärkeimmille sidosryhmille. Näin ollen, pääsihteerin, jolle rahaston hallitus antaa varojenkäytön mandaatin, tulee toimia projektin omistajana ja ohjausryhmän puheenjohtajana. Useamman omistajaroolin mallejakin tunnetaan, mutta hankkeen kokoon nähden pidän sitä liioiteltuna (Haukka & Petäinen 2006, 17).

Projektipäälliköksi hanke tarvitsee projektiosajaan, joka osaa koota osaprojekteihin oikeanlaiset projektiryhmät. Projektipäällikkö voi olla jopa kokonaan sisäministeriön organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi jommankumman toimittajan edustaja. Projektipäällikkö toimii ohjausryhmän sihteerinä.

Loput ohjausryhmästä kootaan tärkeiden sidosryhmien edustajista. Ohjausryhmään valitaan henkilöitä jotka ovat päätäntävaltaisia omissa organisaatioissaan jotta he voivat tarvittaessa luvata resursseja omista organisaatioistaan. Sisäministeriöstä tai valtioneuvoston kansliasta asiakirjahallintajärjestelmän omistaja tai tämän esimiehen tulisi olla edustettuna. Lisäksi ohjausryhmä kaipaa pelastusalanjärjestöjen ja pelastuslaitosten edustajat, minimissään. Pelastusalanjärjestöjen edustaja voi edustaa sekä yleisavustusten että tutkimus- ja kehittämishankkeiden ja pelastuslaitosten edustaja tutkimus- ja kehittämishank-

keiden, rakennus- ja kalustohankkeiden sekä sopimuspalokuntien pienavustusten hakijoiden intressejä. Lisäksi ohjausryhmään kutsutaan toimittajien projektitiimien projektipäälliköt ja tarvittava edustus Valtorilta/Haltikilta.

EUSA-rahastojen kehityshankkeessa mukana olleet virkamiehet voivat toimia sekä ohjausryhmän että projektipäällikön kokemusasiantuntijoina.

Osaprojekteille kullekin kootaan projektiryhmät osaprojektien tarpeiden mukaan. Osaprojektit voivat olla hyvinkin lyhytkestoisia, tärkeintä on, että niillä on selkeät tavoitteet. Kunkin avustustyyppin määrittely voi olla oma osaprojektinsa tai vaihtoehtoisesti osaprojektin osaprojekti. Esimerkiksi määrittelytyötä voidaan tehdä päivän ohjatussa workshop-tyyppisessä tilaisuudessa yhdessä sidosryhmien edustajien kanssa. Tehokas työskentely vaatii ohjaajaksi henkilön joka on tehnyt vastaavaa työtä aikaisemmin.

## 8 Loppusanat

Kun aloitin harjoitteluni Palosuojelurahastossa, olin intoa täynnä tarttumassa uuteen mielenkiintoiseen haasteeseen. Odotin mielenkiinnolla kaikkea mitä saattaisin projektista oppia ja uskoin minulla olevan paljon annettavaa hankkeelle. Projekti ei kuitenkaan edennyt ihan odotetulla tavalla, harjoitteluikaani pidennettiin, jotta projekti käynnistyisi ja saisin sen opin mitä minulle luvattiin. Näin ei lopulta käynyt.

Lähdin rahastosta näiden asioiden suhteen pettyneenä. Opinnäytetyön ohjaaja näki oppimiskokemuksessa mielenkiintoisen tapauksen jaettavaksi muillekin. Ja vaikka olikin samaa mieltä, oli tähän aiheeseen tarttuminen todella haastavaa. Lopulta tämä opinnäytetyö osoittautui eräänlaiseksi terapeuttiseksi kokemukseksi. Kun rahastossa ei käyty hankkeen keskeytyessä minkäänlaista *lessons learned* –tilaisuutta tämä opinnäytetyö antoi mahdollisuuden ajatella hanketta positiivisena oppimiskokemuksena, eikä harjoittelu aika enää tuntunut hukkaan heitetyltä ajalta opintojani ajatellen.

Opinnäytetyön aikana opin ymmärtämään projektiorganisaatiota ja sen rooleja syvemmin. Etenkin ohjausryhmän rooli ja kokoonpano kirkastuivat. Sidosryhmistä oli mielenkiintoista huomata kuinka eri asia on organisaation sidosryhmät, projektin sidosryhmät ja käytettävän ohjelmiston sidosryhmät. Toisaalta opin myös ymmärtämään miten eri sidosryhmät katsoivat hanketta, ja kuinka erilaisin tavoin heille olisi pitänyt hankkeesta viestiä. Palosuojelurahaston tapauksessa hanke oli niin kokonaisvaltainen, että se kosketti lähes kaikkia rahaston sidosryhmiä ja toi joukon uusia. Epätodennäköisten ja hallitsemattomien riskien toteutumisella, eli pelastustoimen kehityshankkeella ja VAHVA-hankkeella, oli tässä projektissa iso rooli ja oli mielenkiintoista huomata miten näiden riskien painoarvo, ainakin omassa kokemuksessa, laski kokoajan kun huomasi miten projektiosaamiseen liittyvien riskien toteutuminen painoarvo kasvoi. Ensin mainitut oli rahastossa tunnistettu alunperin riskeiksi, mutta jälkimmäistä ei.

Kaiken kaikkiaan tämä on ollut antoisa matka ja toivon, että lukijalle on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus lukea tämä opinnäytetyö.

## Lähteet

Arkistolaitos 2010. Sisäasiainministeriölle lupa sähköiseen arkistointiin. Luettavissa: <http://www.arkisto.fi/fi/news/487/61/Sisaeasiainministerioelle-lupa-saehkoeiseen-arkistointiin/>. Luettu: 31.3.2016.

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2008. Projektiliiketoiminta. 2. painos. Luettavissa: [http://pbgroup.aalto.fi/en/the\\_book\\_and\\_the\\_glossary/projektiliiketoiminta.pdf](http://pbgroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/projektiliiketoiminta.pdf). Luettu: 13.4.2016.

Digitoday 2011. VR:n verkkokauppakaatui lippu-uudistukseen. Luettavissa: <http://www.digitoday.fi/bisnes/2011/09/14/vrn-verkkokauppa-kaatui-lippu-uudistukseen/201112993/66> Luettu: 1.5.2016.

Haukka, M. & Petäinen, M. 2006. Projektitoiminta – Projektikaaoksesta hallittuun ja tulokselliseen projektitoimintaan 2/2006, s. 16-18. Projektiyhdistys ry. Espoo. Luettavissa: [http://www.pry.fi/UserFiles/33fa4818-2dbf-44aa-a497-0e74914327b1/Web/Materiaalit/Lehdet/Projektitoiminta\\_2\\_2006.pdf](http://www.pry.fi/UserFiles/33fa4818-2dbf-44aa-a497-0e74914327b1/Web/Materiaalit/Lehdet/Projektitoiminta_2_2006.pdf). Luettu: 14.4.2016.

Harkki, Harmaala, Jallinoja & Jokinen 2006. Sidosryhmät ja vastuun kannustimet. Luettavissa: [http://myy.haaga-helia.fi/~jokta/aaakeke/sidosryhmat\\_ja\\_kannustimet.ppt](http://myy.haaga-helia.fi/~jokta/aaakeke/sidosryhmat_ja_kannustimet.ppt). Luettu: 22.5.2016.

Haughey, D. 2015. How to build a high-performance project team. Luettavissa: <https://www.projectsmart.co.uk/how-to-build-a-high-performance-project-team.php>. Luettu: 22.5.2016.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Hillson, D. 2013. Managing risk in projects - PMI UK Chapter Oxford Branch meeting. Katsottavissa: [https://www.youtube.com/watch?v=GO2rpxjbi\\_A](https://www.youtube.com/watch?v=GO2rpxjbi_A). Katsottu: 24.2.2016.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2013. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Bookwell. Jyväskylä.

Iltasanomat 2005. Optiokohu vienyt Fortumilta tuhansia asiakkaita. Luettavissa: <http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-2000000286474.html>. Luettu: 4.5.2016.

Karhunen, M. 2016. Muutosvastarinta ja miten se taklataan. Luettavissa:  
<https://muutoksentekijat.com/2016/02/16/muutosvastarinta-ja-miten-se-taklataan/>. Luettu: 22.5.2016.

Koskelainen, E., Kähkönen, K., Lahtinen, J., Mäkelä, P., Silvasti, J. & Vaskimo, J. 2008. Projekti Johdon Pätevyys 3.0. Projekttyhdistys ry. Luettavissa:  
[http://www.pry.fi/UserFiles/33fa4818-2dbf-44aa-a497-0e74914327b1/Web/IPMA-sertifiointi/PMAF\\_NCB\\_3.0\\_v1.3.pdf](http://www.pry.fi/UserFiles/33fa4818-2dbf-44aa-a497-0e74914327b1/Web/IPMA-sertifiointi/PMAF_NCB_3.0_v1.3.pdf). Luettu: 14.4.2016.

Lonkila, K. 2010. Menetelmiä sidosryhmäanalyysiin. Luettavissa:  
<http://www.localmanagement.eu/download.php/dms/champ/Finnish%20hub/Tyopaja%20/06%20Sidosryhm%C3%A4analyysi.pdf>. Luettu: 22.5.2016.

MTV 2014. Eduskuntatalon korjauksen hinta ponnahti yli 40 miljoonalla eurolla. Luettavissa: <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/eduskuntatalon-korjauksen-hinta-ponnahti-yli-40-miljoonalla-eurolla/3451394>. Luettu: 22.5.2016.

Myllymäki, R., Hintikka, T., Dahlberg, T. & Uimonen, B. 2010. Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu? : tositärinoita tuhon teiltä ja onnistumisen siemeniä. CxO Mentor. Vantaa.

Palosuojelurahasto 2015a. Pöytäkirja 5/2015. Luettavissa:  
[http://www.palosuojelurahasto.fi/wp-content/uploads/P%C3%B6yt%C3%A4kirja-5\\_2015-liitteet.pdf](http://www.palosuojelurahasto.fi/wp-content/uploads/P%C3%B6yt%C3%A4kirja-5_2015-liitteet.pdf). Luettu: 7.5.2016.

Palosuojelurahasto 2015b. Pöytäkirja 6/2015. Luettavissa:  
[http://www.palosuojelurahasto.fi/wp-content/uploads/PSR-P%C3%B6yt%C3%A4kirja-6\\_2015.pdf](http://www.palosuojelurahasto.fi/wp-content/uploads/PSR-P%C3%B6yt%C3%A4kirja-6_2015.pdf). Luettu: 7.5.2016.

Palosuojelurahasto 2016. Tilinpäätös 2015. Luettavissa:  
<http://www.palosuojelurahasto.fi/wp-content/uploads/Palosuojelurahaston-tilin%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-2015-yhdistetty.pdf>. Luettu: 31.3.2016.

PK-RH Pk-yritysten riskienhallinta 2009a. Avainhenkilöiden tunnistaminen ja sitouttaminen. Luettavissa: <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/riskilajit/henkiloriskit/mita-ovat-henkiloriskit/avainhenkiloiden-tunnistaminen-ja-sitouttaminen.html>. Luettu: 4.5.2016.

PK-RH Pk-yritysten riskienhallinta 2009a. Riskienhallintaprosessi. Luettavissa:  
<http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallintaprosessi>. Luettu: 8.5.2016.



Praxiom Research Group Limited 2014. Plain English ISO 31000 2009 – Risk Management Dictionary. Luettavissa: <http://www.praxiom.com/iso-31000-terms.htm>. Luettu: 1.5.2016.

Project Management Club 2015. Project Stakeholders. Luettavissa: <http://projectmanagementclub.com/project-stakeholders/>. Luettu: 22.5.2016.

Rautanen, K. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. WSOYpro Oy. Helsinki.

Ruuska, K. 1999. Projekti hallintaan. Suomen Atk-kustannus Oy. 3. uudistettu painos. Helsinki.

Silius, K. & Tervakari, A. 2007. Luento 3: MATHM-57350 Hypermedian tuotantoprojektin hallinnan erityispiirteet. Luettavissa: <http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/tprj-hall/syksy2007/HmProjhal-2007-3.pdf>. Luettu: 13.4.2016.

Sisäministeriö 2015a. Euroopan unionin sisäasioiden rahastot - tietoa rahastoista. Luettavissa: [http://www.intermin.fi/eusa/tietoa\\_rahastoista](http://www.intermin.fi/eusa/tietoa_rahastoista). Luettu: 7.5.2016.

Sisäministeriö 2015b. Pelastustoimen uudistus. Luettavissa: [https://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/pelastustoimen\\_uudistus](https://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/pelastustoimen_uudistus). Luettu: 7.5.2016.

Suomen yrittäjät 2016. Palkkalaskuri. Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/palkkalaskuri>. Luettu: 8.5.2016.

Tieliikennelaki 3.4.1981/267.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valsta, A. 2013. Softala: Projektisuunnitelma - työpohja. Moodle. Softala ohjelmistokehitys. Luettu: 14.4.2016.

Valtiokonttori 2015a. Määräys Talousarvion ulkopuolella olevien valtion rahastojen tilittiedot ja tili-ilmoitukset Dnro VK/296/00.01/2015. Luettavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/Public/default.aspx?nodeid=25946>. Luettu: 7.5.2016.

Valtiokonttori 2105b. Ylitarkastajan avoin tehtävä. Luettavissa:

<https://haku.valtiolle.fi/External/OJCustomer3/Assignmentview.aspx?guid=2BCEF45E-3F2F-4389-87FC-D73532334EEF&guidGroup=226f96ac-cdcf-4fd7-a842-b4e403d63847&LoclId=17>. Luettu: 8.5.2016.

Valtioneuvoston asetus palosuojelurahastosta 625/2003.

Valtioneuvoston kanslia 2014. Valtioneuvoston asianhallinnan hankinnan valmistelu (VAHVA) -hanke. Luettavissa: <http://vnk.fi/hanke?selectedProjectId=12778>. Luettu: 4.11.2015.

Valtioneuvoston kanslia 2015. Hankepääällikkö VAHVA-hanke. Luettavissa:

<https://haku.valtiolle.fi/External/OJCustomer3/Assignmentview.aspx?guid=F5DAD295-9130-4837-86D4-63CEFAD90789&guidGroup=226f96ac-cdcf-4fd7-a842-b4e403d63847&LoclId=17>. Luettu: 4.11.2015.

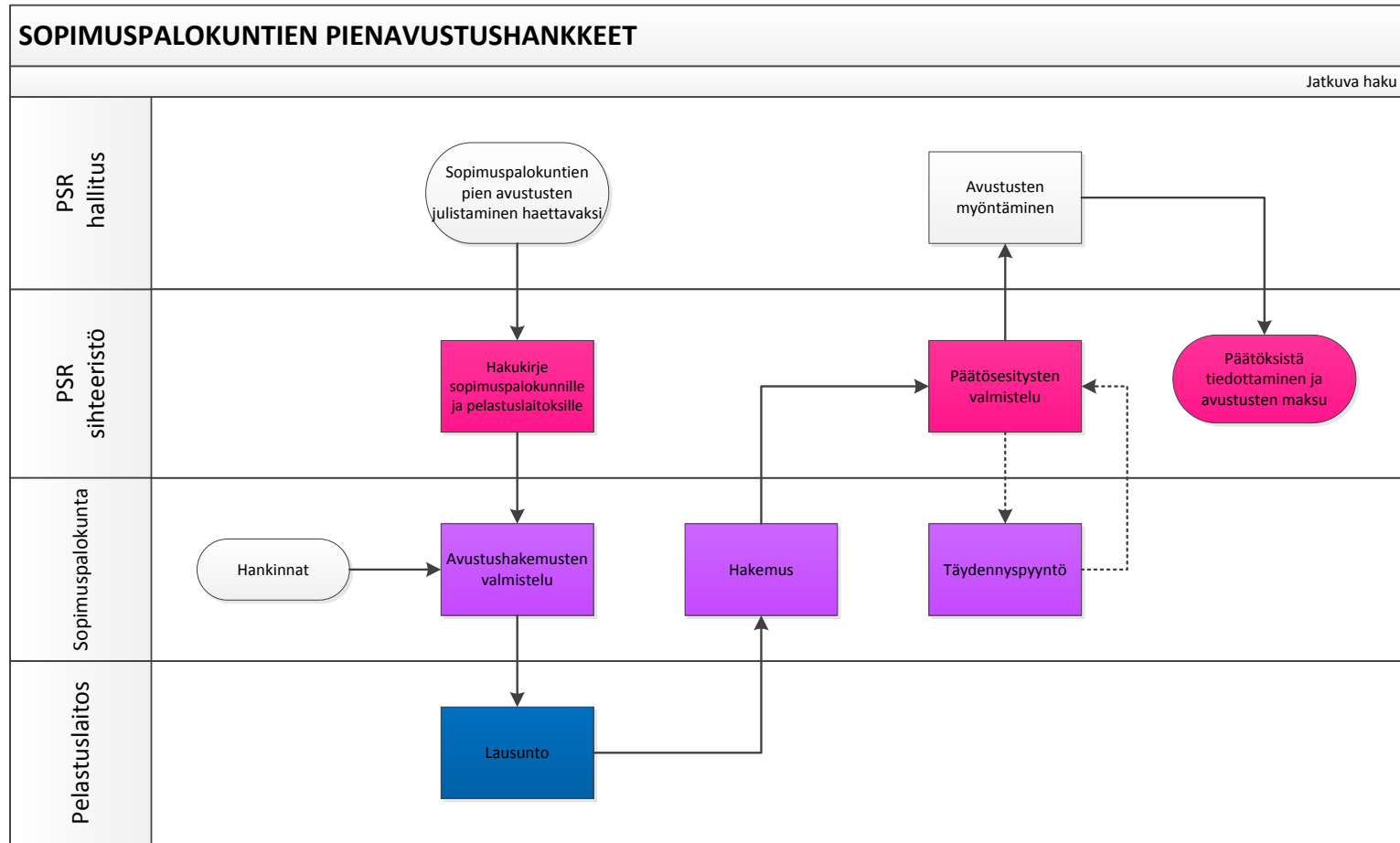
Valtiovarainministeriö 2014. Julkisen hallinnon turvallisuusverkkotoiminta. Luettavissa: <http://vm.fi/turvallisuusverkkotoiminta>. Luettu: 7.5.2016.

Varanki, H. 2010. Aikatauluttaminen. Luettavissa:

<https://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/aikatauluttaminen.html>. Luettu: 22.5.2016.

# Liitteet

## Liite 1 Sopimuspalokuntien pienavustushankkeiden prosessi



## Liite 2 Palosuojelurahaston digitalisointihankkeen käsitettä

