

# SIVISTYSTOIMIALAN HANKKEIDEN KOORDINOINTI

Lahden kaupungin perusopetus ja lukiokoulutus

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2010  
Kristiina Mailas

Lahden ammattikorkeakoulu

Liiketalouden laitos

KRISTIINA MAILAS

Sivistystoimialan hankkeiden koordinointi

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö, 76 sivua, 25 liitesivua

Kevät 2010

## TIIVISTELMÄ

---

Projektimainen työskentely on lisääntynyt myös julkisella sektorilla. Projektityö on tuonut mukanaan erilaisia vaatimuksia mm. projektin toteuttamiseen ja hallintoihin sekä dokumentointiin ja tulosten arviointiin. Projektin toteuttajan on ymmärrettävä projektityöskentelyn vaatimukset ja siihen liittyvät hyvän projektityön käytänteet. Lisäksi on huomioitava oman organisaation menettelytavat.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Lahden kaupungin sivistystoimialan perusopetuksen ja lukiokoulutuksen projektitoiminnan kehittämiseen liittyviä asioita ja löytää vastauksia siihen miten sivistystoimialan hankkeiden koordinointi tulee järjestää ja miten eri toimijat tulee ohjeistaa, jotta projektityölle saadaan yhtenäiset toimintatavat.

Tutkimuksen teoreettisen tietoperustan muodostavat projektityöskentelyyn liittyen projektinhallinta, projektijohtaminen ja tietojohtaminen. Empiiriseen osuuteen sisältyy kohdeyrityksen kehittämishankkeen kuvaus. Opinnäytetyön empiirinen osuus suoritettiin sähköpostikyselyjen, haastattelujen, havainnoinnin ja vertailutietojen avulla.

Kehittämishankkeen lopputuloksena tuli esille teemoittain eri toimijoiden tiedon tarve. Sen mukaan luotiin sivistystoimialan perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hankeohjeet ja hankerekisteri. Hankeristeristä löytyy kaikkien perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hankkeiden perustiedot ja hankkeiden vetäjät sekä hankkeen talouteen ja raportointiin liittyviä asioita. Hankeohjeiden avulla luodaan yhtenäiset toimintatavat projektityöhön ja samalla luodaan hyvät projektityön käytänteet perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hanketoimintaan.

Avainsanat: Projekti, hanke, projektinhallinta, projektijohtaminen, tietojohtaminen.

Lahti University of Applied Sciences

Faculty of Business Studies

KRISTIINA MAILAS

Project Coordination within  
Educational and Cultural Affairs

Master Thesis 76 pages, 25 appendices

Spring 2010

ABSTRACT

---

Project-based working has recently grown in the public sector. Project-based working has brought forth various demands related to e.g. project implementation, administration, documentation and assessment. Project managers must understand the challenges of project based working and good practices. Furthermore, organisation is own practices must be taken into consideration.

The objective of this study was to explore challenges related to project-based working in primary and upper secondary education services within the Educational and Cultural Affairs of the City of Lahti. The task was to find answers to how co-ordination of projects within the department shall be organised and how different parties shall be instructed in order to create common practices for project-based working.

The theoretical framework of the study presents concepts related to project-based working such as project management and knowledge management. The empirical part of the paper contains a description of the development project for the target company. The empirical material was collected using email questionnaires, interviews, observation and benchmarking.

A need for information emerged through as the main result of study. This conclusion was drawn diverse themes and was expressed by various parties. Therefore an Electronic Project Registry and project guidelines were created for purposes of primary and upper secondary education services. The Electronic Project Registry contains basic data on all primary and upper education projects, names of project coordinators as well as project financial and reporting information. Project guidelines will help to create common practices for quality project-based working within primary and upper secondary education services.

Key words: project, project management, knowledge management.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tutkimuksen tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tietoperusta	2
1.3	Tutkimusasetelma ja -menetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	9
2	PROJEKTITYÖ	11
2.1	Projektiorganisaatio ja johtaminen	13
2.1.1	Projektin vetäjä	14
2.1.2	Projektin ohjausryhmä	17
2.2	Projektityön hallinta	19
2.2.1	Projektin hallinnan työkaluja	20
2.2.2	Projektin raportointi	20
2.2.3	Projektin arviointi ja riskit	21
2.3	Hyvät projektitoiminnan käytänteet	21
3	TIETOJOHTAMINEN	23
3.1	Tietoyhteiskunta	23
3.2	Tietojohtamisen merkitys	24
3.3	Tiedon käsitteitä	26
3.4	Tiedon varastointi	31
4	LAHDEN KAUPUNGIN PERUSOPETUS JA LUKIOKOULUTUS	33
4.1	Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen projektitoiminta	34
4.1.1	Ulkopuolinen tukirahoitus	35
4.1.2	Lahden kaupungin myöntämä tukirahoitus	36
4.2	Toimintatavat ennen kehittämishanketta	38
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen	40
4.3.1	Sähköpostikysely	41
4.3.2	Haastattelut	43
4.3.3	Tutkijan havainnointia	45
4.3.4	Benchmarking	48

5	<u>PERUSOPETUKSEN JA LUKIOKOULUTUKSEN HANKEOHJEET JA HANKEREKISTERI</u>	50
5.1	Tutkimuksen tulokset ja analysointi	50
5.1.1	Projektityöosaaminen	54
5.1.2	Asiakirjahallinto	55
5.1.3	Talousasiat	56
5.1.4	Kyselyn ”sana on vapaa” –kohta	56
5.2	Tutkimuksen arviointi	57
5.3	<u>Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hankeohjeet ja hankerekisteri</u>	59

6	<u>JOHTOPÄÄTÖKSET</u>	63
---	-----------------------	----

	<u>LÄHTEET</u>	69
--	----------------	----

LIITTEET

## KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

KUVIO 2. Tulkintojen moninkertaisuus.

KUVIO 3. Projektin kehä.

KUVIO 4. Tiedon luokittelu.

KUVIO 5. Sivistystoimialan organisaatio 1.3.2010.

KUVIO 6. Sähköpostikyselyn vastausten lukumäärä.

KUVIO 7. Näkymä hankerekisterin etusivulta.

KUVIO 8. Yhden hankkeen rekisterikortti.

KUVIO 9. Esimerkkejä rekisterikorttien tiliöintiohjeista.

## TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. Menestyksekkään johtajan kriteerit.

TAULUKKO 2. Ohjausryhmän tehtävät.

TAULUKKO 3. Hankkeiden tukiraha vuosiksi 2009 - 2010 hankeryhmittäin.

TAULUKKO 4. Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hanketoimijat.

TAULUKKO 5. Kysymykset rehtoreille ja hankkeiden vetäjille.

TAULUKKO 6. Kysymykset koulusihteereille.

TAULUKKO 7. Kysymykset hallinto- ja tukipalvelun henkilöstölle.

TAULUKKO 8. Suomen suurimmat kunnat 1-10 ja 15,  
väkilukuineen tammikuussa 2010.

TAULUKKO 9. Kyselyyn ja haastatteluun vastaajat ja vastausprosentit.

TAULUKKO 10. Toimijoiden tietotarve hankkeissa.

## 1 JOHDANTO

Projektimuotoinen työskentely on ollut käytössä suomalaisessa yhteiskunnassa jo pitkään. Projektityön avulla on edistetty monenlaista toiminnan ja palveluiden kehittämistä ja organisaatioiden kehittämisprosesseja. Projekti käsitteelle on useita erilaisia määritelmiä, joissa kaikissa projektilta edellytetään määrättyä tarkoitusta tai tavoitetta ja kertaluonteisuutta. Projekteja on erilaisia, esimerkiksi toimitus-, investointi-, tutkimus-, koulutus-, kehitys-, tuotekehitys- tai markkinointiprojektit. Projekti-sanaa käytetään nykyään melkein kaikesta toiminnasta. Sen vastineena tai rinnakkaissanana esiintyy suomenkielinen käsite ”hanke”. (Anttila 2001,11.)

Projektit voidaan jaotella laajuutensa mukaan: mittaviin uudistuksiin pyrkiviin ja pieniin projekteihin. Julkishallinnon projektikulttuuri on osaltaan hämärtänyt projektin käsitettä. Julkishallinnossa projektikäsitteellä saatetaan viitata myös hankkeisiin, jotka eivät ole varsinaisia projekteja, tarkoin määriteltyjä, ainutkertaisia tai monimutkaisia. (Anttila 2001,12). Projektityössä tarvitaan teknistä ja inhimillistä puolta. Onnistuessaan projekti mahdollistaa luovan ajattelun: projektissa voidaan tarkastella ongelmaa monesta eri näkökulmasta. Se lisää myös toteuttajiensa osaamista ja kokemusta. Tämä edistää uusien toimintamallien ja hyvin käytänteiden käyttöönottoa. (Paasivaara, Suhonen, Nikkilä 2008, 14.)

### 1.1 Opinnäytetyön tutkimuksen tausta

Tutkimusorganisaationa on Lahden kaupungin sivistystoimiala, jonka 11 palveluyksiköllä on useita erilaisia kehittämishankkeita. Perusopetus ja lukiokoulutus ovat yksiköitä, joissa kehittämishankkeita toteutetaan normaalin koulutyön ohella. Vuoden 2009 alusta seutuhallinnon lakkauttamisen myötä, siirtyi sivistystoimen seudullinen kehittäminen Lahden kaupungin sivistystoimialalle. Muutos aiheutti projektitoiminnan vilkaistumisen myös toimialan hallinto- ja tukipalveluyksikössä. Hallinto- ja tukipalvelut hallinnoi seudullisia kehittämishankkeita.

Vuoden 2009 edetessä esiintyi selkeä tarve ohjeistuksen keskittämiseen, sillä käytänteitä tuntui löytyvän lähes yhtä paljon kuin oli toimijoita. Ohjeiden puuttuessa jokainen hankkeen vetäjä toimi omalla, hyväksi havaitulla tavallaan ja siksi toimintatapoja oli useita. Monenlaisten toimintatapojen vuoksi lisääntyivät myös jälkikäteen tehtävät korjaukset aiheuttaen paljon lisätyötä. Niitä olivat mm. puuttuvat viranhaltijapäätökset, joilla on vaikutusta esim. palkanmaksuun ja laskut, jotka olivat tiliöity vääraltä kustannuspaikalta sekä tulo-rahoitus, jota ei ollut osattu kohdetaan hankkeelle oikein.

Oma kiinnostus hanketoimintaan liittyy siihen, että olen ollut mukana erilaisissa EU-projekteihin liittyvissä tehtävissä kymmenen vuoden ajan. Tehtäviin on kuulunut suunnittelu-, kehittämis- ja investointihankkeita, joissa olen toiminut rahoituksen kartoittajana, hakijana ja hankkeiden hallinnoijana. Ajanjaksoon sisältyy myös kahden vuoden virkavapausjakso, jolloin olin rahoittajan tehtävissä myöntämässä EAKR-rahoitusta projekteille ja tarkastamassa niiden toteutumista. Projektit, joissa olen toiminut, ovat olleet kunnallisia, maakunnallisia ja ylimaakunnan käsittäviä.

Hallinto- ja tukipalveluilla syntyi tarve saada hanketoimintaan yhtenäiset toimintatavat ja hyvät projektityön käytänteet. Hyvään projektihallintaan kuuluu, että projektityölle on annettu ohjeet ja menettelytavat. Sivistystoimialan hankkeet eroavat toisistaan volyymiltaan ja tarkoitukseltaan. Tukirahoituksen myöntäjät ovat eri tahoja ja rahoituspäätöksiin liittyy erilaisia tukikelpoisuussäännöksiä ja ehtoja. Asiasta kerrotaan tarkemmin kohdassa 4.1. perusopetuksen ja lukiokoulutuksen projektitoiminta.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tietoperusta

Opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena on selvittää, miten sivistystoimialan hankkeiden koordinointi tulee järjestää ja miten perusopetus ja lukiokoulutus tulee ohjeistaa yhtenäisten toimintatapojen saamiseksi. Hanketoiminta on lisääntynyt vuoden 2009 aikana ja seudulliset hankkeet tulleet mukaan projektitoimintaan. Hank-

keiden lukumäärä on noussut 28:sta 45:een. Mukaan on tullut myös uusia projekti-toimijoita, joilla ei ole välttämättä tietoa toimintatavoista. Projektitoimijoiden huomioitava toiminnassaan talon sisäiset tavat ja tukirahoitusta myöntävän rahoittajan edellyttämät säännökset ja tukikelpoisuusehdot.

**Keskeinen tutkimuskysymys on: miten sivistystoimialan hankkeiden koordinointi tulee järjestää?**

Pääkysymykseen etsitään vastauksia seuraavien alakysymysten avulla:

1. Mitä tietoa sivistystoimialan eri toimijat tarvitsevat hankkeista?
2. Miten perusopetus ja lukiokoulutus ohjeistetaan?
3. Missä hanketietoja säilytetään?
4. Miten hankkeiden tietoa pidetään ajan tasalla?

Asiaa tarkastellaan toimialan hallinto- ja tukipalveluiden näkökulmasta. Hallinto- ja tukipalveluilla on keskeinen rooli hankeneuvonnassa ja projektityön ohjauksessa. Opinnäytetyöhön liittyvä kehittämistyö kohdistuu toimialan eri toimijoille, jotka ovat mukana hanketoiminnassa. Opinnäytetyön tietoperusta on projektityö, johon kuuluu projektinhallinta ja projektijohtaminen sekä tietojohdaminen. Varsinainen projektien hakemis- ja maksatusprosessi jätetään tutkimuksen ulkopuolelle, koska ne ovat rahoittajasta riippuen erilaisten säännösten alaisia. Tietovarastointitekniikka jätetään myös ulkopuolelle, sen laajuuden vuoksi. Tietovarastointia käsitellään vain lyhyesti yleisellä tasolla.

### 1.3 Tutkimusasetelma ja -menetelmät

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen, koska tutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja se on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa tutkija on sisällä organisaatiossa jota tutkii. Toimintatutkimuksen päämääränä on Aaltola & Vallin (2007) mukaan ihmisten välinen yhteistoiminnan kehittäminen. Tutkimuksessa kuvataan todellista elämää. Tutkimusmenetelmää valittaessa, on hyvä muistaa, että ratkaisujen tulee löytyä tutkimusongelmasta. Tutkimuksessa on muistettava johdonmukaisuus, jotta siitä tulee toimiva kokonaisuus. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2004.) Metodien

eli menetelmän käsite on moniselitteinen. Hirsjärven ym. mukaan (2009, 183) se on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään tietoa ja pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma.

Tutkimusongelmaan haetaan vastausta aiheeseen liittyvän kirjallisuuden, lehtiartikkelien ja sähköisten julkaisujen avulla. Tutkimuskohteena on käytännön tilanne, jossa tutkimusaineisto kerätään niiden henkilöiden kokemuksista, jotka ovat tekemisissä perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hanketoiminnan kanssa. Näillä henkilöillä on paras asiantuntemus vastata kysymyksiin, esille tulleisiin ongelmiin ja antaa kehittämisehdotuksia. Näin saatavien tietojen voidaan katsoa olevan luotettavia.

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön tutkimusasetelma. Teoreettisen tietoperustan muodostavat projektinhallinta, projektijohtaminen ja tietojohdaminen. Näiden asioiden avulla nousee esille tutkimustyön keskeiset tulokset: hankeohjeet ja hankerekisteri.



KUVIO 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma.

Tutkijan roolin määrittely tutkimuksen alussa on tärkeää. Minun roolini toimialan tukipalveluissa laskentapäällikkönä mahdollistaa havainnoinnin. Toimin työssäni koko ajan hankkeiden parissa, annan hanke- ja talousneuvontaa ja ohjaan sivistystoimilman hankkeissa toimijoita työskentelemään projekteissa yhtenäisellä tavalla.

Tässä opinnäytetyössä tiedon keruumenetelminä käytetään sähköpostikyselyä, haastattelua ja havainnointia sekä benchmarkkausta. Tutkimukseen osallistuvat sivistystoimialan eri toimijat; perusopetuksen ja lukiokoulutuksen rehtorit, hankkeiden vetäjät, koulusihteerit ja hallinto- ja tukipalvelun henkilöstö, joka on mukana hanketoiminnassa. Sähköpostikyselyt, haastattelut ja havainnointi kootaan lopuksi yhteen. Hirsjärven ym. mukaan (2009, 233) tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio. Aineiston triangulaatio kerätään teemoittain ja aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä.

*Kysely* tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Englanninkielinen termi survey tarkoittaa sellaisen kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-195.) Kyselyn avulla selvitetään, mitä tietoa eri toimijat tarvitsevat ja mitä ohjeistuksen tulee sisältää. Kyselytutkimuksen etuna on Hirsjärven ym. mukaan, että tutkimusaineistosta saadaan laaja ja se säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Menetelmä on tehokas. Huonona puolena on, että hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii monenlaista taitoa. (Hirsjärvi ym. 2009 193-195.) Kyselyn toteuttaminen sähköpostin avulla tavoittaa tutkimuksessa mukana olevat nopeasti ja helposti. Vastaajien on helppo ja vaivatonta vastata ja lähettää kyselyn vastaukset. Jälkikäteen on helppo tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä.

*Haastattelu* on joustava menetelmä, joka sopii monenlaisiin tarkoituksiin. Sen avulla kuullaan ihmisten mielipiteitä, käsityksiä ja uskomuksia. Hirsjärven mukaan ”haastattelu on keskustelu, jolla on tarkoitus. Se on siis tilanne, jossa yksi henkilö puhuu ja toinen kuuntelee”. Haastattelu auttaa ymmärtämään miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla, miten he arvottavat asioita ja tapahtumia. Haastattelussa voi-

daan selventää saatavia vastauksia ja pyytää lisäperusteluja mielipiteille sekä esittää lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 172.)

Haastattelun avulla selvitetään tarkemmin hankeohjeisiin liittyviä yksityiskohtia. Menetelmä on joustava, siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa. Haastattelu on myös helppo toteuttaa, sillä henkilöt ovat samassa organisaatiossa ja tekemisissä tutkijan kanssa lähes päivittäin. Haastattelu on paras vaihtoehto lähestyä niitä henkilöitä, joita asia koskee. Haastatteluajan varaaminen käy sujuvasti samassa organisaatiossa. Haastattelussa on myös mahdollista selventää saatavia vastauksia jälkikäteen jos on tarpeen.

*Havainnoissa* on kyse yksittäisistä tietomurusista, jotka voivat olla esimerkiksi yksittäisten haastateltujen asiantuntijoiden mielipiteitä tai ne voivat olla tulkintoja jotka on tehty yksittäisistä havainnoista (Virtanen 2009, 140). Havainnoinnin menetelmiä on useita. Menetelmiä voidaan kuvata Hirsjärven ym. mukaan (2009) kahdella jatkumolla. Ensimmäinen jatkumo kuvaa sitä, miten tiukasti säädeltyä (formaalia) havainnointi on. Ääripäänä havainnointi voi olla hyvin systemaattista ja tarkasti jäsenneiltyä tai se voi olla täysin vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautunutta. Toinen jatkumo kuvaa sitä, millainen on havainnoijan rooli tilanteessa. Hän voi olla ryhmän jäsen tai täysin ulkopuolinen. Systemaattista havainnointia käytetään kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja osallistuvaa havainnointia käytetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Käytännössä esiintyy paljon näiden havainnointilajien välimuotoja, ja kummassakin voidaan tehdä laadullisia tai määrällisiä arviointeja. (Hirsjärvi ym. 2009, 214-215.)

Havainnointi auttaa tutkijaa ymmärtämään esille tulleiden ongelmien taustoja ja ratkaisuja, kun ne kirjataan systemaattisesti ylös. Tässä tutkimuksessa tutkija on sisällä organisaatiossa ja tutustuu havaittavaan kohteeseen työn ohella. Hän tekee muistiinpanoja kaikesta näkemästään ja kuulemastaan ja käyttää apuna havainnointipäiväkirjaa. Hirsjärvi ym. muistuttaa (2009), että havainnoissa on tärkeää, että tutkija pitää erillään havainnot ja omat tulkintansa näistä havainnoista.

*Benchmarking* eli vertaisarviointi on menetelmä, jossa omia suorituksia verrataan alan parhaisiin suorituksiin. Benchmarkkaus mahdollistaa toisilta oppimisen. Benchmarkkauksessa etsitään parasta toimintatapaa, josta voitaisiin ottaa oppia oman toiminnan kehittämiseksi. Siinä ei etsitä varsinaista mallia vaan vertailukoh-  
 taa, jonka avulla saadaan ideoita ja suuntaa oman toiminnan kehittämiseen. (Vir-  
 tainlahti, 2009, 129.) Benchmarking luo turvallisuutta ja vähentää epävarmuutta. Sen avulla voidaan verrata muiden tekemiä muutoksia ja siksi omassa organisaati-  
 ossa tehtävät muutokset on helpompi hyväksyä. (Niinikoski 2005, 9.) Kiinnostus  
 toisten kaupunkien opetustoimen hankeohjeiden sisältöön tuo näkökulmaa siihen,  
 mitä asioita muut kaupungit ovat ohjeissaan painottaneet. Paasivaara ym. (2008,  
 123) tuo esille, ettei pyörää kannata keksiä toista kertaa. Myös Pelin & Pelin  
 (2000) varoittaa tekemästä päällekkäistä työtä. Asia pätee tässäkin – kun joku on  
 jo miettinyt asiaa, kannattaa tuloksia vertailla. Muiden kaupunkien opetustoimen  
 hankeohjeita on hyvä vertailla, kun mietitään omia ohjeita. Niinikoski tuo esille  
 (2005, 10), että benchmarking tarjoaa jatkuvaa oppimista, innovaatiota ja kehitystä  
 ja se auttaa löytämään jo hyväksi havaittuja käytänteitä ja oivaltamaan vaihtoehtoi-  
 sia toimintatapoja.

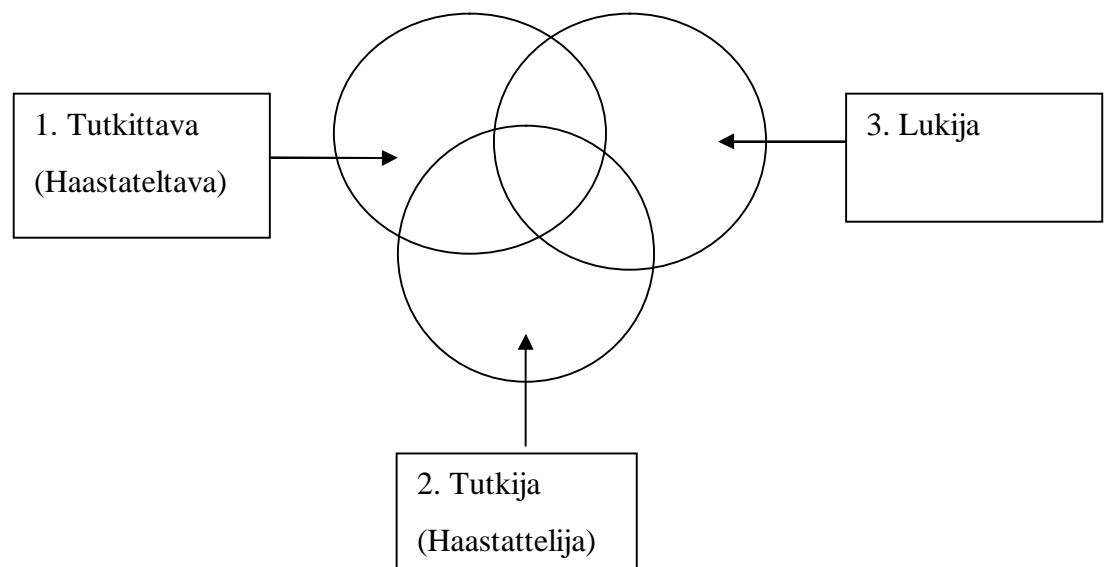
*Aineiston alysoinnilla* tarkoitetaan tapaa, jolla tutkimuksen aineisto käydään läpi. Päätelmien teolle on tyypillistä, että havainnot ei oteta sellaisinaan, vaan havainnot ja punnitaan kriittisesti, niitä analysoidaan, niiden pohjalta luodaan kokoavia näke-  
 myksiä asioihin eli kehitellään synteesejä pääasioista. (Hirsjärvi ym. 2009, 183.)  
 Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin. Analyysitavat voidaan jäsentää karke-  
 asti kahdella tavalla: selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein  
 tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa ja ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymis-  
 tavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi  
 ym. 2009, 224.)

Tämä tutkimus kerätään etukäteen suunnitteluilla sähköpostikyselyillä ja haastatte-  
 lulla sekä havainnoinnilla. Haittana oman aineiston keräämisessä on, että se vie  
 paljon aikaa. Aina ei ole helppoa saada ihmisiä yhteistyöhön. Jos vastauksia tutkit-  
 tavilta ei saada mittavasti, aineiston luotettavuus kärsii. Tässä tutkimuksessa vasta-  
 ukset ovat tärkeitä, sillä ne perustuvat hanketoiminnassa mukana olevien eri henki-

löiden omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Saadut tutkimuksen tulokset puretaan ja niistä etsitään yhtäläisyyksiä.

Aineiston käsittely on tärkeä. Aineistosta päästään tekemään päätelmiä vasta esitöiden jälkeen. Aineisto on järjestettävä, tarkistettava ja mahdollisesti myös täydennettävä. Tallennettu laadullinen aineisto on useimmiten tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanasanasta. Tätä nimitetään litteroinniksi. Litterointi voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden, esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-222). Litteroinnin jälkeen vastauksia pyritään ymmärtämään ja tekemään päätelmiä.

Tutkimus ei ole valmis vielä silloin kun tulokset on analysoitu. Niitä on selitettävä ja tulkittava. Tulkinta tarkoittaa sitä, että tutkija pohtii tuloksia, niiden merkityksiä ja tekee omia johtopäätöksiä. Tutkimukseen ja sitä koskevaan tutkimusselostukseen kytkeytyy moninkertaisia tulkintoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.) Tulkintojen monikertaisuutta kuvataan seuraavan kuvion avulla.



KUVIO 2. Tulkintojen monikertaisuus (Hirsjärvi ym. 2009, 229).

Tutkija, tutkittava ja vielä tutkimusselosteen lukija tulkitsevat tutkimusta tai jotain sen vaihetta, omalla tavallaan. Kuviossa 2 kuvioden yhteinen leikkaus osoittaa yhteisten tulkintojen osuuden, joka on kaikkien yhteinen leikkauspiste. (Hirsjärvi ym. 2009, 230.)

Analysointi on systemaattista havaintojen tekemistä ja tulkintaa. Se perustuu vuorovaikutuksen havainnointiin. Sekä havainnointiin että analysointiin liittyy aina tulkintaa. (Jyväskylän yliopisto, 26.2.2010). Tutkijan on pohdittava analyysin tuloksia ja tehtävä niistä omia johtopäätöksiä. Hirsjärvi ym. kuvaa (2009, 223) tutkimuksen olevan kuin kristalliin katsomista ja näkymä kristallin palasta riippuu siitä, miten sitä katsomme.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta eri luvusta. Ensimmäinen pääluke on johdanto, jossa perehdytään taustoihin. Lisäksi luvussa esitetään tutkimusongelma, tavoitteet ja aiheen rajaus. Lopuksi luvussa kuvataan tutkimusote-, menetelmä ja aineisto, jota tutkimuksessa on käytetty.

Luku kaksi käsittelee projektityötä, projektinhallintaa ja projektijohtamista. Luvussa kolme etsitään vastausta siihen, mitä tietojohdaminen tarkoittaa ja mitä asioita siihen liittyy. Luvuilla kaksi ja kolme luodaan pohja tutkimuksen tietoperustalle.

Luku neljä on empiriaosuus. Siinä kerrotaan Lahden kaupungin sivistystoimialan hallinto- ja tukipalveluiden rooli ja perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hanketöinnistä. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen toteuttaminen. Perusopetuksessa ja lukiokoulutuksessa on paljon erilaisia projekteja/hankkeita, joissa on useita toimijoita. Yhteiset hyvät projektityön käytänteet ja toimintatavat edellyttävät ohjeita ja hanketietojen kokoamista yhteen paikkaan kaikkien toimijoiden saataville.

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen ja kehittämistyön tulokset sekä analysoidaan tutkimusta. Viimeisessä luvussa on esitetty johtopäätökset ja pohdintaa, onko ai-

heeseen mahdollista tehdä jatkotutkimuksia. Lisäksi on arvioitu tutkimuksen onnistumista ja tulosten luotettavuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan on mietittävä tulosten luotettavuutta ja sitä onko työ tehty huolellisesti.

Seuraavassa luvussa käsitellään projektityöhön liittyviä asioita.

## 2 PROJEKTITYÖ

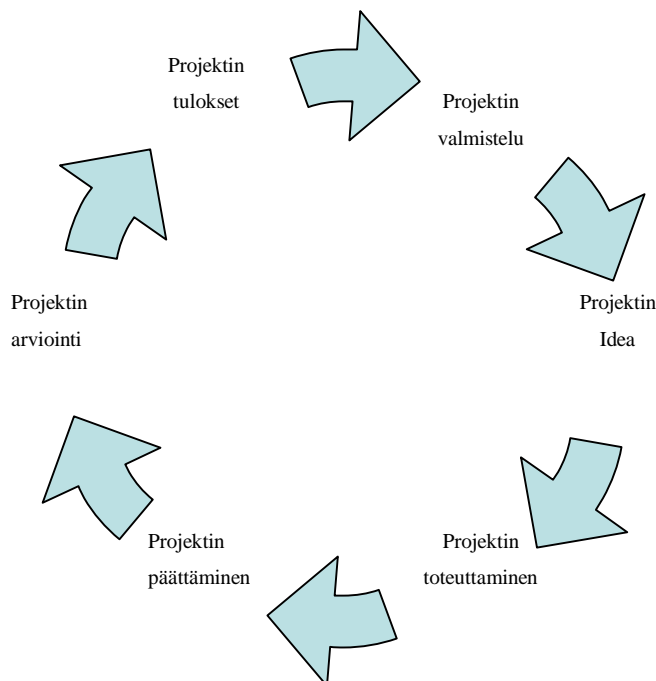
Projekti on aikataulutettu, tietyillä panoksilla kestäviin tuloksiin pyrkivä tehtäväkonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa juuri sitä varten perustettu organisaatio.

Projektityö on haastavaa ja kiinnostavaa sekä hiostavaa. Projektitoiminta on erityisellä tavalla ohjattua toimintaa. Se on sopiva työväline etenkin silloin, kun toiminta on uutta, erityisen haastavaa tai yli yksikkö- ja organisaatorajojen ulottuvaa.

(Silfverberg 2000, 5.)

Projektien avulla edistetään ja kehitetään erilaisia asioita kuten esim. palveluita, koulutusta ja tutkimusta ja organisaatioiden omia sisäisiä kehittämistehtäviä ja prosesseja. Projekti on ajassa etenevä prosessi, jonka kuluessa käydään läpi tietyt vaiheet. Projekteissa on eroja, mutta pääpiirteissään niistä löytyvät samat vaiheet. Jokaisessa vaiheessa on tyypillisiä tehtäviä, jotka vaikuttavat projektin etenemiseen: ideavaihe, esisuunnittelu, suunnitteluvaihe, toteutus, arviointi ja tulokset. (Viirkorpi 2000, 10-11.)

Projektin kehä voidaan ilmaista yksinkertaisesti oheisesta kuviosta:



KUVIO 3. Projektin kehä.

Projektin toteuttaminen perustuu aina projektisuunnitelmaan. Sitä voidaan nimittää myös yleissuunnitelmaksi. Sen koko voi vaihdella muutamasta sivusta kokonaiseen teokseen, jossa on useita osia ja osaamisalueita. Muita nimityksiä on toteuttamissuunnitelma tai ohjaussuunnitelma. Projektin tavoitteena on kehittää toimintaa vision ja strategian suuntaisesti sekä toiminta- ja taloussuunnitelman tavoitteiden mukaisesti (Päijät-Hämeen liitto, 2003.) Projektisuunnitelmaan kirjataan toteuttamiseen vaikuttavat tärkeimmät asiat: idea, tavoitteet, keskeiset toimenpiteet, kustannukset ja resurssit, rahoitus, aikataulu, vastuutaho(t) ja yhteistyöverkosto. Silfverberg kehottaa (2000, 43) pilkkomaan ja aikatauluttamaan eri työvaiheet.

Projektisuunnitelma on vapaamuotoinen asiakirja ja se antaa vastauksen kolmeen peruskysymykseen: miksi hanke toteutetaan ja mitä sillä tavoitellaan, mitä hankkeessa pitäisi saada aikaan ja miten hanke toteutetaan? Projektisuunnitelman avulla määritellään projektin toimivallan rajat. Hyvä projektisuunnitelma on selkeä, sen tavoitteet ovat realistiset, aikataulu, organisaatio ja resurssit on selkeästi määritelty. Hyvään projektisuunnitelmaan kuuluu projektin raportoinnin ja arviointimenettelyn kuvaaminen. (Silfverberg 2000, 48.)

Paasivaaran ym. mukaan (2008) pienet projektit ovat kestoiltaan ja volyymiltään pienimuotoisempia, joten niiden toteuttaminen on organisoinniltaan helpompaa. Jokaiseen projektiin sisältyy kuitenkin omat haasteensa. Virtasen mukaan (2009) projektilla pitää olla päätavoite, joka kestää loppuun asti. Sen sijaan projektin osatavoitteiden pitääkin täsmentyä ja muuntua. Projektiohjauksessa pitää olla vaihtoehtoja, innovaatiohakuisuutta, on oltava varuillaan ja tunnustettava virheet ja opittava niistä. Projektille pitää antaa aikaa ja sen osatavoitteita pitää pystyä täsmentämään. (Virtanen 2009, 27.) Koskinen korostaa (2002, 79), että projekti on tavoitteita ja tuloksia, prosessi on suuntaa ja liikettä.

## 2.1 Projektioorganisaatio ja johtaminen

Projektilla on oltava organisaatio, jossa eri osapuolten roolit ja vastuut on selkeästi määriteltä. Yleensä projektioorganisaatio koostuu varsinaisesta organisaatiosta, jossa on nimetty projektin vetäjä ja koottu ohjausryhmä/johtoryhmä sekä yhteistyöverkosto. Eri sidosryhmien roolit ja vastuut sekä johtamis- ja päätöksentekomenettelyt ja raportointivastuut on määriteltävä mahdollisimman yksiselitteisesti ja selkeästi (Silfverberg 2000, 47.)

Projektin hallinnoijaorganisaatio on taho, joka on jättänyt allekirjoitetun projektihakemuksen. Hallinnoija on kokonaisvastuussa hankkeen toteuttamisesta. Projektin hallinnoijan tehtäviin kuuluu päättää projektin käynnistämisestä, keskeyttämisestä ja lopettamisesta. Hallinnoija nimeää ohjausryhmän/seurantaryhmän ja vastaa siitä, että projektilla on käytettävissä tarvittavat resurssit. Hallinnoija tai hallinnoijan valtuuttama henkilö allekirjoittaa myös projektin asiakirjat (allekirjoitusoikeuden omaava henkilö). (Etelä-Suomen lääninhallitus 2002, 7.)

Projektin hallinta tarkoittaa projektin toteuttamista suunnitellusti. Projektin toteuttamiseen liittyy aina toimintasuunnitelma ja taloussuunnitelma. Projektissa seurataan sen etenemistä suunniteltuun aikatauluun ja taloutta seurataan budjetin toteutumiseen. Projektin hallinnassa seurataan, miten tehtäväkokonaisuus toteutuu ja miten varattujen resurssien kulutus ja tulosten syntyminen etenevät aikataulussa ja suhteessa toisiinsa. Projektijohtaminen on työn puitteiden luontia ja mahdollistamista. Sen avulla työryhmä saavuttaa optimaaliset tavoitteensa tietyssä ajassa. Projektijohtaminen on kykyä nähdä tulevaisuuteen ja ennakoida asioita. (Projektitoiminta 1/2009)

Projektiosaaminen on monen vuoden työntulosta, jossa on sisäistetty ja otettu käyttöön kokemusta ja kehitetty omaa työskentelyä. Harvat osaavat projektityön tekemisen itsestään sillä kyse ei ole synnynnäisestä taidosta. Osaamista syntyy ainoastaan oppimalla. Oppiminen on pysyvän muutoksen aiheuttamista ihmisten tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa. Projektiosaamisen taidot eivät ole tässä suh-

teessa mikään poikkeus. Tavoitteelliseen työhön pitää harjaantua, samoin aikataulujen hallintaan ja resurssien rajallisuuden ymmärtämiseen. (Virtanen 2009, 59.)

Projektijohtaminen on vaativa taitolaji, joka vaatii vankkaa ja monipuolista ammattitaitoa. Projektityö voi ole voitosta voittoon kulkemista, vaan kaikkein kokeneimmatkin projektipäälliköt ovat jossakin vaiheessa epäonnistuneet. Projektityötä ei voi opetella kirjoista lukemalla, sen oppii ainoastaan tekemällä ja toimimalla erilaisissa projekteissa. (Virtanen 2009, 185.)

### 2.1.1 Projektin vetäjä

Projektissa tarvitaan ihmisiä. Projektin tärkein voimavara ovat siinä mukana olevat ihmiset. Projektin vetäjällä on oltava monenlaista osaamista, niitä ovat johtamisosaaminen, taloudellinen osaaminen ja tekninen osaaminen. Etelä-Suomen lääninhallituksen (2004) mukaan projektin keskeinen onnistumisen edellytys on sopivan vetäjän valinta. Hyvän projektivetäjän ominaisuuksiin kuuluu, rohkeus, avoimuus, ulospäin suuntautuneisuus, ahkeruus, rehellisyys, organisointikyky ja kyky hallita kokonaisuutta, lojaalisuus organisaatiota kohtaan, kyky innostaa muita, joustavuus, pitkäjänteisyys, stressin sietokyky ja ennen kaikkea positiivinen asenne. (Etelä-Suomen lääninhallitus 2004,10.)

Projektin johtaminen edellyttää erityisiä tietoja, taitoja, kykyjä ja ominaispiirteitä. Projektipäällikkönä toimiminen ei edellytä substanssin millimetriosuamista, vaan riittävän täsmällistä käsitystä sisältökysymysten hoitamisesta ja hallinnasta. Virtanen mukaan (2009) projektipäälliköllä on oltava tiettyjä taitoja, jotka liittyvät itse projektityöhön. Niitä ovat kokemus muista projekteista ja hänen tulee hallita riittävän varmasti erilaisia projektihallinnan ja – suunnittelun tekniikoita. Lisäksi pitää olla kyvykkyyttä. Se liittyy tavoitteelliseen työotteeseen, päättäväisyyteen, johdonmukaisuuteen ja käsitteelliseen ajattelukykyyn. (Virtanen 2009, 188-189.)

Jokaisen projektipäällikön pitäisi pystyä purkamaan oma projektinsa osiin projektin tavoitteiden, panosten, tuotosten, tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden näkökulmista. Projektipäälliköllä pitää olla myös persoonallisia ominaisuuksia. Tällaisia ovat huumorintaju, joustavuus, luovuus, kiireen sietäminen, itsensä ilmaisemisen taito niin kirjallisesti kuin suullisesti. (Virtanen 2009,189.)

Projektin vetäjän pitää olla myös aidosti innostunut ja luova. Sydänmaanlakka määrittelee (2009) luovuuden olevan kykyä ihmetellä, innostua ja innovoida. Luovuus on innostumista ja innostamista; tähän tarvitaan voimakas sisäinen motivaatio. Luovuuteen liittyy myös kyky viedä asiat käytäntöön: luovan prosessin lopputuloksena syntyy jotain uutta ja ainutlaatuista. Luovuus voi jalostua innovatiivisuudeksi. Innovatiivisuus on ihmisten, tiimin ja organisaation kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseen. Puhakka kuvaa (20.8.2009), että uteliaisuus on luovuuden polttoainetta. Luova ihminen on utelias, ennakkoluuloton, asioista kiinnostunut, ahkera, itsenäinen ja uskaltava. Aaltion mukaan (2008, 149) luovuus on inhimillinen perusominaisuus ja se auttanut ihmiskuntaa selviytymään.

Edellä on lueteltu kaikki hyvälle työntekijälle, johtajalle, kehittäjälle jne. asetetut odotukset, joita tarvitaan missä tahansa toimessa. Projektin vetäjän tulee olla ns. hyvä tyyppi ja sosiaalisesti kyvykäs. Lisäksi hänen on osattava asian tekninen toteutus. Hänen ei tarvitse olla projektin substanssiasiantuntija, joka hallitsee projektin sisällöllisen puolen. (Etelä-Suomen lääninhallitus 2004, 10.)

Ilmarinen, Lähteenmäki, Huuhtanen (2003) tuovat esille, että tiedonkäsittelyn nopeutuessa ja työrytmin kiihtyessä ihminen joutuu tekemään erilaisia valintoja ja päätöksiä aikaisempaa selvästi lyhyemmällä varoitusajalla ja nopeammin. Siksi on tärkeää, että projektipäällikön tehtävään löydetään juuri oikeanlainen ihminen. Jos nähdään se vaiva, että etsitään projektiin parhaiten sopivat henkilöt, heitä ei ole varaa kohdella huonosti. Jos projektin ohjaus on huono, johto puutteellinen ja jäsenten kohtelu ala-arvoista, ei kannata odottaa luovaa ilmapiiriä eikä kehitykseen eikä uuteen ajatteluun johtavaa prosessia (Karlsson & Marttala 2001, 103).

Projektin vetäjä on yhteistyön virittäjä ja siltojen rakentaja. Hankkeen vetämiseen tarvittavat ominaisuudet ja tiedot ovat ensisijaisia avuja. (Etelä-Suomen lääninhallitus 2002, 9.) Projektin vetäjä on avainhenkilö, joka on vastuussa projektin onnistumisesta (Artto 2002, 59). Projektin kokonaisuus on siis projektin vetäjän käsissä. Kannattaa pyrkiä pitämään sama projektin vetäjä projektin alusta sen loppuun. Henkilövaihdosten myötä tulee usein mutkia matkaan.

Projektin sisäisestä johtamisesta vastaa projektin vetäjä. Lööwin mukaan (2002, 109) menestyksekkäs projektijohtaminen on taitoa saavuttaa tuloksia muiden kautta. Alla olevassa taulukossa on lueteltu menestyksekkään johtajan kriteereitä.

TAULUKKO 1. Menestyksekkään johtajan kriteerit. (Lööw 2002, 9,)

#### MENESTYKSEKKÄÄN JOHTAJAN KRITTEERIT

- etsivät haasteita ja mahdollisuuksia
- kokeilevat ja uskaltavat olla luovia
- katsovat eteenpäin ja osoittavat tietä
- mahdollistavat toiminnan
- rohkaisevat toisia, antavat heille tunnustusta, saavat heidät sitoutumaan, tukevat heitä
- luovat yhteistyölle otollisia tilanteita
- asettavat vaatimuksia ja sääntöjä
- ovat selkeitä, tiedottavat ja näyttävät esimerkkiä
- ovat uskottavia
- ja juhliivat saavutettuja tavoitteita

Projektin vetäjän täytyy perehtyä rahoituksen ehtoihin ja projektisuunnitelmaan, pystyäkseen hoitamaan ja ohjaamaan projektia. Projektipäällikkö vastaa projektin raporttien laatimisesta, seurannasta ja loppuraportin tekemisestä. Projektin vetäjän apuna toimii ohjausryhmä, jolla on oma roolinsa projektissa. (Lööw 2002, 9.)

### 2.1.2 Projektin ohjausryhmä

Etelä-Suomen lääninhallituksen projektiohjeiden (2002, 6) mukaan hyvä ohjausryhmä on projektin vetäjän paras apu. Se voi edistää ratkaisevasti projektin tavoitteiden toteuttamista ja verkottumista. Hyvä ohjausryhmä kostuu tahoista ja henkilöistä, joille hankkeen toteutuminen on tärkeä ja mielenkiintoinen haaste, ei ylimääräinen velvollisuus ja vaivalloinen lisätyö. Ohjausryhmässä tulee olla myös toiminnan kohteena olevan ryhmän edustus. Etelä-Pohjanmaan liitto (2008) korostaa, että projektin toteuttajan on tehtävä ohjausryhmän asettamisesta kirjallinen päätös, jossa nimetään jäsenet ja heille varajäsenet. Seuraavassa taulukossa on lueteltu ohjausryhmän tehtävät.

TAULUKKO 2. Ohjausryhmän tehtävät. (Etelä-Suomen lääninhallitus, 2002.)

#### OHJAUSRYHMÄN TEHTÄVÄT

- projektista vastaava hallinointi/organisaatio antaa tehtävät ja valtuudet
- hyväksyy tarkennetut toimintasuunnitelmat
- täsmentää projektin tavoitteet
- luo toiminnalle / yhteistyölle pelisäännöt
- valmistelee suunnitelmiin tulevat muutokset
- valvoo ja seuraa projektin edistymistä
- seuraa rahankäyttöä
- käsittelee ja hyväksyy projektin raportit
- antaa asiantuntemuksensa projektin käyttöön
- toimii linkkinä sidosryhmiin
- vastaa osaltaan projektin vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta

Ohjausryhmän kokoontuu säännöllisesti ja käsittelee projektin raportit, etenemisen ja tulokset sekä arvioi projektin toteutumista ja sen tavoitteita ja vaikuttavuutta.

Ohjausryhmä voi puuttua projektin toteutukseen, jos se ei etene tarkoituksen mukaisesti. Ohjausryhmällä on siihen valta ja myös velvollisuus. Etelä-Suomen läänin-

hallituksen mukaan (2002) ohjausryhmän kannattaa kysyä projektin vetäjältä kolme kysymystä: Miksi? Miten? Mitä hyötyä? Ohjausryhmä käynnistää projektin ja se myös päättää projektin. ”Uskalla päättää projektisi, sillä se harvoin päättyy itseltään”, muistuttaa Virtanen (2000, 200). Projektin päättäminen vaatii taitoa, ja näitä seikkoja voidaan pitää myös yksittäisen projektin strategisina menestystekijöinä (Virtanen 2009, 149).

Ohjausryhmä seuraa projektin etenemistä ja vertaa sitä projektisuunnitelmaan. Ohjausryhmän tehtäviin kuuluu myös arviointi. Arvioinnin perustana on projektisuunnitelma. Arviointi voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäisen arvioinnin tehtävänä on seurata toiminnan tarkoituksen mukaisuutta ja etsiä hyviä käytänteitä hankkeen toteuttamiseksi. Niiden levittäminen yhteistyöverkostolle on myös tavoite. Ulkoinen arviointi tarkastelee tavoitteiden toteutumista, onnistumista ja sitä saadaanko hankkeesta hyötyä. (Etelä-Pohjanmaanliitto 2008, Viirkorpi, 2000.)

Arvioinnista saatava tieto on arvokasta. Se auttaa mm. ohjausryhmää projektin päätöksen teossa ja eteenpäin ohjaamisessa. Arvioinnista ei saa tulla projektille aikavarasta, vaan sen tulee olla helposti toteutettavissa. Sen suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa, että saadaan tarpeellista tietoa kehittämiseen oikeassa laajuudessaan. Projektin hallinnoija ja ohjausryhmä ovat arvioinnin tulosten ensisijaisia hyödyntäjiä. Arviointia on hyvä tehdä projektin tulosten ja toteutuksen suhteen. Kannattaa arvioida ja pohtia mm. sitä, miten hyvin projektin tavoitteet kohtasivat todellisen tarpeen, käytettiinkö resursseja järkevästi ja tehokkaasti suhteessa tuloksiin, missä määrin projekti pääsi asetettuihin tavoitteisiin, onko kehitettyjä toimintamalleja otettu käyttöön, miten tuloksia levitettiin ja tullaan levittämään, olivatko hankkeen vaikutukset odotetunlaisia, hyötyivätkö projektista muutkin kuin toteuttamisessa mukana olleet osapuolet ja mitä projektista opittiin mahdollisten jatkohankkeiden kannalta. (Etelä-Suomen lääninhallitus 2008, 50-51.)

## 2.2 Projektityön hallinta

Projektin hallinta tarkoittaa, että varmistetaan projektin toteuttaminen suunnitellusti. Hallinnan lähtökohtana on erilaiset toiminta- ja taloussuunnitelmat. Toteutunutta toimintaa ja resurssien kulutusta verrataan tehtyihin suunnitelmiin. Keskeisiä seurattavia asioita ovat eteneminen suhteessa aikatauluun ja talouden seuranta budjetin toteumaan. Laajemmin nähtynä hallinnassa seurataan, miten projektikokonaisuus toteutetaan ja miten varattujen voimavarojen kulutus ja tulosten syntyminen etenevät aikataulussa ja suhteessa toisiinsa. (Viirkorpi 2000, 33.) Projektin hallinta edellyttää monien asioiden rinnakkaista ja päällekkäistä hallintaa. Ilman selkeää ja systemaattista suunnittelua, seurantaa, raportointia ja kirjanpitoa ei projektin hallinta onnistu. (Silfverberg 2000, 51.)

Myönteisen rahoituspäätöksen jälkeen on hyvä suorittaa muutama rutiinitehtävä ja varmistaa projektin aloitus jo hyvän projektin työn mukaiseksi. Projektin vetäjä voi tehdä itselleen muisti- ja tarkistuslistan tärkeimmistä asioista. Tärkeimpiä asioita ovat ohjausryhmän perustaminen, projektimapin perustaminen, tutustuminen rahoituspäätökseen ja projektiohjeistoon. On varmistettava, että projektilla on oma kustannuspaikka, jotta voidaan seurata tuloja ja menoja. Kokousasiakirjat tulee muistaa tallentaa ja kokouksista tulee tehdä pöytäkirjat. Projektin raportointi toiminnasta ja taloudesta sekä tarvittavat tilitykset ja maksatukset tulee tehdä aikataulun mukaan. Organisaation omat järjestelmät on muistettava huomioida esim. hankerekisterin päivittäminen. Viestintäsuunnitelma kannattaa tehdä projektin alkuvaiheessa. Lopussa projekti tulee arvioida. Lisäksi on muistettava projektin dokumentaation tärkeys ja asiakirjojen arkistointi. (Pelin 2002, Silfverberg 2000, Etelä-Suomen lääninhallitus 2004, Löow 2002.)

Projektin toteuttaminen edellyttää tiettyä hallinnollista työpanosta, jotta sen ohjaus sujuu asianmukaisesti. Projektissa, joka on tavoiteohjauksen vahvin muoto, tarvitaan tiettyjä ohjauskeinoja, joita ovat mm: päätöksenteon pohjatiedot, aika- ja poikkeamaraportit, projektiryhmän kokoukset, riskianalyysi ja projektisuunnitelma. (Löow 2002, 89.)

### 2.2.1 Projektin hallinnan työkaluja

Projektin hallinnan työkaluiksi voidaan kuvata erilaisia asiakirjoja, joita projektissa syntyy. Niitä ovat projektisuunnitelma ja sen liitteet, hakemusasiakirjat, päätösasiakirjat ja ohjeet sekä liitteet, sopimukset, kilpailuttamisasiakirjat, kokousasiakirjat, talouteen ja toimintaan liittyvät raportit, tilityksiin liittyvät asiakirjat, viestintäsuunnitelma, arviointiin liittyvä materiaali jne. Projektin kaikki aineisto tulee säilyttää huolellisesti. Projektin dokumentointi on tärkeä siksi, että rahoituksen saaja on velvollinen keräämään ja säilyttämään riittävät tiedot hankkeesta. Asiat on pystyttävä todentamaan tarvittaessa myös jälkikäteen. (Etelä-Suomen lääninhallitus 2002, 23.) Mahdollisuuksien mukaan tulee erottaa ne asiakirjat, joita tarvitaan vain projektin keston ajan niistä, jotka muodostavat projektin dokumentaation. Projektin käsikirja kannattaa tehdä oman organisaation näköiseksi, siihen voi koota esimerkiksi oman organisaation hallinto- ja johtosäännöt, asianhallintajärjestelmät, arkistointisuunnitelmat, kirjanpitojärjestelmät, arvonlisäveroon liittyvät ohjeet, tilikartta, hankintaohjeet ja sopimuskäytänteet. (Pelin 2002, 363.)

Pelin ehdottaa, että projektin hallinnolliset dokumentit tallennetaan projektikansioon, joka voi olla myös sähköinen. Projektikansio arkistoidaan toteuttajan arkistoon ja noudatetaan arkistolainsäädöksiä sekä huomioidaan rahoittajan antamat säilytysohjeet. (Pelin 2002, 364-365.)

### 2.2.2 Projektin raportointi

Projektin raportointi voi olla ohjattua tai vapaamuotoista. Ohjattu raportointi määrittelee tarkasti, mitä rahoittajataho haluaa tietää. Vapaamuotoisessa raportoinnissa on muistettava kertoa projektin tärkeimmät asiat. (Etelä-Suomen lääninhallitus, 2008). Vapaamuotoisen raportoinnin pohja voisi olla LIITTEENÄ 1 olevan mallin mukainen.

### 2.2.3 Projektin arviointi ja riskit

Projektin toteuttamista, toteutumista ja sen onnistumista selvitetään arvioinnin avulla. Projektin arviointia pidetään usein välttämättömänä pahana, jonka kytköstä kehittämisprojektin toimintaan on vaikea hahmottaa. Arvioinnin tarkoituksena on tuoda esille projektin toiminnan solmukohtia ja onnistumisia. Arvioinnin avulla saadaan arvokasta tietoa projektin toteutumisesta, ongelmista ja hyvistä puolista. Arviointimuodot voidaan jakaa karkeasti itsearviointiin ja ulkopuoliseen arviointiin. (Paasivaara ym. 2008, 140-141.) Arviointia kannattaa tehdä, sillä tukirahoituksen myöntäjät ovat erityisen kiinnostuneita projektin toteutumisen arvioinnista ja tuloksista sekä tulosten levittämisestä.

Projektiarviointi on parhaimmillaan, kun sen avulla voidaan paikantaa erilaisia projektin toimeenpanoon liittyviä ongelmia, selkiinnyttää projektin tuloksellisuuden ja vaikutusten sekä kustannusten ja ajan kulumisen välistä suhdetta ja edistää suoriutumista. Lisäksi sen avulla voidaan kuvata projektin innovaatiopotentiaalia, osoittaa kehittymismahdollisuuksia, todentaa projektin toteutuksen laatua, vähentää kustannuksia ja saavuttaa hyviä tuloksia. Projektiarviointi tuottaa tietoa, välittää ajatuksia projektin asiakkaiden tyytyväisyysasteesta projektia kohtaan ja välittää tietoa projektin yhteistyökumppaneille. (Virtanen 2000, 153.)

Hyvään projektisuunnitteluun kuuluu mahdollisten riskien ja potentiaalisten ongelmien selvitys. Pelin tyypittelee riskit neljään ryhmään: Ensimmäiseen ryhmään kuuluu tekniset, aikataulu ja taloudelliset riskit. Toiseen ryhmään kuuluvat organisaatio, henkilöt, tiedonkulku. Kolmanteen ryhmään kuuluvat hankintoihin liittyviin riskit ja neljänteen ryhmään sopimukseen liittyvät riskit. (Pelin 2002, 217-218.)

### 2.3 Hyvät projektitoiminnan käytänteet

Usein kuvitellaan, että projekti voidaan polkaista käyntiin ”vasemmalla kädellä” ja että sen johtaminenkin hoituu siinä sivussa. Todellisuudessa projekti vaatii tekijöiltään systemaattista panostusta ja oikein mitoitettuja ajallisia ja taloudellisia resurs-

seja. (Paasivaara ym. 2008, 14.) Toimintaa on koordinoitava ja ohjattava, asiakirjahallinto on oltava ajan tasalla, rahoituspäätöksen mukaisia tukikelpoisuussääntöksiä on noudatettava, tilitykset ja raportointi on tehtävä säännöllisesti ohjeiden mukaan. Lopuksi hankkeen asiakirjat ja lopputuotokset on dokumentoitava ja arkistoitava. (Päijät-Hämeen liitto, 2010.)

Onnistuessaan projekti mahdollistaa luovan ajattelun: projektissa voidaan tarkastella ongelmaa monesta eri näkökulmasta. Se lisää myös toteuttajiensa osaamista ja kokemusta. Tämä edistää uusien toimintamallien ja hyvien käytänteiden käyttöönottoa. (Paasivaara ym. 2008, 14.) Projekti on myös profiilin tekijä. Hyvin toteutettu ja verkottunut projekti vaikuttaa positiivisesti mielikuvaan hallinnoijasta. Tuloksellisen projektin vetäjän ei ole vaikea työllistää itseään hyvän organisoijan ja tekijän maineen saatuaan. (Etelä-Suomen lääninhallitus 2008, 4.)

Projektin koko elinkaari kannattaa dokumentoida mahdollisimman tarkasti ja aina kirjallisena. Näin mm. projektin suunnittelu, sopimukset, oman toiminnan kuvaus (päiväkirja, muistiot) ja projektin riskianalyysi. Ihmisen muisti on yllättävän lyhyt. Pitkissä projekteissa voi joutua pahimmassa tapauksessa muistelemaan raastuvassa mitä tuli sovittua kokouspöydässä pari vuotta aiemmin. (Saari, 13.2.2010.)

Projektit tarvitsevat toimintaohjeet. Paasivaara ym. muistuttaa (2008, 14-15), että työyhteisö tarvitsee toimiakseen pelisäännöt, jotka ovat kaikkien jäsenten tiedossa ja joita noudatetaan. Myös projektit tarvitsevat pelisääntöjä voidakseen toimia muutosherkkinä ja itseään uudistavina työryhminä. Selkeät toimintatapaohjeet helpottavat toiminnan lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelua, arviointia ja kehittämistä. Hyvin toteutettu ja tavoitteeltaan hyvin palveleva kehittämishanke saa aikaan monenlaista positiivista kehitystä. Se lisää aina toteuttajansa osaamista ja kokemusta, joiden tuloksena kehittyy usein uusia toimintamalleja, hyviä käytänteitä. (Etelä-Suomen lääninhallitus 2002.)

### 3 TIETOJOHTAMINEN

Tässä luvussa keskitytään tietojohdamiseen ja tietojohdamisen käsitteisiin. Lopuksi käsitellään tiedon varastoitumiseen liittyviä asioita. Varsinainen tietovarastointi on jätetty tietoperustan ulkopuolelle sen laajuuden vuoksi, mutta sen tarkoitus selostetaan lyhyesti.

#### 3.1 Tietoyhteiskunta

Suomessa tietoyhteiskunnan käsitteellinen jäsentäminen aloitettiin erityisesti 1980-luvun puolivälin tuntumassa. Kyseessä on yhteiskuntamuodostuma, jossa tiedolla eri muodoissaan ja erilaisine vaikutuksineen on keskeinen sija tuotannossa, jakelussa, kulutuksessa ja hallinnossa. Tieto on kaikkien elollisten olentojen orientoitumisen perustekijä. Ihminen on vienyt tiedon tuottamisen ja soveltamisen huippuunsa. Tieto on sellaista, että se vaikuttaa ratkaisevasti kaikkiin inhimillisiin, yhteisöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. Tätä kautta se vaikuttaa taloudellisiin, teknologisiin ja institutionaalisiin valta-asemiin ja toimintapuitteisiin, joissa yhteiskunnallinen toiminta muodostuu. Jos luonnehditaan yhteiskuntaa yleisellä tasolla, voidaan sanoa, että tieto on ollut ja tulee aina olemaan osa jokaisen yhteisö- ja yhteiskuntamuodostuman ymmärtämistä, hallintaa, muuttamista ja kehittämistä. (Anttiroiko, 1998.)

Teknologia on tuonut verkostoitumisen mahdollisuuden. Se on nopeaa ja laaja-alaista. Elämme verkosto-yhteiskunnassa ja työskentelemme verkostoorganisaatioissa. Teemme työtämme hyödyntäen sosiaalisia ja teknologisia verkostoja. Elämä on monisäikeinen verkostojen verkosto. Olemme siirtyneet verkostoyrityksiin, joissa tieto ei enää ole pääasiallinen vaurauden lähde vaan kyky toimia verkostoissa. (Sydänmaanlakka 2009.)

### 3.2 Tietojohtamisen merkitys

Tietojohtaminen voi liittyä tiedon johtamiseen tai tiedon hyödyntämiseen johtamisessa. Toisaalta tietojohtamiseen liittyy sekä (tieto-)teknisiä kysymyksiä, kuten informaation varastoiminen ja jakaminen organisaatiossa, että sosiaalisia ilmiöitä. Niitä ovat luottamuksen rakentaminen sidosryhmäsuhteissa ja asiantuntijan hiljainen tieto yrityksen tärkeänä menestystekijänä. (Lönnqvist, Blomqvist, Hannula, Kianto, Kärkkäinen, Maula, Ståhle 2007, 14.) Tietojohtamisesta voidaan puhua esimerkiksi englanninkielisillä termeillä *knowledge management*, *intellectual capital management* tai *information management*. Tietojohtaminen käsittää sekä organisaation sisällä olevan tiedon, että sen ulkopuolella saatavilla olevan tiedon. (Lönnqvist ym. 2007, 90.) Viitalan mukaan (2005, 32), *knowledge management* voidaan suomentaa tietojohtamiseksi ja osaamisen johtamiseksi.

Tietojohtamisessa on kyse tiedon ja osaamisen systemaattisesta paikallistamisesta, etsimisestä, tallentamisesta ja jakamisesta organisaatiossa. (Mether, 1999). Tietojohtaminen kuvataan olevan tietoprosessien organisoimista ja parantamista sellaiseksi, että organisaatiossa olevien ydintoimintojen laatu maksimoituu. Tietojohtaminen on sellaisten prosessien hallintaa ja ymmärtämistä, joissa ihmiset luovat ja soveltavat tietoa. Se on myös informaatioteknologian soveltamista. (Koski 1999, 110-113.) Tietojohtamisella pyritään organisaation jäsenten tiedon hyödyntämiseen, organisaation toiminnan järkevöittämiseen ja uuden tiedon luomiseen (Sydänmaanlakka, 2001).

Tiedonhallinta ja tietovirrat ovat keskeisiä asioita tietojohtamisessa. Tietojohtamisen avulla saadaan yrityksellä erilaista taloudellista ja toiminnallista hyötyä. Kun yksinkertaistetaan prosesseja ja vähennetään päällekkäistä työtä, saadaan säästöjä ja organisaation toimintavalmius ja kilpailukyky paranevat. Tiedonhallinnalla on myös vaikutuksia päätöksentekoon. Sujuva tiedonkulku ja yhtenäiset tietoresurssit parantavat myös toimintavalmiutta ja asioiden ennakoimista sekä riskien hallintakykyä. (Tampereen kaupunki, tietostrategia 2002.)

Tietojohtaminen on yhdistelmä tietohallintoa, osaamisen johtamista ja tietämyksen hallintaa. Sen tehtävä on johtaa organisaation strategisia voimavaroja. Usein kuitenkin korostetaan tietojohtamisen inhimillisiä ja sosiaalisia ulottuvuuksia, ihmisten ja tekniikan vuorovaikutusta tiedon ja tietämyksen jakamisessa, tiedon prosessoinnissa sekä uuden tiedon tuottamisessa ja innovoinnissa. (Koivula 2008, 205.) Tietosinänsä ei ole riittävä tarkastelun kohde, vaan tietäminen, osaaminen, oppiminen ja näihin liittyvät prosessit ovat kehittämisen ja organisoinnin kohteena tietojohtamisessa. (Koivula 2008, 204.) Tietojohtamista tarvitaan, koska tiedosta ja sen hallinnasta on tullut ydinasia ja organisaation menestystekijä. Työntekijällä olevat taidot, kuten nopea omaksumiskyky, kyky ymmärtää olennaiset asiat ja tuottaa sekä välittää tietoa on monen ammatin vaatima keskeinen taito. (Sydänmaanlakka 2009.)

Scharmer tuo esille, että tietojohtaminen on edennyt kolmen hallitsevan vaiheen näkökulmasta. Ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin informaatioteknologiaan. Toisessa vaiheessa tieto nähtiin tietämisen prosessina, joka oli sidoksissa ihmisen toimintaan ja hiljaiseen tietämykseen. Kolmas vaihe oli prosessiajattelu ja ihmiskeskainen lähestymistapa. (Scharmer, 2001.)

Yksi organisaation merkittävimmistä omaisuuksista on sen tieto ja osaaminen. Kuvitellaan, että kaikki organisaation tiedot olisivat hävinneet ja tietokoneelta ei löytyisi mitään, paperit olisivat lukukelvottomia ja ihmiset olisivat unohtaneet kaiken. Kuinka paljon tulisikaan maksamaan, jotta organisaatio saisi kaikki tiedot takaisin ja ajantasalle sekä koulutettua henkilöstön uudestaan? Kuinka kauan se veisi myös aikaa? Siitä voidaan päätellä, että organisaation arvo on sama kuin tiedon arvo, joka organisaatiossa on. Joskus tieto voi olla rahaa arvokkaampaa, koska sitä ei ole saatavissa aina rekrytoimalla. Tietoa saadaan vain kehittämällä. (Jalava & Virtanen 1998, 14-15.)

Tieto on tärkeä kilpailutekijä. Organisaatiot kilpailevat yhä enemmän huippuosajista. Tieto on tärkeä pääoma niin yritykselle kuin työntekijöille. Tietojohtamisen haasteena on, miten johdetaan ja hallitaan nykyisiä suuria tietomääriä, jotka ovat kaikkien ulottuvilla. Organisaatiossa voi olla ongelmana se, ettei tiedetä, mitä tiedetään tai ettei tiedetä mitä pitäisi tietää. (Sydänmaanlakka 2001, 280-283.) Hy-

vällä johtajalla on kykyä aistia esille nousevat mahdollisuudet ja kyvyt (Scharmer, 2001).

### 3.3 Tiedon käsitteitä

Klassinen tiedon määritelmä on Platonin mukaan ”tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus”. Suomenkieleen sana tieto on kuulunut 1500-luvulta lähtien, jolloin ”tietää” ja ”tie” sanat ovat olleet sen juuria. Tieto-sanassa on toimintaan viittaavaa vivahdetta ja voidaan ajatella, että ”tietäminen” ja ”tien tunteminen” ovat merkinneet johdatusta perille. Tieto tarkoittaa osaamisen ohella myös älyllistä tietämistä. Ihmisten täytyy ymmärtää saamansa tieto, jotta sitä voidaan soveltaa ja hyödyntää. Viisaus on paras tapa käyttää tietoa. (Virtainlahti 2009, 31-32.)

**Tieto** on ihmisen ominaisuus. Paperilla tai tietokoneen muistissa ei koskaan – ei edes periaatteessa – voi olla tietoa. Paperilla ja tietokoneen muistissa voi sen sijaan olla dataa ja informaatiota. Raja datan ja informaation välillä on epätarkka ja häilyvä. Ei ole mitenkään itsestään selvää, missä vaiheessa informaatio muuttuu tiedoksi. (Oulun yliopiston virtuaalikirjasto, 26.10.2009.) Tieto ja informaatio ovat arkipuheessa melkein sama asia. Yleensä informaatio on viestittyä tietoa, mutta tieto ei edellytä viestimistä. Kaikki yhteiskunnat ovat eräässä mielessä ”tietoyhteiskuntia”. Jokaisessa yhteiskunnassa on tarvittu tietämystä, jotta eläminen voisi onnistua. Tietämyksen hankinta tapahtui omakohtaisen kokemuksen kautta, mutta myös viestitynä yksilöltä yksilölle ja sukupolvelta toiselle. Tieto leviää yli paikan ja ajan; tässä auttaa kieli ja erityisesti kirjoitettu kieli, joka säilöö tiedon jopa vuosituhansiksi. Kirjoitus on eräänlainen ulkoinen muisti, joka on luotettavampi kuin yksiköiden keskushermoston muodostama muisti (Karvonen, 26.2.2010.)

Tieto on perusta organisaation toiminnalle. Se on moniulotteinen käsite. Tieto voidaan käsittää kontekstiin liitetyksi informaatioksi ja siihen vaikuttavat ihmisen monet ominaisuudet, myös arvot ja oivallukset (Virtainlahti 2006, 19). Tietoa pidetään nykyään kaikkein tärkeimpänä voimavarana ja tuotantotekijänä. Se lisää tehokkuutta ja sillä lyödään kilpailijat. Tietäminen on sitä, että ei tarvitse käydä läpi

kaikkea mahdollisuuksia, vaan voidaan suoraan rajoittua johonkin tiettyyn vaihtoehtoon. Taloustieteilijät muotoilevat asian niin, että tieto vähentää epävarmuutta maailman tiloista ja näin lisää päätöksenteon varmuutta sekä toiminnan asianmukaisuutta. Juuri tiedon kykyyn rajata ulos maailmassa mahdollisia asiantiloja perustuu sen tehokkuutta lisäävä vaikutus. Voimavaroja ei tarvitse tuhlaa joka suunnalle, vaan ne voidaan kohdentaa täsmällisesti ja säästeliäästi. (Karvonen, 26.2.2010.)

Tiedon avulla voidaan säästää aikaa, työpanoksia, energiaa ja rahaa. Näin lisääntynyt tieto voi säästää luonnonvaroja. Tieto merkitsee oikotietä perille tavoitteeseen. Tiedon arvoa voidaan arvioida vertaamalla sitä siihen työmäärään, joka ilman tätä oikotietä jouduttaisiin tekemään. Vehkavaaran mukaan (1999, 22) meillä on tietoa, jolla on valtaa. Vastaanottajan tulkitsema informaatio muuttuu tiedoksi. Yhden jaottelun mukaan informaatio on muodossa olevaa ja välitettäväksi tarkoitettua tietoa, jolla on jokin merkityssisältö, käyttöyhteys ja uutuusarvo. (Lönqvist ym. 2007, 104.) Tietoa on vaikea kuvata sanoilla eikä sitä voi ymmärtää logiikan termin. Tieto kehittyy ajan mittaan kokemuksesta. Tietoa luodaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59.)

**Informaatio** tarjoaa vastaanottajalle jonkinlaisen ymmärryksen, näkemyksen, johtopäätöksen, päätöksen vahvistuksen tai suosituksen. Informaatio voi olla raportin, analyysin, merkityksellisesti organisoidun datatulosteen, sanallisen vastauksen, kuvion, piirroksen tai videon muodossa. Teittisen mielestä informaatio on tiedostettua tai tarkoituksenmukaista tietoa ja ilmaisee jotakin, mikä on aikaisemmin ollut tuntematonta. Kun tieto on merkityksellistä käyttäjälle, saa se informaatioarvon. (Teittinen 2006.)

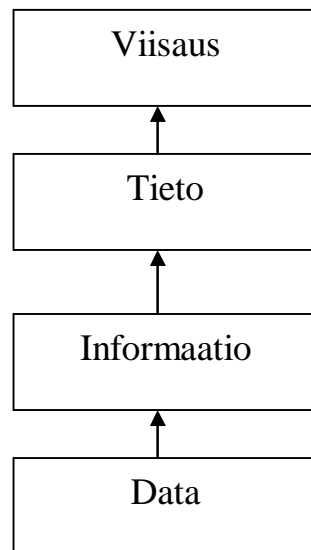
Informaatio on sellaista dataa, johon on liitetty tai johon on liitettävissä jokin merkitys tai tulkinta. Pieni osa kaikesta informaatiosta on luonteeltaan sellaista, että se on oppimisen ja omaksumisen avulla muunnettavissa tiedoksi. (Oulun yliopiston virtuaalikirjasto, 26.10.2009.) Virtainlahden mukaan tieto sekoitetaan käytännössä usein dataan ja informaatioon. Tiedolla on suhde näihin molempiin, mutta sana ei ole synonyymi datalle tai informaatiolle. (Virtainlahti 2009, 31.) Hovi, Ylinen,

Koistinen tuovat esille (2001, 31), että informaatio on tietoa, joka esitetään oikeassa yhteydessään, se hyödyttää käyttäjän senhetkistä tarvetta ja se on merkityksellistä.

*Data* on tietoa jota tietokone varastoi, se on esimerkiksi merkkijonoja. Data on informaation raaka-ainetta. Sydänmaanlakka korostaa (2001), että data on numeroita, tekstiä, kuvia tai niiden yhdistelmiä. Datalla tarkoitetaan irrallisia, objektiivisiä faktoja, joita ei ole liitetty mihinkään kontekstiin. Organisaation kontekstissa datalla tarkoitetaan usein esimerkiksi tietojärjestelmiin järjestettyjä asiakirjoja tai tallenteita (Virtainlahti 2009, 32). Data muodostuu tapahtumien, ihmisten, resurssien tai ehtojen esityksistä, jotka voivat olla eri muodoissa, kuten lukuina, koodeina, tekstinä, kuvioina, piirroksina. Tietojärjestelmiin sisältyy myös yhä enemmän ääntä ja videokuvaa. (Koivula 2008.)

Data on alimman tason ainesta, jolla ei ole käytännön merkitystä. Se on koodeja ja merkkejä. Informaatiossa dataan siirretään käsitteitä ja merkityksiä. Muuntuminen tapahtuu oppimisen ja omaksumisen kautta. Tietoon liitetään käsite tietämys, jolloin yksilö on prosessoinut tiedon ja on yhdistänyt sen näkemykseensä. Jos näkemys ja yhteydet poistetaan, palataan takaisin informaatiotasolle. Ylemmälle ymmärryksen tasolle tieto ja tietämys siirtyvät kokemuksen kautta. Viisauden tasolla ymmärrys on niin korkealla tasolla, että yksilö pystyy luomaan uutta tietoa. Tähän vaaditaan jo vankkaa kokemusta ja ainesosana uutta tietoa. (Koivula 2008, Systemityö 2005, Tampereen kaupungin tietostrategia 2002.)

Virtainlahti (2006) on kuvannut tiedon luokittelun seuraavalla kuviolla.



KUVIO 4. Tiedon luokittelu (Virtainlahti 2006, 19).

*Tietämys* voi olla myös hiljaista eli kokemukseen perustuvaa asiantuntemusta. Se voi olla piilossa olevaa, jota ei itsekään oivalleta. Tietämys voi olla myös se, että tietää mistä tietoa on löydettävissä. Virtainlahti määrittelee hiljaisen tietämyksen olevan käsitteenä epämääräinen ja abstrakti josta on vaikea saada otetta. Hiljaisen tietämyksen tunnistamisessa haasteellista on se, että tietämyksen haltija ei yleensä tunnista omaa tietämystään. Hiljainen tietämys on niitä asioita, jotka ihmisillä ovat automaattisia ja rutiininomaisia. Ammatilainen tietää, mitä tehdään, mutta ei osaa kuvata tai avata tekemistään muille. (Virtainlahti 2009, 85.)

*Hiljaista tietoa* saamme koulutuksen kautta, työkokemuksesta ja elämäkokemuksesta. Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen, Koivunen (2005) tuovat esille, että monenlainen asiantuntijuus on hyvä yhdistää. Tieto voi olla myös sellaista, mitä itse ei oivalla eikä ymmärrä itsellä olevan. Se on niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on eri aloilla erilaista. Esimerkiksi opettajien hiljainen tieto on erilaista kuin palomiesten tai kirjanpitäjien hiljainen tieto. Hiljaista tietoa on kaikilla. Esimerkiksi nuorten hiljainen tieto voi olla atk-taitoja, uusia ideoita ja näkemyksiä. Ikääntyneiden hiljainen tieto voi olla ammatillista osaamista pitkältä työ-

uralta. Hiljainen tieto siirtyy, havainnoinnin avulla, seuraamalla toisen työtä, kertomalla omasta työstä toiselle, keskustelemalla, vuorovaikutuksessa. Sitä voidaan siirtää työssä oppimalla, perehdyttämällä, työkierrolla ja työnohjauksella. Hiljaista tietämystä ei voi jakaa tai siirtää intranetin tai internetin välityksellä. Sen ymmärtäminen vaatii vastaanottajalta asian tulkintaa. (Ropo ym. 2005.)

Hiljainen tieto on omaa ja henkilökohtaista ja sitä on vaikea tehdä näkyväksi, koska se on abstraktia. Hiljainen tieto on subjektiivisia näkemyksiä, aavistuksia, kokemusta, intuitiota ja arvoja ja tunteuksia. Ekspliittinen tieto on systemaattista ja muodollista, sitä voidaan ilmaista sanoin, numeroin, datan muodossa ja se on tietokoneella käsiteltävä, sitä voidaan välittää sähköisesti ja sitä voidaan tallentaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.) Tietoa voi syntyä ihmisen tajunnassa sisäisesti, kun hän jäsentää tajunnassaan olevaa tietämystä uudella tavalla. Tällaista uutta tietoa kutsutaan intuitioksi. Se tarkoittaa eräänlaista vaistomaista asioiden oivaltamista. (Salminen 2001, 64.)

Organisaatiossa oleva tietoresurssi on ymmärrettävä yrityksen ominaisuudeksi tuottaa ideoita ja innovaatioita. Se on myös ihmisten tietoja, taitoja ja piilevä osaamista sekä talousmielessä aineeton pääomaerä. Tämän resurssin hoitaminen ja saaminen yrityksen käyttöön sekä ennen kaikkea sen lisäämiseen vastaaminen on edessä, kun ryhdytään miettimään palkitsemista, sitouttamista ja johtamiskulttuurista ja yrityksen ilmapiiristä. (Mether, 1999.)

Tiedolla ja osaamisella ei ole merkitystä, jos sitä ei jaeta tai ei tiedetä, missä sitä on (Mether, 1999). Tieto on saatava sellaiseen muotoon, että se on kaikkien saatavilla. Organisaatiossa se tarkoittaa tiedon käsittelyä, muokkaamista ja jäsentämistä, siten, että tietokannat ovat loogisesti järjestettyjä, luottavia ja täsmällisiä. Tietoa pystytään jakamaan helposti esimerkiksi sähköpostin avulla ja raportteina kun se on hyvin varastoitu. (Sydänmaanlakka, 2009.)

Viestinnän osuus johtamisessa lisääntyy. Johtamisviestinnän onnistuminen vaatii paitsi viestinnän merkityksen syvällistä ymmärtämistä myös organisaatiossa toimivien ihmisten päätöksentekotapojen nykyistä syvällisempää tuntemusta. On tärkeää

tunnistaa ihmistyypit ja osata reagoida erilaisten ihmisten erilaisiin tapoihin hankkia informaatioita ja käsitellä sitä tiedoksi. (Salminen 2001, 242.)

### 3.4 Tiedon varastoiminen

Yrityksissä on paljon erilaisia tietolähteitä ja ohjelmia, joihin on tallennettu lukuisia määriä erilaista tietoa ja dataa. Suurin osa yrityksen talletetusta kiinteämuotoisista tietoresursseista sijaitsee erilaisten järjestelmien tietokannoissa. Nämä järjestelmät palvelevat yleensä hyvin operatiivista toimintaa. Tietojen analysointia, raportointia ja satunnaisia kyselyjä sen sijaan on usein hidasta ja vaikeaa tehdä. (Systeemityö 2005.)

Käyttäjät ja johto yrityksissä ovat usein turhautuneita tiedon vaikeaan ulossaantiin järjestelmistä. Tiedetään, että tarvittava data on olemassa, mutta yhteenvetojen ja pikaraporttien saanti on niin hidasta, työlästä ja kallista, että siitä on luovuttu. Kuitenkin tarvittaisiin nopeita yhteenvetoja, ”täsmäraportteja” sekä erilaisia analyyseja. Isoissa organisaatioissa on monia operatiivisia järjestelmiä, ne ovat ehkä hajautettuna. (Systeemityö 2005.) Organisaatioissa on tarve saada tietoa erilaisista toimintaan liittyvistä asioista. Ongelmana on kuitenkin se, mistä tietoa saadaan ja miten tietoa yhdistetään keskenään (Törmänen 1999, 135.)

Perusjärjestelmien tiedot ovat alkeistasolla. Ne ovat perustietoa, josta pelkästään ei ole aina hyötyä. Kun perustietoja yhdistellään, syntyy Hovin ym. mukaan informaatiota. Informaatio on tietoa, joka esitetään oikeassa yhteydessään, hyödyttää käyttäjän senhetkistä tarvetta ja on merkityksellistä. Tietovaraston päätarkoitus on tarjota helppokäyttöisesti ja nopeasti oikeita vastauksia käyttäjien kyselyihin ja raportteihin. (Hovi ym. 2001, 31.)

Organisaatioissa on tietoja, joiden tallentaminen perustuu lakiin (esim. kirjanpitolaki) ja tietoja, joita organisaatio tarvitsee toimintansa kannalta (esim. toiminnanohjausjärjestelmä ja asianhallintajärjestelmä). Organisaatioissa on paljon erilaisia operatiivisia tietokantoja, jotka eivät keskustele keskenään. Yksittäiset tiedot eivät ole

organisaatiolle riittäviä, vaan tietoja on pystyttävä yhdistämään. Toimivat tietojärjestelmät ovat osaamisen turvaamisen edellytys. Niitä voidaan käyttää näkyvän tiedon siirtämiseen ja tallentamiseen. Organisaation dokumenttien hallintajärjestelmä mahdollistaa tiedon jakamisen ja säilyttämisen ja toimii tietovarastona, jota kaikki voivat hyödyntää. (Valtiovarainministeriö, 2001, 14.)

Organisaatiossa olevat tietotekniikan perusjärjestelmät eivät pysty palvelemaan nykypäivän raportointi- ja analysointitarpeita. Yritysten tietojärjestelmissä on paljon tietoa. Sen vuoksi tiedot on koottava omaan, erilliseen tietovarastoon. Tietovarastoinnista käytetään englannin kielen nimitystä *Data Warehousing*. Tietovaraston käyttäjän kannalta on tärkeää, että tieto on oikeaa, sitä on helppo saada oikeassa muodossa ja hakuprosessi on nopea. Tietovarastoinnissa on kyse liiketoiminnan kehittämisestä ja sen muodostumassa yritysten tärkeäksi, jopa strategiseksi johtamisen välineeksi. Yrityksen tiedot mielletään pääomaksi, tietovarannoksi, jota on pystyttävä myös käyttämään monipuolisesti. (Hovi ym. 2001, 18., Kauppinen 2000, 6.)

Tietovarastointi kerää yrityksen avainprosesseihin liittyvää luotettavaa tietoa organisaation sisä- ja ulkopuolisista lähdejärjestelmistä, yhdistelee, yhdenmukaistaa ja siivoaa sen. Tämän jälkeen tieto on enemmän kuin vain kokoelma erillisiä tietoja irrallisista asioista; tiedot on yhdistetty sovittujen käsitteiden ja termien mukaiseksi kokonaisuudeksi. Kun aikaisemmin useissa erillisissä järjestelmissä sijainnut tieto on yhdistetty hallittavaksi kokonaisuudeksi, tieto on tällöin muutettu tietämykseksi ja on hyväksikäytettävissä päätöksenteon tukena organisaation eri tasoilla. (Kauppinen 2000, 4.) Tietovarastointi käsittää kolme perustehtävää: tiedon hankinnan, tallennuksen ja esille saamisen. Tietovaraston tietojen haku perustuu usein hyvin monien tietojen yhdistelyyn ja monimuotoiseen hakuun. (Kauppinen 2000, 6.) Tiedon määrän lisääntyessä kaikilla elämän alueilla, myös organisaatioissa, ennennäkemätöntä vauhtia, on syntynyt tarve tiedon systemaattiselle hallinnalle (Lönnqvist ym. 2007, 85.)

#### 4 LAHDEN KAUPUNGIN PERUSOPETUS JA LUKIOKOULUTUS

Lahden kaupungin sivistystoimiala vastaa varhaiskasvatus-, koulutus-, kirjasto-, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopalveluiden järjestämisestä sekä kaupunginmuseon, -orkesterin ja -teatterin toiminnasta. Organisaatioon kuuluu hallinto- ja tukipalvelut –yksikkö, joka vastaa toimialan yleis-, henkilöstö-, talous- ja tietohallinnosta sekä viestinnästä. Hallinto- ja tukipalvelut –yksikön tehtävänä on avustaa toimialan muita palveluyksiköitä ja toimialajohtajaa johtamisessa ja palvelutuotannon kehittämisessä sekä järjestää yksiköiden tarvitsemat keskitetysti hoidettavat hallinto- ja talous- ja lautakuntapalvelut. Projektitoimintaan liittyvät palvelut ovat yksi osa hallinto- ja tukipalvelun tehtävistä. Yksikössä työskentelee 28 henkilöä, joista talousjohtaja, hallintojohtaja, seutukehittäjä, laskentapäällikkö, 4 hankekoordinaattoria, toimistos sihteeri ja 2 kanslistia ovat mukana projektityössä.

Alla olevasta kuvioista näkyy sivistystoimialan organisaatio vastuualueineen.



KUVIO 5. Sivistystoimialan organisaatio 1.3.2010. (Lahden kaupunki, sivistystoimiala.)

Lasten ja nuorten kasvu sekä elinvoimaa ja osaaminen vastualueet sisältävät perusopetuksen ja lukiokoulutuksen. Nämä ovat yksiköitä, jotka huolehtivat sivistyslautakunnan alaisena kasvatus- ja opetustyön palvelutuotannon tuloksellisesta järjestämisestä ja vastaavat lautakunnassa käsiteltävien koulutusasioiden valmistelusta ja päätösten toimeenpanosta. Lahdessa on

- 12 alakoulua (1-6 luokat)
- 3 yläkoulua (7-9 luokat)
- 8 yhtenäiskoulua (1-9 luokat)
- ja 4 lukiota.

Perusopetuksessa on 8 630 oppilasta ja lukioissa 1 678 opiskelijaa, yhteensä 10 308 oppilasta ja opiskelijaa.

Yhtenäiskoulut ovat uutta koulukulttuuria. Yhtenäiskouluissa on perusopetuksen vuosiluokat 1-9 käsittävä yhteinen opetussuunnitelma. Luokanopettajien ja aineenopettajien yhteistyö on tiiviimpää ja tunnit jakautuneet laajemmin kolmannelta yhdeksänteen luokkaan. Lähes kaikilla kouluilla on normaalin koulutyön ohella erilaista kehittämistoimintaa, johon saadaan ulkopuolista tai kaupungin omaa tukirahoitusta.

#### 4.1 Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen projektitoiminta

Sivistystoimialan perusopetuksessa ja lukiokoulutuksessa käytetään kaikista produktioista, keikoista, ”kertarypistyksistä” ja projekteista nimitystä hanke. Hankkeen kustannuksia seurataan laskentatunnisteen avulla. Laskentatunniste annetaan jokaiselle hankkeelle hankenumerona. Koulu saattaa toteuttaa musiikkiproduktion, jonka tuloja ja menoja seurataan hankenumeron avulla, mutta sillä ei ole erityistä projektisuunnitelmaa. Projekti voi olla kehittämistoimintaa, johon on saatu ulkopuolista rahoitusta esimerkiksi opetushallitukselta. Jatkossa hankkeista puhuttaessa tarkoitetaan projektitoimintaa, johon on saatu tukirahoitusta ja jolla on projektisuunnitelma ja sen on aikataulutettu ja resurssoitu.

Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hankkeet ryhmitellään seuraavasti:

EU-hankkeet (ulkopuolinen tukirahoitus) Euroopan Unionin rahoittamia hankkeita. Rahoitusta saadaan Päijät-Hämeen liiton tai CIMOn kautta.

KH-kehittämishankkeet (kaupunginhallituksen tukirahoitus). Kaupunginhallitus myöntää vuosittain toimialoille tukirahoitusta erilaisiin kehittämishankkeisiin.

KV-hankkeet (sivistyslautakunnan tukirahoitus ja ulkopuolinen tukirahoitus).

Sivistyslautakunta myöntää vuosittain koulun hakemuksesta rahoitusta kansainvälisyyskasvatukseen.

Muut hankkeet (ulkopuolinen tukirahoitus). Ryhmään kuuluvat hankkeet, jotka saavat tukirahaa esim. opetushallitukselta (OPH) tai opetusministeriöltä (OPM) johonkin tiettyyn kehittämistoimintaan.

Seutuhankkeet (ulkopuolinen tukirahoitus). Seutuhankkeet ovat usean kunnan kehittämistoimintaa yhteishankkeina. Seutuhankkeita koordinoi tehtävään nimetty seudullinen koordinaattori. Tukiraha saadaan opetushallitukselta tai opetusministeriöltä tai aluehallintoviranomaisilta.

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan, minkälaiseen kehittämistoimintaan tukirahoitusta saadaan Lahden kaupungilta tai ulkopuolisilta rahoittajilta.

#### 4.1.1 Ulkopuolinen tukirahoitus

Perusopetus ja lukiokoulutus saavat kehittämistoimintaansa erityisavustusta opetushallituksen (OPH) tai opetusministeriön (OPM) kautta. Erityisavustusta saadaan kerhotoiminnan kehittämiseen, oppilas- ja opiskelijahuollon laadun ja palvelurakenteen kehittämiseen, perusopetuksen vieraiden kielten opetuksen kehittämiseen, monikulttuurisuustaitojen kehittämiseen, oppilaanohjauksen kehittämistoiminnan kehittämiseen, opiskelun ja tehostetun erityisen tuen kehittämiseen, romanilasten perusopetuksen tukemiseen ja vapaan sivistystyön tieto- ja viestintäteknikan opetuskäytön kehittämiseen. (Opetushallitus, 3.1.2010.)

Tukirahoitusta saadaan myös CIMOn kautta (Centre for International Mobility). CIMO on kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus, joka koordinoi ja toteuttaa apuraha- ja henkilövaihto-ohjelmia ja vastaa lähes kaikkien EU:n (Euroopan Unioni) koulutus-, kulttuuri- ja nuoriso-ohjelmien kansallisesta toimeenpanosta. CIMO edistää Suomen kielen ja kulttuurin opintoja ulkomaisissa yliopistoissa ja tukee kansainvälistymistä koulutuksen, tiedotuksen ja neuvonnan avulla. Lisäksi se markkinoi suomalaista koulutusta ulkomailla yhteistyössä suomalaisten korkeakoulujen kanssa. CIMOn Comenius-ohjelma ja eTwinning-ohjelma tarjoavat kansainvälistymismahdollisuuksia kaikille koulu yhteisöön kuuluville oppilaille, opettajille ja muulle opetusalan henkilöstölle. (CIMO, 3.1.2010.)

Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus) on merkittävä EU-rahoituksen ja valtionavustuksen myöntäjä. ELY myöntää rahoitusta mm. seudulliseen koulukuljetussuunnitteluun. (Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus, 3.1.2010.)

#### 4.1.2 Lahden kaupungin myöntämä tukirahoitus

Sivistyslautakunta myöntää vuosittain perusopetuksen kansainvälisyshankkeille lisärahoitusta. Tukea myönnetään marras-joulukuussa seuraavaksi vuodeksi perusopetuksen hankehakemusten perusteella. Vuodeksi 2010 tukirahaa jaettiin yhteensä 50.000 euroa.

Kaupunginhallitus myöntää tukirahoitusta vuosittain kaupungin palvelurakenteiden ja toimintaprosessien kehittämiseen sekä toimialojen välisen yhteistyön lisäämiseen ennaltaehkäisevissä hankkeissa. Vuodeksi 2010 sivistystoimialalle myönnettiin yhteensä 85.000 euroa tukirahaa.

Hankkeiden tukirahoituksen yhteissumma vuosiksi 2009 - 2010 on yhteensä vajaa 1,5 miljoonaa euroa. Summa on merkittävä ja sen avulla saadaan tehtyä monenlaista kehittämistyötä perusopetuksessa ja lukiokoulutuksessa. Seuraavaan taulukkoon on koottu vuodeksi 2009 -2010 myönnetyt tukirahat hankeryhmittäin.

TAULUKKO 3. Tukiraha vuosiksi 2009 – 2010 hankeryhmittäin.

<b>Hankeryhmä:</b>	<b>Hankkeiden lkm</b>	<b>Tukiraha</b>
EU-hankkeet	5	156 000 €
Kh-kehittämishankkeet	2	85 000 €
KV-hankkeet	24	60 000 €
Muut hankkeet	7	794 000 €
Seutuhankkeet	7	404 000 €
<b>Yhteensä</b>	<b>45</b>	<b>1 499 000 €</b>

Yllämainitun tukirahoituksen avulla mm. pienennetään perusopetuksen ryhmäkokoa, parannetaan perusopetuksen laatua ja oppilaanohjausta, kehitetään tehostetun ja erityisten tuen ohjausta, otetaan käyttöön perusopetuksen laatuksiteerit, kehitetään vieraiden kielten opetusta, oppilashuoltotyötä, kerhotoimintaa, opiskelijahuoltoa sekä parannetaan erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden asemaa ja tuetaan koulupudokkaita sekä kehitetään monikulttuurisuustaitoja.

Hankkeita on paljon ja siksi koulutuksen järjestäjän (Lahden kaupungin sivistystoimiala) on oltava tietoinen hankkeista ja niiden toiminnallisista ja taloudellisista vaikutuksista. On myös hallittava tukirahan käyttäminen saatujen rahoitusehtojen mukaan ja pystyttävä raportoimaan hankkeen toiminta ja talousasiat tukirahan myöntäjälle.

Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen projektitoiminta on lisääntynyt kahden viimeisen vuoden aikana. Aikaisemmin hankkeita oli 28 ja pääosin ne olivat KV-hankkeita. Nyt hankkeita on käynnissä yhteensä 45 ja vireillä on kolme. Osa näistä hankkeista on seutuhankkeita, joita hallinnoidaan hallinto- ja tukipalvelujen kautta. Seutuhankkeet ovat kehittämistoimintaa, joissa yhteistyötä tekevät useat kunnat yhdessä. Seudullisissa kehittämishankkeissa sovitaan kuntia koskevat yhteiset tavoitteet ja laaditaan toimenpideohjelma, jonka avulla kunnat sitoutuvat kehittämään palveluja tavoitteiden mukaisesti. Seudullista kehittämistä ohjaa kuntien nimeämistä edustajista koostuva yhteinen maakunnallinen ja poikkihallinnollinen ohjausryhmä.

#### 4.2 Toimintatavat ennen kehittämishanketta

Hallinto- ja tukipalveluissa ei ollut selkeää tietoa kaikista perusopetuksen ja lukio-koulutuksen käynnissä tai vireillä olevista hankkeista. Hankehakemukset oli saatettu tehdä koulun nimissä tai yksittäisen opettajan nimissä ja sen vuoksi päätös oli lähetetty suoraan koululle tai osoitettu henkilökohtaisesti opettajalle. Nämä asiakirjat eivät saapuneet koulutuksen järjestäjän kautta, joten niitä ei saatu diarioidua asianhallintajärjestelmään. Koulut ja niissä toimivat hankkeen vetäjät (lehtorit oman työn ohella) olivat tottuneet toimimaan parhaaksi katsomallaan tavalla ja sen vuoksi oli muodostunut erilaisia toimintatapoja. Jossakin tapauksessa rahoittaja otti yhteyttä koulutuksen järjestäjään puuttuvan raportoinnin tms. vuoksi. Samalla tuli esille kyseisen hankkeen olemassa olo. Jälkeenpäin aiheutui paljon selvittelyjä ja korjauksia, jotka työllistivät hallinto- ja tukipalveluyksikköä. Näitä olivat mm. laskujen tiliöintiin ja palkanmaksuun liittyvät puutteet ja korjaukset.

Toiseksi ongelmaksi muodostuivat seutuhankkeet. Seutuhankkeiden siirtyminen hallinto- ja tukipalveluiden hallinnointaviksi aiheutti lisätietojen saamistarvetta. Seutuhankkeista oli tietoa, mutta koordinaattorit toimivat itsenäisesti. Seutuhankkeisiin palkatut koordinaattorit eivät saaneet perehdyttämistä. Perehdyttämistä ei voitu tehdä, koska yhtenäisiä ohjeita ei ollut. Sen vuoksi koordinaattorit toimivat joissakin tilanteissa eri tavalla kuin julkisessa organisaatiossa yleensä toimitaan. Heillä ei ollut käsitystä miten asiat olisi pitänyt kuljettaa eteenpäin. Jotkut asiat olisivat edellyttäneet viranhaltijapäätöksen tekemistä, mutta ne jäivät epähuomioissa tekemättä. Asioiden esille tullessa niitä korjailtiin jälkikäteen. Ongelmana oli selvästi se, että sivistystoimialalla ei ollut yhtenäisiä ohjeita hanketoimintaan ja eri toimijat pyrkivät toimimaan hyväksi katsomallaan tavalla, jotta selvisivät hankkeissa eteenpäin.

Tilanne oli saatava hallintaan. Selvittämiseen tarvittiin pika-apua, jotta asiat eivät olisi menneet enemmän solmuun. Sen vuoksi kouluille ja hankkeiden vetäjille sekä koordinaattoreille lähetettiin 1.2.2009 sähköpostiviesti, jossa ohjeistettiin hanketoimintaa. Ohjeessa pyydettiin huomioimaan projektitoimintaan liittyviä asioita ja

myös rehtoreita pyydettiin viestittämään oman koulun hankkeiden vetäjille asioista, jotka tulee huomioida projektityössä. Ohjeessa käytiin läpi mitä toimenpiteitä aiheuttavat: vireillä oleva hankehakemus, myönteinen rahoituspäätös ja kielteinen rahoituspäätös. Sen jälkeen tuotiin esille raportoinnin merkitys ja tärkeys ja hankkeen talouden seuranta. Ohjeessa kerrattiin myös hankkeen hallinnoijan vastuut, hankkeen vetäjän vastuut ja ohjausryhmän tehtävät. Lopuksi ohjeistettiin hankkeen päättäminen ja siihen liittyvät toimenpiteet sekä korostettiin dokumentaation merkitystä ja arkistointivelvoitetta.

Vilkkaan hanketoiminnan ja esille tulleiden kysymysten vuoksi laitettiin uusi pikaohje hankkeissa toimijoille 20.3.2009. Ohjeessa kerrottiin, että tarkempi ohjeistus on tekeillä, ja että nyt viestitettiin asioista, joissa oli esiintynyt ongelmia. Ohjeessa kerrottiin miten toimitaan, kun hanke laitetaan vireille. Siinä korostettiin myös sitä, että hakemus tehdään aina koulutuksen järjestäjän nimissä, ei pelkän koulun tai opettajan nimissä. Sen jälkeen tuotiin esille, miten saatu myönteinen rahoituspäätös informoidaan koulutuksen järjestäjälle ja missä tapauksessa tehdään viranhaltijapäätös ja kuka sen tekee. Sen jälkeen listattiin hankkeen toteuttajan ja vetäjän vastuut. Lopuksi kerrottiin miten toimitaan, kun hanke päättyy. Viimeisenä oli tieto siitä, keneltä asioissa saa lisätietoa.

Pikaohjeet katsottiin tarpeellisiksi siksi, että rahoittajien yhteydenottoja tuli koulutuksen järjestäjälle siitä, kun hankkeen toteuttajat eivät toimineet rahoittajan edellyttämän ohjeistuksen mukaan. Esimerkiksi raportointi toiminnasta tai taloudesta oli saatettu jättää kokonaan tekemättä tai se ei ole ollut riittävän selkeää. Jossakin tapauksessa oli jopa tehty itse omia laskelmia, jotka eivät perustuneet viralliseen kirjanpitoon. Lähetettyjen ohjeiden jälkeen hankkeiden vetäjien yhteydenotot lisääntyivät. Hankeneuvonta lisääntyi puhelimitse ja tapaamisten merkeissä. Koulusihteerit olivat yksi hankeneuvojen kysyjäryhmä ja hankkeiden vetäjätkin aktivoituivat.

Seuraavassa kappaleessa kuvataan miten opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus toteutettiin.

### 4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin 1.12.2008 – 31.1.2010 sähköpostikyselyjen, haastattelujen ja havainnoinnin avulla sekä kysymällä vertailukaupunkien opetustoimen hankeohjeita. Tutkimus kohdistettiin niille sivistystoimialan eri toimijoille, jotka ovat mukana hanketoiminnassa. Näitä toimijoita ovat perusopetuksessa ja lukiokoulutuksessa rehtorit, opetustoimen hankkeiden vetäjät, koulusihteerit ja hallinto ja tukipalvelut –yksikössä olevat henkilöt: talousjohtaja, seutukehittäjä, seutukoordinaattorit, toimistos sihteeri ja kanslistit sekä opetus- ja kasvatusjohtaja ja suunnittelu- ja kehittämispäällikkö.

Tutkimus kohdistui yhteensä 88 henkilöön. Kaikille tutkimukseen osallistuville henkilöille kerrottiin, että kaikki vastaukset ja tiedot käsitellään ehdottoman luotamuksellisesti eikä yksittäisen vastaajan näkemykset tule esille missään vaiheessa. Taulukossa 4 on kuvattu tutkimuksessa mukana olleet toimijat.

TAULUKKO 4. Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hankeissa toimijat.

Toimija	Henkilöiden lukumäärä
<b>Perusopetus ja lukiokoulutus:</b>	
Rehtorit	29
Koulusihteerit	25
Hankkeiden vetäjät	23
<b>Hallinto- ja tukipalvelut:</b>	
Talousjohtaja, seutukehittäjä, seutukoordinaattorit (neljä henkilöä), toimistos sihteeri, kanslistit (kaksi henkilöä), opetus- ja kasvatusjohtaja ja suunnittelu- ja kehittämispäällikkö.	11
<b>Yhteensä</b>	<b>88</b>

Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen osalta tutkimuksen kohteena olivat 29 koulun rehtorit, kaikki koulusihteerit ja koulujen hankkeiden vetäjät. Yhteensä 77 henkilöä. Hallinto- ja tukipalveluista tutkimukseen osallistui 11 henkilöä: talousjohtaja,

seutukehittäjä, seutukoordinaattorit, toimistos sihteeri ja kaksi kanslistia. Lisäksi tutkimukseen osallistuivat koulutus- ja kasvatustoiminnan johtaja sekä suunnittelu- ja tutkimuspäällikkö, jotka luokitellaan tässä tutkimuksen osiossa hallinto- ja tukipalvelut yksikön henkilöstöön.

Koulujen rehtoreille lähetettiin sähköpostiviesti marraskuussa 2008. Viestissä kerrottiin, että sivistystoimiala kartoittaa projektitoiminnan nykytilannetta ja selvittää, tarvitaanko projektitoimintaan yhtenäisiä ohjeita ja jos tarvitaan, minkälaisia asioita ohjeeseen tulee huomioida. Samassa viestissä pyydettiin rehtoreita listaamaan koululla meneillään olevat hankkeet ja hankkeen vetäjän yhteystiedot. Rehtoreille annettiin kaksi viikkoa aikaa toimittaa tiedot. Viesti meni tiedoksi myös koulusihteereille. Viestin tarkoituksena oli, että koulujen johto saadaan tietoiseksi asiasta. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tarkemmin tutkimuksen toteuttaminen.

#### 4.3.1 Sähköpostikysely

**Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa** lähetettiin perusopetuksen ja lukiokoulutuksen rehtoreille ja hankkeiden vetäjille sähköpostikysely. Siinä kartoitettiin heidän kokemuksiaan ja näkemyksiä hanketoiminnasta. Kysely lähetettiin joulukuun alussa 2008 ja vastaukset pyydettiin palauttamaan kahden viikon sisällä. Viestissä kerrottiin vielä, että vastaukset voidaan palauttaa sisäisessä postissa nimettömänä tai haluttaessa sähköpostin kautta.

Kyselyssä kysyttiin, onko toimijoilla ollut ohjeistusta hanketoimintaan ja kokevatko he tarvitsevansa ohjeita tai neuvoja. Lisäksi pyydettiin selvittämään minkälaisia epäselvyyksiä tai ongelmia on esiintynyt ja miten tilanteet on ratkaistu. Lopuksi pyydettiin kehittämisehdotuksia ja annettiin mahdollisuus vapaaseen kommentointiin. Taulukkoon 5 on koottu rehtoreille ja hankkeiden vetäjille esitetyt kysymykset.

TAULUKKO 5. Kysymykset rehtoreille ja hankkeiden vetäjille.

**Rehtoreille ja hankkeiden vetäjille esitettiin kysymykset:**

1. Onko sinulla käytössäsi projektiohjeistus?
2. Tarvitsetko ohjeistusta tai hankeneuvontaa?
3. Minkälaisissa asioissa on esiintynyt epäselvyyksiä/ongelmia.
4. Miten olet ratkaissut tilanteen?
5. Miten asiaa tulisi mielestäsi kehittää?
6. Sana on vapaa, kiitos!

Lahden koulut ovat koulukohtaisessa budjetoinnissa ja rehtorit vastaavat koulunsa budjetista. Rehtoreiden rooli hanketoiminnassa on olla hankkeen hallinnoija, joka tekee hankkeeseen liittyvät hallinnolliset päätökset ja allekirjoittaa viralliset asiakirjat. Hankkeiden vetäjät kouluilla (lehtorit oman toimen ohella) vastaavat hankkeesta projektipäällikkönä eli hankkeen toteuttaminen toiminnallisesti ja taloudellisesti on hankkeen vetäjän vastuulla. Hankkeiden vetäjät huolehtivat myös hankkeen asiakirjoista ja dokumentaatiosta. Lisäksi he tarkastavat hankkeen laskut. Rehtori toimii oman koulunsa hankkeiden hyväksyjänä.

Koulusihteereillä on tärkeä rooli kouluilla, sillä he toimivat rehtorin oikeana kätenä ja antavat koulun kansliapalvelut. Hanketoiminnassa koulusihteerit tiliöivät laskut ja ohjaavat ne oikealle henkilölle tarkastettavaksi. Koulusihteereille lähetettiin myös joulukuussa 2008 sähköpostikysely, jossa kysyttiin onko käytössä ohjeistus, tarvitaanko hankeneuvontaa, minkälaisia ongelmia on ollut ja minkälaista apua hanketoimintaan toivotaan saavan. Lisäksi annettiin mahdollisuus vapaaseen kommentointiin. Taulukossa 6 näkyy koulusihteereille esitetyt kysymykset.

TAULUKKO 6. Kysymykset koulusihteereille.

**Koulusihteereille esitettiin kysymykset:**

1. Onko sinulla käytössäsi projektiohjeistus?
2. Tarvitsetko ohjeistusta tai hankeneuvontaa?
3. Minkälaisissa asioissa on esiintynyt epäselvyyksiä/ongelmia.
4. Minkälaista apua toivoisit hanketoimintaan?
5. Sana on vapaa, kiitos!

Koulusihteerit toimivat kouluilla hankkeiden vetäjien apuna. Heillä on käytössään talouden raportointiohjelmat ja he voivat ottaa hankkeisiin liittyviä talousraportteja. Koulusihteeri on tärkeä yhteyshenkilö koulun hankkeen vetäjälle.

#### 4.3.2 Haastattelut

**Toisessa vaiheessa haastateltiin** hallinto- ja tukipalveluiden eri toimijoita, joiden työhön hankkeet läheisesti liittyvät. Haastattelulla pyrittiin selvittämään, minkälais- ta tietoa hankkeista tarvitaan ja missä tietoa pitäisi säilyttää. Haastatteluihin saatiin vastaukset, joko ryhmävastauksena tai yksittäisenä haastatteluna. Kaikki saadut kommentit kirjattiin ylös. Taulukossa 7 on kysymykset, jotka esitettiin hallinto- ja tukipalveluyksikön henkilöstölle.

TAULUKKO 7. Kysymykset hallinto- ja tukipalvelun henkilöstölle.

#### **Hallinto- ja tukipalveluiden johdolle esitettiin kysymykset:**

1. Mihin sinä tarvitset tietoa hankkeista?
2. Minkälaista tietoa tarvitset?
3. Vastaako nykyinen tieto tarpeita, onko se tarkkaa, onko se oikea aikais- ta, saako sitä riittävästi?
4. Mitä ongelmia näet opetustoimen hanketoiminnassa?
5. Miten asiaa tulisi mielestäsi kehittää?
6. Sana on vapaa, kiitos!

Ensimmäinen haastattelu kohdistettiin opetus- ja kasvatusjohtajalle ja suunnittelu- ja kehittämispäällikölle tammikuussa 2009. Molemmilla on tärkeä rooli perusope-

tuksen ja lukiokoulutuksen työn ja toiminnan ohjaamisessa. Haastattelut tehtiin kahden viikon välein. Haastattelut kestivät yhteensä noin kolme tuntia. Molemmilta haastateltavilta saatiin hyviä kommentteja ja ehdotuksia hanketoiminnan parantamiseksi. Lisäksi pohdittiin myös tulevaa hanketoimintaa ja siihen liittyviä epäkohtia. Syksyllä 2009 tarkennettiin opetus- ja kasvatusjohtajan kanssa edellisen haastattelun asioita ja käytiin läpi uusia esille tulleita ongelmakohtia ja niiden ratkaisuja. Loppuhaastatteluun kului aikaa tunti.

Toinen haastattelu oli toimistosihteerin ja kahden kanslistin ryhmähaastattelu, joka suoritettiin heinäkuussa 2009. Toimistosihteerin ja kanslistit ovat kiinteästi mukana hankkeiden taloushallintoon liittyvissä tehtävissä. Haastattelussa käsiteltiin talousasioita aluksi keskustellen ja sen jälkeen käytiin läpi taulukon 7 kysymykset. Keskustelu sujui hyvin ja muistiinpanoihin kerääntyi keskustelun edetessä paljon asiaa. Haastattelussa vastaukset painottuivat talousasioihin. Aikaa ryhmähaastatteluun kului kaksi tuntia.

Kolmas haastattelu tehtiin seutukehittäjälle. Seutukehittäjällä on tärkeä rooli sivistystoimen seudullisessa kehittämisessä. Yhteistyö ja yhteiset tavoitteet hankkeissa toimenpideohjelmineen on saatava sujumaan kaikkien yhteistyökumppaneiden kanssa. Asiaan vaikuttaa myös hankkeiden hallinnoinnin sujuminen, joka on tärkeä seikka yhteistyöhankkeissa. Seutukehittäjän kanssa käytiin useita keskusteluja syksyn aikana hanketoiminnasta ja etsittiin ratkaisuja esille tulleisiin epäkohtiin. Reilun tunnin pituinen haastattelu suoritettiin joulukuussa 2009. Sen jälkeen seutukehittäjän kanssa käytiin läpi valmistumassa olevat hankeohjeet tammikuussa 2010. Aikaa hankeohjeiden kanssa kului vajaa kaksi tuntia.

Neljäs haastattelu suoritettiin seutuhankkeiden hankekoordinaattoreille ryhmähaastatteluna joulukuussa 2009. Hankekoordinaattorit ovat myös vastuullisessa roolissa koordinoidessaan seudullisia yhteishankkeita tavoitteiden mukaan. Haastattelussa esitettiin poikkeavasti taulukon 3 kysymykset. Kolme koordinaattoria osallistui ryhmähaastatteluun. Yksi heistä ei päässyt osallistumaan, koska oli sairaslomalla. Ryhmähaastatteluun kului aikaa kaksi tuntia. Viikko haastattelun jälkeen tarkennet-

tin askarruttavia asioita vielä sähköpostin välityksellä. Sähköpostissa kautta tulikin paljon huomioitavia asioita.

Viimeinen haastattelu tehtiin talousjohtajalle tammikuussa 2010 junamatkalla Mikkeliin. Talousjohtaja vastaa sivistystoimialan talousarviosta ja sen toteutumisesta sekä kaikesta talouteen liittyvistä asioista toimialalla. Talousjohtajalla on tärkeä rooli mm. perusopetuksen ja lukiokoulutuksen talouteen ja hankintoihin ja sen myötä hankkeiden talouteen liittyvissä asioissa. Haastattelussa käytettiin taulukon 7 kysymyksiä. Sen jälkeen käytiin läpi myös hankeohjeiden sisältöä ja tarkennettiin hankeohjeisiin liittyviä tekstejä. Aikaa asioiden käsittelyyn kului junamatkan verran Lahdesta Mikkeliin (kaksi tuntia).

Hallinto- ja tukipalvelujen toimistohenkilöstön, talousjohtajan ja seutukehittäjän vastaukset antoivat suuntaa siihen, miten asiaa tulisi kehittää hallinto- ja tukipalvelujen osalta.

#### 4.3.3 Tutkijan havainnointia

**Kolmanneksi havainnoitiin.** Havainnointi oli alun perin tarkoitus toteuttaa puolen vuoden mittaisena jaksena. Se kuitenkin venyi kuitenkin 13 kk:n mittaiseksi ajanjaksoksi, koska epäselviä asioita alkoi tulla ryppäänä alkusyksystä 2009. Havainnointi suoritettiin ajalla 1.1.2009 – 31.1.2010.

Havainnointia suoritettiin kahdella tavalla. Havainnointi tapahtui erilaisissa palaverissa, jotka koskivat hanketoimintaa ja taloutta. Niitä olivat koulusihteerien palaverit, joita oli neljä kappaletta vuoden aikana. Yksi rehtoripalaveri sekä erilaiset pienimuotoisemmat hanketoimintaan liittyvät muut palaverit ja ohjausryhmien kokoukset. Niihin tutkija osallistui kokouksen jäsenenä ja havainnointi tapahtui kokouksen ohella. Toinen osa havainnointia tapahtui normaalin työ puitteissa, erilaisista yhteydenotoista eri toimijoiden kanssa. Tutkija oli sisällä organisaatiossa ja kirjasi lomakkeelle kaikki hankkeisiin liittyvät yhteydenotot. Havainnoinnin etuna oli, että sen avulla saatiin suoraa informaatiota ihmisten käyttäytymisestä. Samalla

se antoi pääsyn luonnollisiin tapahtumiin organisaatiossa. Yhteydenottoja tuli mm. hankkeiden vetäjiltä, koulusihteereiltä ja rehtoreilta. Yhteydenottoja tuli myös rahoitajataholta ja kaupungin talouspalvelukeskuksesta, joka vastaa mm. palkanlaskennasta ja tukirahoituksen tulouttamisesta oikeaan paikkaan.

Havainnointi tuki haastatteluja, sen avulla saatiin tarkempi näkemys totuudesta. Parhaita pohjatiedon antajia ovat ne, jotka tekevät työkseen hanketoimintaan liittyviä tehtäviä. Havainnointi valittiin tutkimusmenetelmäksi siksi, että sen avulla saatu tieto on monipuolisempaa. Havainnoinnista pidettiin päiväkirjaa, johon kirjattiin ylös puhelimitse ja sähköpostilla saapuneet kysymykset ratkaisuihin. Lisäksi kirjattiin missä roolissa kysymyksen esittäjä oli. Myös henkilökohtaisista tapaamisista dokumentoitiin esille tulleet ongelmat ja niiden ratkaisut. Lopuksi näistä asioista etsittiin yhtäläisyyksiä. Päiväkirjaa ei pidetty systemaattisesti, vaan se oli joustavaa eli strukturoimatonta, koska asiasta haluttiin mahdollisimman paljon monenlaista ennakkotietoa. Havainnointi oli eri palavereissa erilaista. Osassa se oli osallistuvaa ja toisissa ei-osallistuvaa. Tutkija oli sisällä organisaatiossa ja hänellä oli paljon taustatietoa aiheesta. Havainnointi ei kohdistunut pelkästään verbaaliseen asioiden ilmaisuun. Myös eleet ja ilmeet sekä muu liikehdintä olivat havainnoinnin kohteena.

Seuraavissa kolmessa tarinassa on kuvattu havainnoinnista esille tulleita asioita.

*Palkanlaskenta otti yhteyttä hallinto- ja tukipalveluun ja ilmoitti, ettei koulun opettajan sijaiselle voida maksaa koulun tekemän palkantilauksen mukaisia palkkakustannuksia. Sijaisopettajan tunnit oli tilattu koululta asianmukaisesti, mutta asiasta ei ollut tehty viranhaltijapäätöstä. Palkanmaksuun liittyvät asiat perustuvat aina viralliseen päätökseen.*

Asia korjaantui sillä, että koulu sai tiedon puuttuvasta päätöksestä ja rehtori teki hankkeeseen liittyvän Vh-päätöksen ja lähetti sen tiedoksi palkanlaskentaan.

Toisella esimerkillä on tarkoitus korostaa, että hankkeen toteuttajan on ymmärrettävä vastuunsa ja sen mihin on sitouduttu, kun hankehakemus on allekirjoi-

tettu. Hankkeen toteuttaja on kokonaisvastuussa hankkeen toiminnasta ja taloudesta.

*Opetushallituksen tarkastaja otti yhteyttä koulutuksen järjestäjään toukokuussa 2009 (hallinto- ja tukipalveluihin). Tarkastaja kertoi, että OPH on myöntänyt eräälle koululle tukirahoitusta tietyn hankkeen toteuttamiseksi. Koulu ei ollut toimittanut 31.3.2009 mennessä, kuten rahoituspäätös olisi edellyttänyt, selvitystä siitä mihin 2.000 euron tukiraha on käytetty. Tarkastaja antoi koulutuksen järjestäjälle kolme viikkoa aikaa selvityksen tekemiseen.*

Hallinto- ja tukipalveluista otettiin yhteyttä koulun rehtoriin. Rehtori lupasi hoitaa asian. Hän ilmoitti kahden viikon kuluttua, ettei hanketta ole voitu toteuttaa kokonaisuudessaan ja siitä on tehty laskelma, joka on toimitettu opetushallitukselle. Laskelma oli itse tehty Excel-taulukkoon, eikä se perustunut viralliseen kirjanpitoon, joten OPH ei sitä hyväksynyt. Rehtoria pyydettiin toimittamaan kirjallinen raportti asiasta hallinto- ja tukipalveluihin. Hankkeen kirjanpitoajo tulostettiin talousjärjestelmästä. Siitä oli nähtävissä, että 2.000 euron tukiraha oli saatu etukäteen ja siitä oli käytetty perustellusti n. 700 euroa. Kun koululta saatiin kirjallinen allekirjoitettu raportti toiminnasta, liitettiin siihen kirjanpito-ote ja lähetettiin OPH:n tarkastajalle. Samalla palautettiin käyttämättä jäänyt tukiraha takaisin OPH:lle.

Kolmannessa esimerkissä tuodaan esille tukirahan tulouttamisen tärkeyttä oikeaan paikkaan. Ulkopuolinen tukirahoitus tulee usein hankkeelle jo etukäteen.

*Hanke oli saanut 110.000 euron tukipäätöksen OPH:lta vuoden 2009 alussa. Hanketta toteutettiin vuoden 2009 aikana rahoituspäätöksen edellyttämällä tavalla. Loppuvuonna hankekoordinaattori teki raportin toiminnasta ja samalla otettiin kirjanpito-ote talouden toteumasta. Kirjanpito-otteesta huomattiin, ettei hankkeella ollut ollenkaan tuloja. Hankekoordinaattori ihmetteli asiaa tukipalveluihin, sillä hän oli saanut OPH:n kirjallisen päätöksen asiasta.*

Hallinto- ja tukipalveluista otettiin yhteyttä talouspalvelukeskukseen. Tukiraha löytyi, se oli kaupungin selvittelytilillä, kun sen omistajaa ei ollut saatu selville. Hankekoordinaattorin tehtäviin kuuluu vastata hankkeen taloudesta ja toiminnasta. Hankekoordinaattorille kerrottiin, että asiakirjojen on kuljettava diaarijärjestelmän kautta, jolloin saadusta rahoituspäätöksestä voidaan myös tiedottaa sähköisesti ja näin saada tukiraha tuloutettua saman tien oikeaan paikkaan. Tässä esimerkissä tulee esille, kuinka tärkeä on, että tukirahan tulouttamisen prosessi on sujuva.

#### 4.3.4 Benchmarking

**Tutkimuksen viimeisessä** vaiheessa vertailtiin muista kaupungeista saatuja tietoja. Sähköpostikysely lähetettiin 10 suurimman kaupungin opetustoimeen. Kunnat vertailevat tietojään erilaisten tunnuslukujen ja talouslukujen kautta. Kymmenen suurimman kaupungin tiedot otetaan usein esille, kun vertaillaan kaupunkien tietoja keskenään. Vertailuja tekevät kaupungit omissa tilastoissaan ja mm. tilastokeskus ([www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi)). Tässä tapauksessa valittiin myös kymmenen suurinta kaupunkia vertailutiedon keruukohteeksi. Väestörekisterikeskus pitää kirjaa Suomen kuntien asukasluvusta. Alla olevassa taulukossa on lueteltu Suomen 10 suurinta kuntaa ja niiden väkiluvut tammikuussa 2010. (Väestörekisterikeskus, 26.2.2010).

Lahti kuuluu kymmenen suurimman kaupungin joukkoon ja siksi haluttiin ottaa mukaan vielä 10. vertailukaupunki. Mukaan valittiin myös Rovaniemen kaupunki. Taulukossa 8 on näkyvillä 10 suurinta kaupunkia ja Rovaniemen kaupunki asukasluvuineen tammikuussa 2010.

TAULUKKO 8. Suomen suurimmat kunnat 1-10 ja 15, väkilukuineen tammikuussa 2010 ([www.vaestorekisterikeskus.fi](http://www.vaestorekisterikeskus.fi)).

SIJA	KUNTA	ASUKKAAT
1.	Helsinki	583 549
2.	Espoo	244 474
3.	Tampere	211 633

4.	Vantaa	198 039
5.	Turku	176 242
6.	Oulu	139 275
7.	Jyväskylä	129 676
8.	Lahti	100 944
9.	Kuopio	92 730
10.	Kouvola	88 193
- - -	- - -	- - -
15.	Rovaniemi	59 890

Rovaniemen kaupunki otettiin tutkimukseen mukaan siitä syystä, että se on tutkijan syntymäkaupunki. Taulukossa olevien kaupunkien opetustoimiin lähetettiin sähköpostikysely syyskuussa 2009, jossa kysyttiin onko kaupunkinne tehnyt opetustoimen hankeohjeet ja onko mahdollista saada ne vertailtavaksi.

## 5 PERUSOPETUKSEN JA LUKIOKOULUTUKSEN HANKEOHJEET JA HANKEREKISTERI

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja analysoidaan niitä. Tutkimuksen tulokset ohjasivat hankeohjeiden sisällön muodostumista ja vaikuttivat hankerekisterin sisältöön.

### 5.1 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

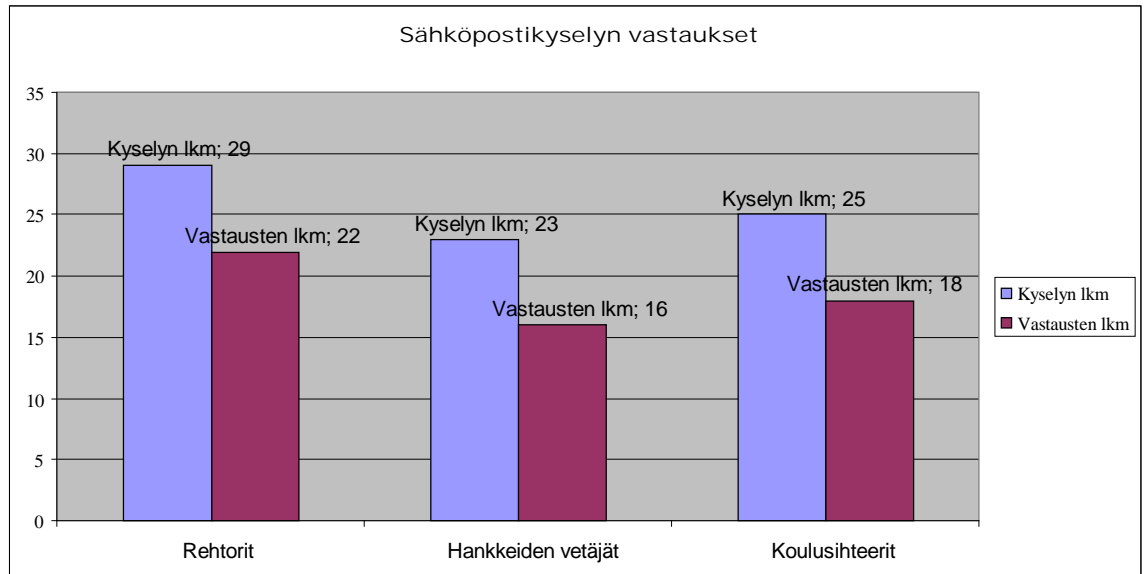
Tutkimuksen sähköpostikyselyt ja haastattelut kohdennettiin 88 henkilölle. Vastauksia saatiin yhteensä 66 henkilöltä. Keskimääräinen vastausprosentti oli hyvä, 75. Taulukosta näkyy kyselyjen ja haastattelujen vastausprosentit perusopetuksen ja lukiokoulutuksen sekä hallinto- ja tukipalvelut -yksikön osalta.

TAULUKKO 9. Kyselyyn ja haastatteluun vastaajat ja vastausprosentit.

Kohde	Osallistujat	Vastaajat	Vastaus - %
Perusopetus- ja lukiokoulutus	77	56	72,7
Hallinto- ja tukipalvelut	11	10	90,9
Yhteensä	88	66	75,0

Hallinto- ja tukipalveluyksikön osalta haastateltavien joukko oli pieni ja haastattelut onnistuivat kaikkien muiden osalta, paitsi yhden, joka oli haastatteluajankohtana sairaana.

Tarkastellaan lähemmin perusopetuksesta ja lukiokoulutuksesta saatujen vastausten määrää. Kysely lähetettiin 29 rehtorille ja vastauksia saatiin 22. Hankkeiden vetäjiä oli 23 ja heiltä saatiin 16 vastausta. Koulusihteereitä on 25 ja kyselyyn vastasi 18. Seuraavasta kuviosta 6, näkyy perusopetuksen ja lukiokoulutuksen kyselyyn vastanneiden lukumäärä.



KUVIO 6. Sähköpostikyselyn vastausten lukumäärä.

Vastausprosentti oli rehtoreilla 76, hankkeiden vetäjillä 70 ja koulusihteereillä 72. Kyselyyn saatiin paljon vastauksia, siihen vastasivat todennäköisesti ne henkilöt, jotka ovat mukana hanketoiminnassa ja halusivat olla vaikuttamassa hankeohjeiden sisältöön.

Hirsjärven ym. mukaan (2009, 224) aineistoa voidaan selittää tai ymmärtää. Tässä tutkimuksessa analyysitavaksi on otettu ymmärtäminen, sillä se antaa parhaan vastauksen ongelmaan. Aineistoon tutustumisen yhteydessä tehtiin teemoihin liittyviä valintoja, sillä kaikkea kerättyä materiaalia ei pystytty hyödyntämään. Vastauksia pyrittiin ymmärtämään ja niistä pyrittiin päättämään pääasiat.

Kyselyjen vastaukset kerättiin yhteen ja tiedot tarkastettiin. Kaikki vastanneet olivat antaneet selkeitä vastauksia. Yhtään vastausta ei tarvinnut hylätä epäselvyyksiensä vuoksi. Yksi muistutus sähköposti lähetettiin, jolloin vastauksia saatiin vielä kaksi lisää. Sen jälkeen aineisto järjestettiin vastaajien ryhmien mukaisesti. Rehtorien, hankkeiden vetäjien ja koulusihteerien vastaukset laitettiin jokainen omaan nippuunsa. Jokaisen ryhmän vastauksia kirjoitettiin auki taulukkoon ja etsittiin samankaltaisuuksia. Aineiston järjestäminen ja purkaminen oli työlästä.

Haastattelut venyivät ajallisesti liian pitkälle ajalle, koska niitä tehtiin vuoden aikana ripotellen aina kun aika salli. Olisi ollut ehkä parempi, että haastattelujakso olisi tehty esimerkiksi kahden kuukauden aikana napakasti. Haastattelussa tutkija kirjoitti vastaukset ylös. Se hidasti haastattelujen etenemistä, mutta antoi myös vastaajille miettimisaikaa, jonka avulla saatiin pohdittuja vastauksia kysymyksiin.

Havainnointiaika tuntui sopivalta. Jos se olisi toteutettu puolen vuoden aikana, olisi tulokset jäänyt paljon laihemmiksi. Tutkimuksen loppupuolella tuli esille paljon asioita, jotka vaikuttivat ohjeistuksen sisältöön. Lopuksi kaikki vastaukset koottiin yhteen ja lajiteltiin aihe-alueittain. Taulukkoon on koottu asiat, jotka nousivat esille eri toimijoiden näkökulmasta.

TAULUKKO 10. Toimijoiden tietotarve hankkeissa.

Toimija	Tietotarve
Rehtorit	-ohjeita mitä kuuluu hankkeen hallinnoijan tehtäviin -ohjeita mitä viranhaltijapäätöksiä tehdään myönteisen rahoituspäätöksen jälkeen ja minkälainen on päätöksen teksti
Koulusihteerit	-tietoa mitä hankkeita omalla koululla on meneillään -tietoa kuka toimii hankkeen vetäjänä /tarkastaa laskut -ohjeita projektityöhön (miten toimitaan eri asioissa) -talousohjelmien käyttökoulutusta -ohjeita laskujen tiliöintiin
Hankkeiden vetäjät ja koordinaattorit	-kirjalliset hankeohjeet ja yleistietoa organisaatiosta (kenen nimissä, hakemukset lähetetään, laskutusosoite, tilinumero jne.) -ohjeita projektin taloushallintoon ja lukuapua kirjanpidon otteisiin sekä apua määrärahan seurantaan -perehdyttämistä talon tavoille (uusille henkilöille) -ohjeita hankkeen vetäjän tehtävistä ja ohjausryhmän tehtävistä

	-tukea projektityöskentelyyn ja tietoa keneltä saa apua
Toimialan hallinto- ja tukipalvelut	-tietoa vireillä ja käynnissä olevista hankkeista ja niiden taloudellisista vaikutuksista päätöksen tekoa varten -sitoutumista hankkeisiin/toteuttamiseen -reaaliaikaista tietoa mitä hankkeissa on saatu aikaan -selkeät ohjeet eri rooleissa toimijoille -hankkeen päättyessä arviointi ja tulosten levittäminen sekä niiden myötä toiminnan kehittäminen

Toimijoilla oli erilaisia tiedon tarpeita ja suurin osa niistä osoittautui yhteisiksi. Rehtorit kaipasivat ohjeita siitä, milloin tehdään viranhaltijapäätös ja minkälainen teksti päätökseen pitää kirjoittaa. Lisäksi kaivattiin ohjeita siitä, mitä kuuluu projektin hallinnoijan tehtäviin ja milloin asiakirjat lähetetään koulutuksen järjestäjän kautta.

Koulusihteerit kaipasivat talousohjelmien käyttökoulutusta, jotta he osaisivat antaa hankkeiden vetäjille kirjanpitoajoja hankkeista. Tietoa siitä, mitä hankkeita koululla on meneillään ja kuka on henkilö, joka tarkastaa hankkeen laskut. Laskujen tiliöinti tuotti myös ongelmia ja siihen pyydettiin tiliointiohjetta. Ohjeita kaivattiin myös projektityöhön ja siihen miten projektin eri vaiheissa toimitaan ja miten koulusihteerin työt liittyvät projektitoimintaan.

Osa hankkeiden vetäjistä ja koordinaattoreista kaipasi ohjeita talon tavoille. Varsinkin uudet henkilöt, toivat esille, että eivät olleet saaneet perehdyttämistä ja siksi eivät tieneet miten olisi pitänyt toimia tai kehen olisi pitänyt ottaa yhteyttä. Osa koki myös hankalaksi laskujen tarkastamisen, koska laskut tulivat sähköpostin kautta kuvana. Selkeyttä toivottiin myös siihen, mitä kuuluu hankkeen vetäjän tehtäviin ja ohjausryhmän tehtäviin. Lisäksi toivottiin yhteyshenkilöitä, joilta saa lisätietoja ja apua tarvittaessa.

Lähes kaikki tarvitsivat tietoa, miten hanketta hallinnoidaan ja mitä projektyöhön kuuluu. Lisäksi tarvittiin tietoa menettelytavoista niin asiakirjahallinnon osalta kuin talouteen liittyvissä asioissa. Tulosten arviointi ja niiden levittäminen organisaation

toiminnan kehittämiseen korostui sivistystoimialan hallinto- ja tukipalveluyksikön tarpeissa.

Vertailutietojen käyttö jäi vähäiseksi, sillä vain neljältä kaupungilta saatiin hankeohjeet vertailtavaksi. Yksi kaupunki ilmoitti, että heidän hankeohjeensa on intrassa, eikä sitä voida toimittaa. Kolmella muulla kaupungilla oli hankeohjeet juuri tekeillä. Kahdelta kaupungilta ei saatu vastausta. Asiasta voidaan päätellä, että projektitoiminnan lisääntyminen on yllättänyt muutkin kaupungit ja nyt ollaan joko miettimässä tai tekemässä ohjeita. Toisaalta voidaan ajatella, ettei kaikilla ole ongelmia hankkeiden toteuttamiseen liittyvissä asioissa ehkä projekteja ei ole niin paljon tai projektityöosaaminen on hallitumpaa ja kokemusta on enemmän. Olisi ehkä kannattanut lähestyä jotain kaupunkia ja tutustua esimerkkinä yhteen konkreettiseen hankkeeseen ja sen toteuttamiseen alusta loppuun. Siitä olisi voinut saada parempaa vertailutietoa.

Tutkimusmenetelmistä koottujen yhteistietojen perusteella saatiin esille kolme teemaa, jotka ohjasivat hankeohjeiden tekoa. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi esille tulleet teemat: projektityöosaaminen, asiakirjahallinto ja talousasiat. Lopuksi käydään läpi kyselylomakkeen kohdassa ”sana on vapaa” esiintulleita asioita.

### 5.1.1 Projektityöosaaminen

*Kyselyistä ja havainnoinnista nousi esille*, että usea toimija kaipasi yleisiä ohjeita projektityöhön. Hankkeissa toimijoilla on erilaisia rooleja mm. toteuttaja, hallinnoija ja hankkeen vetäjä. Jokaisella on omat tehtävänsä ja vastuunsa. Projektityön osaaminen helpottaa työskentelyä. Kun tietää mitä pitää missäkin vaiheessa tehdä, on toimiminen helpompaa ja asiat tulee myös tehtyä. Kaikilla hankkeen toteuttajilla ei ollut tietoa, mitä kuuluu hankkeen hallinnoijan ja vetäjän tehtäviin ja vastuisiin. Hankkeen toteuttaja allekirjoittaessaan rahoitushakemuksen, vastaa rahoittajalle hankkeen toteuttamisesta ja sen etenemisestä toiminnallisesti ja taloudellisesti. Esille nousi myös se, että rahoituspäätöksen tukikelpoisuus ehtoja ei ollut luettu ja siksi raportointi saattoi jäädä tekemättä. Tapauksia oli vähän.

Parissa hankkeessa ei ollut oivallettu, että ohjausryhmä perustaminen kuuluu hanketoimintaan. Oikeanlainen ohjausryhmä on hankkeen toteutumisen kannalta ratkaiseva tekijä. Ohjausryhmä on myös projektin vetäjän paras apu. Esille nousi vielä, että perehdyttämiseen olisi pitänyt panostaa hankkeen alkuvaiheessa. Uusille työntekijöille olisi pitänyt järjestää erikseen tilaisuus, jossa olisi kerrottu talon tapoja ja tarvittavia ohjeita. Näin ei ollut toimittu uusien työntekijöiden osalta.

Projektikansion muodostaminen ja tärkeimmän materiaalin dokumentointi ja arkistointi eivät myöskään olleet kaikille tuttuja asioita. Kaikki toimijat eivät tieneet, että dokumentaatio on yksi rahoituksen ehto. Havainnointi vahvisti sen, etteivät kaikki ymmärtäneet dokumentaation merkitystä, vaan pitivät sitä vähemmän tärkeänä asiana. Ulkopuolista tukirahaa myöntävät tahot edellyttävät, että toteuttaja pystyy todentamaan miten tukiraha on käytetty. Hankkeiden dokumentointi ja arkistointi edellyttää, että kaikki projektin tärkeimmät asiakirjat kootaan yhteen paikkaan ja arkistoidaan sekä noudetetaan arkistointiohjeita.

### 5.1.2 Asiakirjahallinto

*Tutkimusmenetelmien triangulaatio* toi esille, että osa toimijoista ei tiennyt, että hankkeisiin liittyvät saapuvat ja lähtevät asiakirjat tulee lähettää koulutuksen järjestäjän nimissä ja diarioida koulutuksen järjestäjän diaarijärjestelmään. Tietoa ei ollut myöskään siitä, milloin tehdään viranhaltijapäätös ja mitä päätöksen tulee sisältää. Sivistystoimialalla on tärkeä tietää perusopetuksen ja lukiokoulutuksen vireillä ja käynnissä olevat hankkeet. Asiakirjahallinnon ajantasalle saattaminen on asia, jonka avulla pystytään seuraamaan hankkeen elinkaarta. Saapuneiden ja lähtevien kirjeiden diarioinnin avulla voidaan toimia asioiden edellyttämällä tavalla. Tämä tarkoittaa viranhaltijapäätöksen tekemistä ja siitä tiedottamista tarvittaville osapuolille. Tietojen avulla pystytään myös päivittämään hankerekisteri. Hakemusasiakirjat on tehtävä koulutuksen järjestäjän nimissä jolloin asiakirjat saadaan suoraan oikeaan paikkaan. Sen jälkeen diarioidaan asianhallintajärjestelmään. Diarioinnin jälkeen asiakirja lähetetään sähköisenä tiedoksi sen osapuolille ja henkilöille joita asia koskee. Tarvittaessa asiasta tehdään viranhaltijapäätös ja lähetetään sähköisenä tie-

doksi ko. henkilöille. Asiakirjahallinnon diarointi antaa tiedot hankerekisterin päivittämiseen.

### 5.1.3 Talousasiat

*Kyselyistä ja haastatteluista* nousi esille, että toimijat kokevat tarvitsevansa tiliöintiohjeita ja ohjeita kirjanpito-otteiden lukemiseen ja tulkitsemiseen. Esille nousi, etteivät kaikki osanneet lukea saamiaan kirjanpitoraportteja. Laskujen tarkastaminen koettiin ongelmalliseksi sen vuoksi, ettei tiedetty kuka on projektin vetäjä ja kuka toimii projektin hallinnoijana. Myös tukirahoituksen tulouttaminen ja seuraaminen oli jäänyt huomiotta. *Havainnointi* osoitti myös erikseen sen, että tiliöinnissä on ongelmia, sillä jälkeinpäin tehtiin paljon tiliöinteihin liittyviä korjausmuistioita.

Tukirahan tulouttamisen ja sen seuraamisen tärkeyttä ei myöskään ymmärretty kuuluvan projektin vetäjän tehtäviin. Joissakin tapauksissa tukirahaa kaivattiin vasta vuoden lopussa, kun huomattiin, ettei hankkeella olekaan tuloja. Hankenumero ja laskutusosoite olivat myös sellaisia asioita, jotka eivät olleet kaikkien tiedossa.

### 5.1.4 Kyselyn ”sana on vapaa” –kohta

Vapaasti kommentoitavasta kohdasta tuli esille asioita, jotka haluan vielä erikseen mainita. Kaksi hankkeen vetäjää (lehtoreita oman työn ohella) toivat esille, että mitään hankeohjeita ei kaivata. He ilmoittivat: ”ennenkin on selvitty ja osataan kysyä, kun apua tarvitaan.” Ne hankkeen vetäjät, jotka vastustivat hankeohjeita, eivät tienneet tai ymmärtäneet, että sivistystoimialalla on paljon erilaisia hankkeita. Näiden henkilöiden hankkeet ovat KV-hankkeita, joiden toteuttaminen ei vaadi niin ”raskasta” hallintoa. Vastustus saattoi johtua siitä, että he ovat tottuneet toimimaan itsenäisesti, eivätkä ymmärtäneet asiaa toimialan näkökulmasta.

Useampi hankkeen vetäjä ja koordinaattori sen sijaan toivoi hankeohjeita. Selvennyksenä esitettiin, että ohjeiden tulisi olla selkeät ja helppolukuiset. Samalla kiitettiin etukäteen sitä, että joku on ottanut huolekseen ohjeiden laatimisen. Hankeoh-

jeiden tarpeellisuus ei siis ollut yksistään hallinto- ja tukipalveluyksikön huomio vaan siihen oli todellinen tarve myös opetuspuolella.

Yllättävänä seikkana tuli esille, että kaikilla hanketoimijoilla ei ollutkaan ymmärrystä mitä kaikkea projektityöhön kuuluu. Osa kysyi vielä erikseen hankkeen vetäjän tehtäviä ja vastuita ja pyysi niistä selvitystä. Asiakirjojen dokumentointi herätti myös kysymyksiä ja se missä hankeasiakirjoja kuuluu säilyttää.

Toimialan hallinto- ja tukipalvelut –yksiköstä toivottiin tietoa, mitä hankkeissa on saatu aikaan ja systeemiä niiden arviointiin. Lisäksi perään kuulutettiin sitoutumista hankkeisiin ja niiden toteuttamiseen. Toisaalta haluttiin myös linjauksia siitä, millä tavalla hankkeisiin rahoitusta sivistustoimialalla tulevaisuudessa haetaan.

## 5.2 Tutkimuksen arviointi

Kokonaisuudessaan tutkimus onnistui hyvin. Tutkimuskysymykseen ja sen alakysymyksiin saatiin vastaukset esille tulleiden teemojen kautta. Kokonaisuudessaan tutkimukseen käytetty aika venyi alkuperäistä suunnitelmaa pidemmäksi. Tutkimus oli tarkoitus hoitaa puolessa vuodessa. Nyt siihen kului aikaa 14 kuukautta. Tutkimuksen venymisen osalta voi jälkeenpäin olla vain hyvillään. Havainnointi nosti esille syksyn 2009 aikana paljon asioita, jotka pystyttiin huomioimaan hankeohjeissa. Niitä olivat mm. ohjeet yleiseen projektyöhön ja hallinnoijan sekä toteuttajan vastuut ja ohjausryhmälle kuuluvat tehtävät.

Tutkimuksen ensimmäiseen osuuteen, sähköpostikyselyyn, saatiin vastaukset nopeasti. Vain yksi karhuviesti jouduttiin lähettämään ja sen avulla saatiin kaksi vastausta lisää. Varsinaiset tutkimuskysymykset olivat yksinkertaisia ja lyhyitä. Kysymykset olisivat onnistuneet paremmin, jos niiden miettimiseen ja muokkaamiseen olisi ollut mahdollista käyttää enemmän aikaa.

Haastattelut oli tutkimuksen toinen osa. Se tarkoituksena oli kartoittaa hallinto- ja tukipalveluiden tarvitsemaa tietoa hankkeista. Haastattelut olisi voinut hoitaa lyhy-

emmällä ajanjaksolla. Nyt niitä tehtiin vuoden aikana useampi. Lisäksi haastattelujen tavoitteena oli saada toimialan johdossa keskustelua siitä, lähdetäänkö ohjeissa ottamaan kantaa siihen, minkälaisiin hankkeisiin rahoitusta haetaan. Joissakin hankkeissa tukirahan osuus on pieni ja jos sitä joudutaan esim. palauttamaan aiheuttaa se paljon selvittelyä ja jälkityötä. Oletuksena oli, että hankeohjeisiin ei oteta kantaa, mutta asia oli tarkoitus saada keskusteluun ja pohjaksi mahdollisesti tuleville linjauksille.

Kolmantena toteutettiin havainnointi. Sen osuus oli mielenkiintoinen. Siihen käytettiin aikaa paljon enemmän kuin alun perin oli tarkoitus. Havainnointiin käytetty aika pidentyi puolesta vuodesta 13 kuukauteen. Sen rooli kasvoi viimeisen puolen vuoden aikana paljon, kun yhteydenottoja ja kysymyksiä hanketoiminnasta alkoi tulla useasta eri suunnasta niin toimijoilta kuin rahoittajataholta. Ilman havainnointiajan pidentämistä tulokset olisivat saattaneet jäädä paljon laihemmaksi. Havainnoinnin avulla saatiin konkreettista tietoa siitä, mitä ongelmia on ollut ja miten ne ratkaistiin. Havainnoinnin avulla kerättiin tärkeää pohjatietoa, josta oli apua hankeohjeiden luomisessa.

Vertailutietoja saatiin vähän. Projektiohjeet saatiin Espoosta, Turusta ja Tampereelta sekä Rovaniemeltä. Lisäksi Espoosta saatiin erilliset talousohjeet. Vertailutietoja on käytetty apuna siten, että on käyty läpi neljän kaupungin hankeohjeet ja verrattu otsikoittain yhteiset asiat ja ne asiat jotka eroavat toisistaan. Vertailutieto muiden kaupunkien ohjeista antoi vahvistusta sille, että ohjeissa on hyvä olla myös projektityön käytänteitä. Vertailutiedot jäivät vähäisiksi, mutta mukavaa oli saada postia vanhasta kotikaupungista. Vertailutietoja olisi voinut kysyä joltain pienemmältä kaupungilta ja selvittää tarkemmin esimerkiksi yhteen hankkeeseen liittyvän prosessin kulun.

Tutkimuksen alusta asti tuli selkeästi ilmi, että toimijat kaipasivat kirjallisia ohjeita. Esille nousi myös tarve hanketietojen kokoamisesta yhteen paikkaan. Sen vuoksi kehittämistyö jakautui kahteen osaan. Ensimmäiseksi koottiin perus- ja lukio-opetuksen hankerekisteri ja sen jälkeen luotiin hankeohjeet.

Kehittäjän rooli omassa organisaatiossa on välillä hankala. Varsinkin roolin vaihtaminen työntekijästä tutkijaksi oli joskus vaikeaa ja objektiivisuus saattoi kadota hetkellisesti. Seuraavissa kappaleissa selostetaan perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hankeohjeet ja hankerekisteri.

### 5.3 Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hankeohjeet ja hankerekisteri

**Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hankeohjeet** on pyritty tekemään yksinkertaiseksi ja helppolukuiseksi. Aluksi on kerrottu hallinto- ja tukipalvelun yhteyshenkilöt. Toisessa luvussa käydään läpi, mikä projekti/hanke on. Kolmannessa luvussa on kerrottu mistä ja minkälaisiin hankkeisiin tukirahoitusta saadaan. Luvuissa neljä ja viisi käsitellään projektityötä ja projektinhallintaa. Luvussa kuusi käydään läpi asiakirjahallintoon liittyviä asioita ja luvussa seitsemän käsitellään hankkeisiin liittyviä talousasioita. LIITTEENÄ 2 on perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hankeohjeet.

**Hankerekisteri** luotiin Lotus Notesin (sähköposti) tietokantaan. Mallia otettiin kaupungin vanhasta EU-hankerekisterin pohjasta. Ratkaisu oli edullinen ja rekisteri on helppokäyttöinen. Järjestelmään voidaan antaa lukuoikeuksia tarvittava määrä. Helpdesk-apua saadaan Lahden tietotekniikasta tarvittaessa.

Hankerekisteriin on koottu kaikki perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hankkeet: EU-hankkeet, KH-kehittämishankkeet, KV-hankkeet, Muut hankkeet ja Seutu-hankkeet. Jokaisen ryhmän hankkeet ovat rekisterissä sen tilan mukaisesti. Hankkeen tila voi olla vireillä, käynnissä, päättynyt tai hylätty. Kuviossa 7 on näkymä hankerekisterin etusivulta. Hankerekisterin vasemmassa reunassa on keltaisella pohjalla kolme otsikkoa; perusopetus ja lukiokoulutus, hallinto- ja tukipalvelut ja kaikki hankkeet.

Tila	Laji	Nimi	Hankenro	Hallinnoija	Vetäjä	Alkamispvm	Päätymispvm
<b>Käynnissä</b>							
▼ EU-hankkeet							
		Content and Language Integrated Learning (CLEU136		Mukkulan koulu	Markus Korpi-Hallila	01.08.2008	30.06.2010
		Kulttuurisen toimintaympäristön kehittämishank EU139		Hallinto- ja tukipalvelut	Jonne Valola, projektipää	01.01.2008	31.12.2011
▼ Kh-kehittämishankkeet							
		Eriyistä tukea tarvitset oppiaat	YH084	Liipola-Kaikuharju	Maritta Turunen		
		Koulupudokkaiden tukeminen	YH081	Liipola-Kaikuharjun koulu	Maritta Turunen		
▼ Muut hankkeet							
		Kerhotoiminnan kehittäminen	ST008	Hallinto- ja tukipalvelut	Suvi Lappalainen, projekt	01.01.2009	31.12.2010
		KIEKE-hanke - perusopetuksen vieraiden kiel	PK528	Perusopetus	Marjut Vaakanainen, puh.	01.01.2010	31.12.2011
		Monikulttuurisuustaitojen kehittäminen yleisvi	PK519	Perusopetus	Pasi Salmi, puh. 050-387 8		31.12.2010
		Oppilas- ja opiskelijahuollon kehittäminen	PK535	Lukiokoulutus	Marja-Liisa Leppänen	01.01.2010	31.12.2010
		Oppilashuollon kehittäminen	PK520	Perusopetus	Eija Kinnunen, puh. 050-53 01.03.2008		01.03.2010
		Perusopetuksen laadun kehittämishanke / Opr	PK028	Perusopetus	Päivi Palviainen, puh. 050 01.03.2009		01.03.2010
		Perusopetuksen opetusryhmän pienentäminen	PK537	Perusopetus	Maritta Turunen maritta.t	01.01.2010	31.12.2010
		Venäjä-verkostoyhteistyö	PK525	Tiirismaan lukio		01.08.2008	31.12.2010
▼ Seutuhankkeet							
		KELPO - Perusopetuksen laadunkehittämis	PK027	Liipola-Kaikuharjun koulu	Maritta Turunen, puh. 050	01.01.2008	
		KELPO 2 -hanke	ST009	Hallinto- ja tukipalvelut	Riitta Lahnaoja, puh. 050-3		
		KELPO 3 Tehostetun ja erityisen tuen kehittä	PK034	Liipola-Kaikuharjun koulu	Maritta Turunen, puh. 050 01.03.2009		31.12.2010
		Koulukuljetussuunnittelu / Joukkoliikenteen suu	PK526	Perusopetus	Petri Karki puh. 050-398 57 01.01.2009		
		OPPIIS-hanke	ST006	Hallinto- ja tukipalvelut	Heidi Saari, puh. 050-398 57 01.01.2009		01.01.2010
		Perusopetuksen laatukriteerien käyttöönottam	PK536	Perusopetus	Maritta Turunen	01.01.2010	31.12.2011
		Sivistystoimen kehittäminen	ST007		Anjanitta Carlson, puh. 050 01.03.2009		01.03.2010
<b>Paattynyt</b>							
▼ Muut hankkeet							
		Kerhotoiminnan kehittäminen	PK029	Perusopetus	Malgorzata Juvonen	01.08.2008	31.12.2009
▼ Seutuhankkeet							
		Oppilashuollon palvelurakenteiden kehittäminen	ST010	Perusopetus	Eija Kinnunen, puh. 050-5		31.12.2009
<b>Vireillä</b>							
▼ Muut hankkeet							
		Urheilupuolitoikset yhdessä enmmän		Salpausselan lukio	Heikki Vuori, puh. 050 559 01.08.2010		31.12.2011

## KUVIO 7. Näkymä hankerekisterin etusivulta.

Yhden hankkeen hanketiedot näkyvät, kun kortti avataan hankkeen nimen kohdalta. Hankerekisterikortti on yksikertainen, siitä löytyy hankkeen perustiedot. Niitä ovat hankkeen nimi, hallinnoija, hankkeen tila, hankenumero, tiliöinti, hankkeen vetäjän yhteystiedot ja rahoittaja. Kortin alaosassa on kolme kohtaa, johon voidaan kirjoittaa tarvittavaa lisäinformaatiota hankkeesta (rahoitus, raportointi ja lisätietoja). Seuraavassa kuviossa 8 on näkymä hankerekisterikortista.

(nimetön) - IBM Lotus Notes

Tiedosto Muokkaa Näytä Luo Toiminnot Teksti Työkalut Ikkuna Ohje

Avaa Työtila kolutoimhanke8 - Hankekkaik (nimetön)

Sans Serif

Tallenna Muokkaa Uusi hanke Tallenna ja sulje

### Hankkeen perustiedot

Hankkeen nimi:	Kerhotoiminnan kehittäminen
Hankkeen organisaatio:	Hallinto- ja tukipalvelu
Hankkeen tila:	Käynnissä
Hankennumero:	ST008
Hankkeen laji:	Muut hankkeet
Tiliointi:	menotili / 5002 / alv / kump / toimi / kohde / ST008 / - / koulun littera
Hallinnoija:	Hallinto- ja tukipalvelu
Hankkeen vetäjä:	Suvi Lappalainen, projektkoordinaattori/nuorisopalvelut, puh. 050 383 6453, suvi.lappalainen@lahti.fi
Alkamispvm:	01.01.2009
Päätymispvm:	31.12.2010
Hankkeen tavoitteet:	Kerhotoiminnan monipuolistaminen, laajentaminen ja vakiinnuttaminen, kolmannen sektorin aktivoiminen, kerhonohtajien ja oppilaiden motivointi ja innostaminen sekä kodin ja koulun yhteistyön kehittäminen
Hankkeen muut toimijat:	Perusopetuksen ja nuorisopalvelujen yhteistyöhanke
Hankkeen rahoittaja:	OPM

### Rahoitus

Rahoituspäätös OPM 285/517/2009  
70.000,- euroa

### Raportointi

Raportoitava 31.1.2011

### Lisätietoja

KUVIO 8. Yhden hankkeen rekisterikortti.

Hankerekisterissä on jokaisella hankkeella kortissaan tiliöintiohje. Tiliöintiohje perustuu siihen, mikä yksikkö hanketta hallinnoi ja miltä kustannuspaikalta (= tyks) hankkeen kustannukset kirjataan. Alla olevassa kuviossa on mallina kahden erilaisen hankkeen tiliöintiohje.

Tiliointi	menotili / 5245 / alv / kump / toi /kohde / EU136 / - / -
Tiliointi	menotili / 5002 / alv / kump / toi / kohde / ST008 / - / TII

## KUVIO 10. Esimerkkejä rekisterikorttien tiliointiohjeista.

Taulukon ylärivillä on EU-hanke (hankenumero EU136). Hanketta hallinnoi Mukkulan koulu (kustannuspaikka = tyks 5245). Tukiraha on tuloutettu ko. hankkeelle ja sen laskut tilioidään koulun kustannuksiin, tiliointiohjeen mukaan.

Toisella rivillä on Opetushallituksen rahoittama kerhotoiminnankehittämishanke (hankenumero ST008). Hanketta hallinnoi hallinto- ja tukipalvelut (tyks 5002). Hankkeessa mukana olevat koulut kirjaavat kustannukset tiliointiohjeen mukaan ja käyttävät litteratunnusta. Sen avulla pystytään seuraamaan hankkeen yhteiskustannuksia ja jokaisen koulun yksittäisiä kustannuksia. Kaikille kouluille on annettu litteratunnus, joka on kaksi tai kolme ensimmäistä kirjaintain koulun nimestä. Esimerkiksi Tiirismaan koulun littera on TII.

Hankeohjeet ja hankerekisteri on otettu käyttöön 1.4.2010. Ennen käyttöönottoa pidettiin informaatiotilaisuus rehtorikokouksessa. Tilaisuudessa käytiin läpi ohjeiden pääasiat ja pyydettiin rehtoreita informoimaan omalla koulullaan asiasta. Hankeohjeet ja hankerekisteri lähetettiin kaikille hanketoimijoille sähköpostilla. Hankeohjeet löytyvät sivistystoimialan intranetistä ja perusopetuksen ja lukiokoulutuksen Wilma-järjestelmästä. Hankeohjeet päivitetään hallinto- ja tukipalveluissa vuosittain. Hankerekisteri on Lotus Notesin tietokantaan ja lukuoikeus on annettu kaikille sivistystoimialan hankkeissa toimijoille. Hankerekisteri päivitetään diariotavista asiakirjoista saatavien tietojen mukaan hallinto- ja tukipalveluissa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Projektitoiminta ja siihen saatava ulkopuolinen tukirahoitus on lisääntynyt Lahden kaupungin sivistystoimialalla. Tukirahoituksen lisääntymisen myötä on tullut myös lisävaatimuksia projektityöosaamiseen, projektien hallinnointiin ja koordinointiin. Projektioorganisaatiossa toimijoiden on tärkeää ymmärtää mitä projektimainen työskentely käytännössä tarkoittaa ja mitä vaatimuksia ja edellytyksiä projektin toteuttaminen tuo tullessaan. Rahoituspäätöstä tulee noudattaa sekä toteuttaa projektiin, että se on hyvin toteutettu, hallinoitu, dokumentoitu ja sen tulokset on arvioitu. Lisäksi projektityössä on muistettava huomioida oman organisaation toiminta- ja menettelytavat (esim. hankinnat, kilpailuttaminen, taloussääntö ja muut ohjeet).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää **miten sivistystoimialan hankkeiden koordinointi tulee järjestää?**

Pääkysymykseen etsittiin vastauksia seuraavien alakysymysten avulla:

1. Mitä tietoa sivistystoimialan eri toimijat tarvitsevat hankkeista?
2. Miten perusopetus ja lukiokoulutus ohjeistetaan?
3. Missä hanketietoja säilytetään?
4. Miten hankkeiden tietoa pidetään ajan tasalla?

Teoreettisessa tietoperustassa paneuduttiin projektinhallintaan ja projektijohtamiseen sekä tietojohdamiseen. Teoria linkittyi hyvin empiriaan. Tutkimusta lähdettiin selvittämään kyselyjen, haastattelujen ja havainnoinnin sekä benchmarkkauksen avulla. Tutkimus kohdistettiin sivistystoimialan eri toimijoille, jotka ovat mukana hanketoiminnassa. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään tärkeimmät asiat, jotka hankeohjeissa tulisi ottaa huomioon. Tutkimusmenetelmien triangulaation tuloksena nousi esille kolme teemaa, joiden avulla luotiin perusopetuksen ja lukio-koulutuksen hankeohjeet ja hankerekisteri. Nämä teemat ovat projektityöosaaminen, asiakirjahallinto ja talousasiat.

**Projektityöosaaminen** on hankkeiden toteuttamisessa tärkeä asia. Hankkeissa

toimijoilla on erilaisia rooleja mm. toteuttaja, hallinnoija, hankkeen vetäjä tai ohjausryhmän jäsen. Jokaisella on omat tehtävänsä ja vastuunsa. Hankkeen toteuttaja allekirjoittaessaan rahoitushakemuksen, vastaa rahoittajalle hankkeen toteuttamisesta ja sen etenemisestä toiminnallisesti ja taloudellisesti. Rahoituspäätöksen lukeminen ja ymmärtäminen kuuluvat myös projektityöosaamisen tärkeimpiin asioihin yhdessä projektin toteuttamisen kanssa. Nämä asiat tulevat esille kappaleessa kaksi, jossa on käsitelty projektityötä ja siihen liittyviä asioita.

**Asiakirjahallinto** tarkoittaa saapuneiden ja lähtevien asiakirjojen diariointia kaupungin asianhallintajärjestelmään. Diarioinnista saatavien tietojen avulla pystytään seuraamaan projektin elinkaarta ja päivittämään hankerekisteriä. Hankkeen toteuttajan on hankehakemusta tehdessään muistettava, että hakijana toimii koulutuksen järjestäjä eli Lahden kaupunki. Kun hakemusasiakirjat tehdään koulutuksen järjestäjän nimissä, saadaan saapuvat asiakirjat tulemaan suoraan oikeaan paikkaan diarioitavaksi. Diarioinnin jälkeen asia lähetetään sähköisenä tiedoksi sen eri osapuolille. Hankkeiden dokumentointi ja arkistointi edellyttää, että kaikki projektin tärkeimmät asiakirjat on koottu yhteen paikkaan ja säilytetään tietyn ajan. Ulkopuolista tukirahaa myöntävät tahot edellyttävät, että toteuttaja pystyy todentamaan miten tukiraha on käytetty.

**Talousasiat** vaikuttavat useasta näkökulmasta. Projektin kustannusten seuranta hankenumeron avulla todentaa projektin kustannukset. Oikeat laskutustiedot sujuvoittavat laskujen ja kustannusten kirjaamista oikeaan paikkaan. Lisäksi tulorahoituksen ohjaaminen oikealle projektille vähentää ylimääräistä jälkeenkäynnin tehtävää työtä. Kun myönteisen rahoituspäätöksen jälkeen tehdään viranhaltijapäätös, jossa määritellään hankkeen vetäjä, palkkio ja mahdolliset sijaiskustannukset, saadaan myös palkanmaksu sujumaan.

Tutkimus vahvisti hallinto- ja tukipalvelussa huomattavan asian, että hankeohjeita ja hankerekisteriä tarvitaan. Yllättävänä asiana nousi esille, että eri toimijat tarvitsivat ohjeita yleiseen projektityön hallintaan. Tutkimuksen tasoa olisi voinut kasvattaa paljonkin, jos kysymysten sisältöön olisi ollut aikaa panostaa enemmän.

**Sivistystoimialan hankkeiden koordinointi** on nyt toteutettu niin, että perusopetuksen ja lukiokoulutuksen *hankeohjeet* on tehty kirjalliseen muotoon ja toimitettu kaikkien toimijoiden saataville. Hankeohjeisiin on koottu tutkimuksessa esille tulleet tärkeimmät asiat, joihin on vastattu kolmen teeman avulla. Hankeohjeet on lähetetty kaikille toimijoille sähköpostilla ja ne löytyvät sivistystoimialan intranetista ja opetustoimen Wilma-järjestelmästä. *Hankerekisteri* on koottu ja sinne on annettu toimijoille lukuoikeus. Hankerekisterin linkki on toimitettu osapuolille sähköpostilla. Hankerekisteri on sähköpostijärjestelmän tietokannassa ja tietoja päivitetään asiakirjaliikenteen mukaan hallinto- ja tukipalveluista käsin.

Viestintä on olennaisessa roolissa muutosta toteutettaessa. Viestinnän avulla luodaan ja ylläpidetään yhteistä kulttuuria tai kulttuureja (Juholin 2006, 140-145.) Muutos käynnistyy uuden kokeilun halusta tai olosuhteiden pakosta. Kaikella toiminnalla on elinkaari. Aluksi toiminta syntyy, kukoistaa ja lopuksi se korvautuu jollain uudella tehokkaammalla tavalla. Tätä Laamanen kuvaa toimintatavan evoluutioksi. (Laamanen, 2005, 294-298.) Muutos täytyy hoitaa hallitusti. Hallitun muutoksen malli lähtee perusajatuksesta, että organisaation johto ja työntekijät näkevät organisaation samalla tavalla. Hallitussa muutoksessa muutosvaiheiden järjestys on määrätty. Hallitun muutoksen vastavoimana on kaoottisen muutoksen malli. (Aula, 2000.)

Muutosviestintä toteutettiin niin, että perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hankeohjeet tehtiin eri toimijoiden kanssa yhteistyössä. Alussa informoitiin ja sen jälkeen kartoitettiin nykytila. Eri toimijat osallistettiin tutkimuksen kautta mukaan hankeohjeiden tekemiseen. Lähes valmiit hankohjeet lähetettiin osallistuneiden kommentoitavaksi. Saadut kommentit huomioitiin mahdollisuuksien mukaan ja tehtiin korjauksia ohjeisiin. Hankeohjeiden ja hankerekisterin sisältöä käytiin läpi eri foorumeissa (rehtoripalaveri, koulusihteeripalaverit, seudulliset sivistystoimen johtajat, hankkeiden vetäjät ja hallinto- ja tukipalveluiden toimistokokous). Asiaa pyrittiin pohjustamaan mahdollisimman paljon ja eri toimijat osallistamaan mukaan hankeohjeiden lopullisen version valmistumiseen.

Muutosviestinnän onnistumista on vaikea arvioida vielä tässä vaiheessa, koska hankeohjeet on otettu käyttöön 1.4.2010. Tässä muutoksessa on kysymys ihmisten toiminnan muuttamisesta ja vanhoista tavoista poisoppimisesta. Schein (1998) kuvaa, että yksi ihminen ei voi muuttaa mitään, mutta jos joku toimii ”moottorina” ja kerää tietoa, informoi ja innostaa toisia, palaa tieto kohteeseen ja henkilöstö saadaan sitoutumaan siihen. Muutokseen on nyt annettu sysäys ja pyritty innostamaan eri toimijoita käyttämään uusia ohjeita.

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen reliiäbelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi 2009, 231.) Tässä tutkimuksessa havainnointiin käytettiin aikaa reilu vuosi. Se oli hyvä ajanjakso, sillä vuoden viimeisellä puoliskolla tuli esille monia asioita, jotka vaikuttivat hankeohjeiden sisältöön mm. se, että ohjeisiin otettiin mukaan projektityöosio. Vuosi mahdollisti myös sen, että tutkija pääsi porautumaan syvälle tutkittavaan kohteeseen. Kyselyt ja haastattelut antoivat näkemyksen hanketoiminnan arjesta eri toimijoilla ja virhepäätelmät saatiin ehkäistyä haastattelussa tehtyjen lisäkysymyksen avulla. Ymmärrys tutkittavaan ilmiöön oli hyvä. Tutkimuksessa ei tullut esille ristiriitaisuuksia. Validiteettia voidaan pitää hyvänä, sillä aineistoa on kerätty monella tavalla ja ne kirjattu ylös ja litteroitu. Luotettavuuden lähtökohtana on, että vastaajat ovat puhuneet rehellisesti ajatuksistaan. Laadullisessa tutkimuksessa tämä toteutuu siten, että on mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä ja tarkennuksia. Tässä tutkimuksessa tehtiin lisäkysymyksiä ja tarkennuksia, jolloin saatiin lisäselvityksiä.

Tutkijan rooli omassa organisaatiossa on välillä hankala. Asioita tuli katsottua joskus näkökulmasta, miten pitäisi toimia ja siksi objektiivisuus pääsi unohtumaan. Tutkimuksen toteuttamisen osalta sain pääasiassa hyvän vastaanoton. Opetustoimen taholta joku ihmetteli, miksi laskentapäällikkö puuttuu perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hanketoimintaan. Tähän tutkimukseen osallistuminen oli kuitenkin mielenkiintoista siksi, että se auttoi minua pääsemään paremmin sisälle perusopetuksen ja lukiokoulutuksen maailmaan projektinäkökulmasta.

**Tuloksia punnittaessa** voidaan todeta, että tällä hetkellä on edellytykset saada siirrettyä hyvät projektityön käytänteet organisaatioon. Asia edellyttää, että eri toimijat saadaan toimimaan hankekohjeiden mukaan. Tämä opinnäytetyö palveli organisaatiota ja samalla myös tutkijan omaa oppimista organisaatiossa. Opinnäytetyön tulokset; perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hankeohjeet, olivat selkeästi työelämää kehittävä projekti. Tämän opinnäyteytön avulla tutkija porautui tarkemmin perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hanketoiminnan sisälle ja siihen liittyen myös asiakirjahallinnon prosesseihin, joiden avulla on helpompi ymmärtää, miten asiakirjojen tulee kulkea organisaatiossa. Lisäksi hankeohjeiden avulla pyritään lisäämään asiakirjojen sähköistä liikkumista organisaatiossa.

Kaikkiin tutkimuksessa esille tulleisiin asioihin ei pystytty vastamaan hankeohjeen ja hankerekisterin avulla. Sen vuoksi seuraavana **kehittämistehtävänä** voisi olla perehdyttämisoppaan laatiminen hankkeiden vetäjille, sillä tulevaisuudessa kehittämistoimintaa tullaan tekemään yhä enemmän tukirahoituksen avulla. Toinen kehittämistehtävä voisi olla talousohjelmien käyttökoulutuksen järjestäminen koulusih-teereille ja kirjanpito-otteiden lukemisen opastaminen hankkeiden vetäjille. Kolmas kehittämistehtävä voisi olla, miten projektityön tuloksia arvioidaan ja miten niitä levitetään organisaatioon toiminnan kehittämiseksi.

**Johtopäätöksenä** voidaan sanoa, että opinnäytetyöhön liittyvä kehittämistyöprojekti on ollut tarpeellinen sivistystoimialalle siksi, ettei hanketoiminnan ohjeita ole ollut ennestään. Tämän kehittämistyön avulla sivistystoimialalle on luotu projektityön toimintakulttuurin pohja ja yhteiset toimintatavat. Lisäksi on otettu askel hyvän projektityön käytänteiden luomiseen. Hyvät käytänteet tarkoittavat käsittääkseni etukäteen mietittyjä ja organisoituja asioita, joissa on huomioitu oman organisaation menettelytavat. Hankeohjeet on kaikkien käytettävissä oleva työkalu, joka luo rutiinia käytännön asioihin. Rutiinit tuovat osaltaan turvallisuutta työelämään. Suurena haasteena on, että eri toimijat saadaan poisoppimaan vanhoista tavoista ja ottamaan käyttöön hankeohjeet. Hankeohjeet ovat yleistettävissä ja käyttökelpoiset myös muiden kaupunkien hankeohjeiden benchmarkkaukseen.

**Ensimmäinen jatkotutkimuksen** aihe voisi olla, miten perusopetuksen ja lukio-koulutuksen hankeohjeet on saatu jalkautettua organisaatioon ja toimitaanko uuden ohjeistuksen edellyttämällä tavalla. **Toinen jatkotutkimuksen** aihe voisi olla, onko sivistystoimialan muilla yksiköillä tarvetta hankeohjeistukseen ja tarvitaanko kaikille yksiköille yleisohjeet. **Kolmantena jatkotutkimusaiheena** voisi selvittää, olisiko sivistystoimialalla tarvetta järjestää hankerahoituksen hakeminen keskitetysti ja painotetaanko hanketoimintaa tulevaisuudessa Lahden kaupungin strategian mukaiseksi.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. Korjattu ja täydellisesti uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Anttila, P. 2001. Se on projekti – vai onko? Kulttuurialan tuotanto- ja palveluprojektien hallinta, Vammalan kirjapaino Oy, Vammala.

Anttiroiko, A-V. 1998. Tietoyhteiskunnan käsite. Tampereen yliopisto.

Artto, K. 2002. Managing Business by Projects – the basics of project management from a new perspective. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management.

Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. WSOY, Juva.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita, 10. uudistettu painos, Gummerus, Jyväskylä.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita, 15. uudistettu painos, Kariston kirjapaino, Hämeenlinna.

Hovi, A. & Ylinen, J. & Koistinen, H. 2001. Tietovarastot liiketoiminnan tukena. Asiantuntija-sarja. Talentum Media Oy.

Ilmarinen, J. & Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Cummerus.

Jalava, U. & Virtanen, P. 1998. Tietoa luova projekti, polku oppivaan organisaatioon. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Juholin, E. 2006. Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell. Porvoo.

Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projektkirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Tammerpaino. Tampere.

Kauppinen, A. 2000. Tiedon poiminta, yhtenäistäminen ja laataminen tietovarastoon. Tietojärjestelmätieteen Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Knowledge Management In Health Care Organizations. Väitöskirja. Terveystieteiden – ja taloudenlaitos. Kuopion yliopisto.

Koivula, P. 2008. Johtaminen ja IT:n mahdollisuudet. Akateeminen väitöskirja. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tampereen yliopisto.

Koski, J. 1999. Infoähky. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi.

Koskinen, K. 2002. Projektien ohjaus. Forssa

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyyä tiedon avulla. Tammer-Paino. Tampere

Lönnqvist, A. & Blomqvist, K. & Hannula, M. & Kianto, A. & Kärkkäinen, H. & Maula, M. & Ståhle, P. 2007. Tietojohdaminen tutkimusalueena. Pilot-kustannus Oy.

Löow, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja –suunnittelun käsikirja. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Niinikoski, S. (toim.) 2005. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu. Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna.

Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. The knowledge – creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York. Oxford University Press.

Paasivaara, L. & Suohonen, M. & Nikkilä, J. 2008.  
Innostavat projektit, Silverprint, Sipoo.

Pelin, R. & Pelin, A. 2000. Ajankäytön opas. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.

Pelin, R. 2002. Projektinhallinnan käsikirja. Gummerus kirjanpaino. Jyväskylä.

Pulkkinen, L. 2003. Tietämyshallinta ja julkisorganisaatio. Tampereen yliopisto, turvallisuushallinto.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koi-vunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Talentum: Helsinki.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Gummerus. Jyväskylä.

Schein, E. H. 1998. Process Consultation Revisited, Building the Helping Relationship.

Scharmer, C.O. 2001. Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities. Journal of Knowledge Management.

Silfverberg, P. 2000. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Työministeriö. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä.

- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen, Talentum, Helsinki.
- Teittinen, A. 2006. Informaatio ja raportointi yritysjohdon tukena päätöksenteossa, kauppatieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielmaseminaari.  
Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Törmänen, A. 1999. Tietovarastointi – strategiasta toteutukseen. Talentum Oyj.  
Helsinki.
- Valtiovarainministeriö. 2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti 6/2001.
- Vehkavaara, T. 1999. Toimintatieto laajennetuna tietokäsityksenä eli Miten ja miksi meillä on taito toimia tarkoituksenmukaisesti? Filosofian liseniaattityö.  
Matematiikan, tilastotieteen ja filosofian laitos. Tampereen yliopisto.
- Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelyyn.  
Suomen Kuntaliitto, 1. painos. Helsinki.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.  
Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Kariston kirjapaino. Hämeenlinna.
- Virtainlahti, S. 2006. ”Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua”. Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä.  
N:o 154/2006. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.
- Virtanen, P. 2000. Projektityö. WSOY yritysjulkaisut. WS Bookwell. Porvoo.
- Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Tietosanoma Oy. Helsinki.

## Elektroniset lähteet

CIMO – Centre for International Mobility. Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus [viitattu 3.1.2010]. Saatavissa: <http://www.cimo.fi>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, (ELY) [viitattu 26.2.2010].  
Saatavissa: [www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi)

Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Ryhmäviestinnän perusteet - verkkoppi-  
materiaali [viitattu 26.2.2010]. Saatavissa:  
<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/vuorovaikutus/analysointi.html>

Karvonen, E. Tampereen yliopisto. Johdatus viestintätieteisiin [viitattu 26.2.2010].  
Saatavissa: <http://www.uta.fi/viesverk/johdvies/luento2.html>

Mether, E. Tieto Enator Oyj. Julkisen hallinnon Knowledge – kehitysryhmä.  
Systeemyö 3/99. [viitattu 26.4.2010].  
Saatavissa: <http://www.pcu.fi/sytyke/lehti/kirj/st19993/07.pdf>

Opetushallitus – OPH [viitattu 26.2.2010].  
Saatavissa: <http://www.oph.fi/rahoitus/valtionavustukset>

Opetusministeriö – OPM [viitattu 26.2.2010].  
Saatavissa: <http://www.minedu.fi/OPM/>

Opinnäytetyön pakki, Kajaanin ammattikorkeakoulu [viitattu 17.2.2010]. Saata-  
vissa: <http://193.167.122.14/Opari/ontTukiKeruuHavannointi.aspx>

Oulun yliopiston virtuaalikirjasto. Tieto ja informaatio [viitattu 26.2.2010]. Saata-  
vissa: <http://herkules oulu.fi/isbn9514248635/html/node6.html>

Projektitoiminta 1/2009. Projekttyhdistys ry:n jäsenlehti [viitattu 20.2.2010]. Saatavissa: [http://www.pry.fi/html/02\\_documents/PT\\_1\\_2009%20\(2\).pdf](http://www.pry.fi/html/02_documents/PT_1_2009%20(2).pdf)

Puhakka, T. Oulun yliopisto. Luentosarja [viitattu 20.8.2010]. Saatavissa: [http://pro.tsv.fi/hts/htpaivat08/pdf/Esitys\\_Puhakka.pdf](http://pro.tsv.fi/hts/htpaivat08/pdf/Esitys_Puhakka.pdf)

Saari, J. Kreodi 2/2000. Projektitoiminta ja kansainväliset hankkeet.[viitattu 13.2.2010]. Saatavissa: <http://www.kreodi.fi/artview.asp?ArticleID=76>

Systemityö 2005 – 4, Tiedon ja tietämyksen hallinta [viitattu 26.2.2010]. Saatavissa: <http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/stsis.html>

Tampereen kaupungin tietostrategia, 2002. [viitattu 24.4.2010]. Saatavissa: <http://www.tampere.fi/tiedostot/4Z7tzVFGV/tietostrategia2012.pdf>

Väestörekisterikeskus [viitattu 26.2.2010]. Saatavissa: [www.vaestorekisteri.keskus.fi](http://www.vaestorekisteri.keskus.fi)

Tilastokeskus. . [viitattu 26.2.2010]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/>

#### Muut lähteet

Lahden kaupungin sivistystoimialan organisaatiokaavio 1.3.2010.

Etelä-Pohjanmaan liitto. 2008. Ohjeita projektin ohjausryhmälle.

Etelä-Suomen lääninhallitus. 2008. Projektiapulainen. Kooste kokemuksista: Projekti käytäntöjä esimerkein ohjelmakausi 2007-2013.

Etelä-Suomen lääninhallitus. Sivistysosasto 2002. Projektin vetäjän opas.

Etelä-Suomen lääninhallitus. 2004. Projektin vetäjän opas.

Päijät-Hämeen liitto, 13.1.2010. EAKR-maksatushakemuksen liitteet.

Päijät-Hämeen liitto, 2003. Ohjeet projektityöskentelyyn.

**LIITTEET**

**LIITE 1 VAPAAMUOTOISEN RAPORTOINNIN POHJA**

**LIITE 2 PERUSOPETUKSEN JA LUKIOKOULUTUKSEN  
HANKEOHJEET**

VAPAAMUOTOISEN RAPORTOINNIN POHJA:

1. Perustiedot projektista
  - projektin nimi
  - hallinnoijaorganisaatio
  - projektin vetäjä
  - toteutusaika
  - rahoittaja ja rahoituspäätös.
2. Projektin tavoitteet
3. Projektin toteutus raportointiaikana
  - toimintaraportti ja talousraportti
  - jos on eroavaisuuksia suunniteltuun kerrotaan syyt
4. Projektin tulokset ja arviointi
  - mitä on saavutettu
  - mitä jäi saavuttamatta ja miksi
  - onko projektissa kehitetty jotain uutta
5. Jatkotoimenpiteet/tulevaisuus
  - mitä tullaan vielä tekemään
  - mitkä ovat tavoitteet
  - jos talous ei ole budjetissa – miten se korjataan.

(Etelä-Suomen lääninhallitus 2008, Päijät-Hämeen liitto 2003)

## PERUSOPETUKSEN JA LUKIOKOULUTUKSEN HANKEOHJEET



Huhtikuu 2010  
Sivistystoimialan hallinto- ja tukipalvelut

## SISÄLLYS

1. Alkusanat .....	3
2. Mikä projekti on?.....	3
3. Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hanketoiminta.....	4
4. Ideasta hankkeen toteuttamiseen .....	6
4.1 Projektisuunnitelma .....	6
4.2 Projektin hakijaorganisaatio.....	6
5. Projektinhallinta .....	7
5.1 Projektin hallinnoijan tehtävät .....	8
5.2. Projektin vetäjän tehtävät.....	8
5.3 Projektin ohjausryhmä/seurantaryhmä/tukiryhmä .....	9
5.4 Projektin käynnistäminen .....	9
5.5. Projektin päättäminen .....	9
6. Asiakirjahallinto.....	10
6.1 Projektin kirjeenvaihto .....	10
6.2 Projektin dokumentointi ja arkistointi .....	10
7. Talousasiat .....	11
7.1 Hankenumero .....	11
7.2 Tulorahoitus .....	11
7.3 Kirjanpito ja laskutus.....	12
7.4 Laskujen käsittely.....	12
7.5 Palkanmaksuun vaikuttavat asiat .....	13
8. Hankerekisteri.....	14
9. Lopuksi .....	14
10. Ohjeet pähkinäkuoressa .....	15
11. Käsitteitä .....	16
12. Lähteitä ja linkkejä .....	18
13. Liitteet .....	19

## 1. Alkusanat

Erilaiset hankkeet ovat osa Sivistystoimialan kehittämistoimintaa. Oman työn kehittäminen on mukana jokaisen työnkuvassa ja sen lisäksi työnantajalla/yksiköllä voi olla tarvetta yleisempään projektiluontoiseen kehittämiseen. Kehittämistoimintaan kuuluu myös ulkoisten mahdollisuuksien (hankerahoituksen) hyödyntäminen, jolloin resursseja kohdennetaan johonkin tarkasti määriteltyyn tarkoitukseen.

Tämän yleisohjeen tarkoitus on luoda yhteiset toimintatavat ja hyvät käytännöt Lahden kaupungin perusopetuksen ja lukiokoulutuksen projektitoimintaan. Hankeohjeeseen on koottu tietoa ja menettelytapoja yleisestä projektin hallinnasta. Ohjeen avulla pyritään vaikuttamaan myös asiakirjaliikenteen sähköistämiseen organisaation sisällä.

Hankeohjeet päivitetään vuosittain.

### Lisätietoja

Hanketoiminnasta yleisesti:  
laskentapäällikkö Kristiina Mailas puh. 814 4005.  
etunimi.sukunimi@lahti.fi

va. opetus- ja kasvatusjohtaja Marja Spoo, puh. 814 4035.  
etunimi.sukunimi@lahti.fi

KV-hankkeista:  
toimistosihiteeri Miia Backman, puh. 814 4024.  
etunimi.sukunimi@lahti.fi

Seudullisista kehittämishankkeista:  
kehittämispäällikkö Anjariitta Carlson, puh. 050 398 5751.  
etunimi.sukunimi@lahti.fi

## 2. Mikä projekti on?

Projekti on kertaluonteinen, kohdennettu, resurssoitu ja aikataulutettu kestäviin tuloksiin pyrkivä kokonaisuus. Sillä on käytettävissään resurssit toimintaan ja talouteen, vetäjä (joka vastaa projektin etenemisestä), seuranta/ohjausryhmä ja yhteistyökumppanit/-verkosto. Jokaisella projektilla on omat tavoitteensa ja yleensä mukana on ulkopuolista rahoitusta.

Hanke sanaa käytetään projektin synonyyminä. Tässä ohjeessa projekti ja hanke tarkoittavat samaa asiaa.

Projektissa on eri vaiheita: valmisteluvaihe, käynnistys, vireillä olo, tai päättynyt hanke. Projekteja on monia erilaisia, ja niissä voi olla mukana eri rooleissa esimerkiksi: toteuttajana, partnerina, ohjaajana tai rahoittajana.

Projektin hakijaorganisaatio on aina koulutuksen järjestäjä eli Lahden kaupunki. Projektihakemuksen allekirjoittaa nimenkirjoitusoikeuden ja toimivallan omaava henkilö. Esimerkiksi yksittäisen koulun hankkeissa allekirjoitusoikeus on opetus- ja kasvatustohtajan ja lukiojohtajan lisäksi koulun rehtorilla.

### 3. Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hanketoiminta

Perusopetuksessa ja lukiokoulutuksessa on paljon erilaisia hankkeita, joita toteutetaan ulkopuolisella rahoituksella. Rahoittajia ovat mm. opetusministeriö (OPM), opetushallitus (OPH), EU, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY), CIMO ja Päijät-Hämeen liitto.

Opetusministeriö myöntää erityisavustusta esi- ja perusopetuksen sekä lukio- koulutuksen kehittämistoimiin useiden eri hakujen kautta. Erityisavustusta myönnetään mm:

- kerhotoiminnan kehittämiseen
- oppilas- ja opiskelijahuollon laadun ja palvelurakenteen kehittämiseen
- perusopetuksen vieraiden kielten opetuksen kehittämiseen
- erityistä ja tehostettua tukea tarvitsevien lasten opetuksen kehittämiseen esi-, perus- ja lisäopetuksessa
- romanilasten perusopetuksen tukemiseen
- vapaan sivistystyön tieto- ja viestintätekniikan opetuskäytön kehittämiseen
- monikulttuurisuustaitojen kehittämiseen perusopetuksessa ja lukiokoulutuksessa
- oppilaanohjauksen kehittämistoimintaan perusopetuksessa
- perusopetuksen sekä lukiokoulutuksen kansainvälistämiseen
- oppimisympäristöjen kehittämiseen
- opetuksen laatukriteereiden käyttöönottoon.

EU-rahoitusta saadaan usealta eri taholta mm. CIMO:n Comenius-ohjelman, eTwinning-ohjelman ja Päijät-Hämeen liiton kautta.

CIMO (Centre for International Mobility) on kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus. CIMO koordinoi ja toteuttaa apuraha- ja henkilövaihto-ohjelmia ja vastaa lähes kaikkien Euroopan unionin koulutus-, kulttuuri- ja nuorisohjelmien kansallisesta toimeenpanosta. Sen lisäksi CIMO edistää Suomen kielen ja kulttuurin opintoja ulkomaisissa yliopistoissa ja tukee kansainvälistymistä koulutuksen, tiedotuksen ja neuvonnan avulla sekä markkinoi suomalais- ta koulutusta ulkomailla yhteistyössä suomalaisten korkeakoulujen kanssa.

Comenius-ohjelma tarjoaa kansainvälistymismahdollisuuksia kaikille kouluuyhteisöön kuuluville - oppilaille, opettajille ja muulle opetusalan henkilöstölle. Ohjelma tukee hankeyhteistyötä, yksilöllistä liikkuvuutta sekä verkostoitumista. Kohderyhmänä ovat esi- ja peruskoulut, lukiot, toisen asteen ammatilliset oppilaitokset, erityiskoulut ja taiteen perusopetuksen oppilaitokset sekä alueelliset ja paikalliset kouluopetuksesta vastaavat viranomaiset.

### eTwinning-ohjelma

sisältää laajan kirjon erilaisia kouluprojekteja. eTwinningissä on elementtejä, jotka liittyvät mm. siihen, miten hanke on integroitu opetussuunnitelmaan, miten yhteistyö on järjestetty oman koulun sisällä että kumppanuuskoulun kanssa ja miten tieto- ja viestintätekniikkaa hyödynnetään tarkoituksen mukaisesti. eTwinning-ohjelman keskusportaali on ystävyyskouluohjelman keskuspaikka. Portaali on monikielinen (toimii myös suomeksi ja ruotsiksi) ja se tarjoaa kouluille virtuaalisia työkaluja, pedagogisia vinkkejä ja malleja, projektiesimerkkejä hyödynnettäväksi ystävyyskoulutoiminnassa, maakohtaisia koulutusjärjestelmäkuvauksia ym.

Päijät-Hämeen liiton kautta myönnetään maakunnan kehittämisrahaa, EAKR:n (Euroopan aluekehitysrahasto) rahoitusta Etelä-Suomen EAKR-ohjelmasta 2007–2013.

Ulkopuolisen rahoituksen ohella Lahden kaupunki myöntää vuosittain sivistyslautakunnan kautta lisärahoitusta kansainvälisyyskasvatukseen ja kaupunginvaltuusto vuosittaisesta kehittämisrahasta erilaisiin kehittämishankkeisiin.

Apurahaa voi hakea seuraavista paikoista: Aino-kotisäätiö, OKKA-säätiö, Päijät-Hämeen rahasto/Suomen kulttuurirahasto, Hämeen taidetoimikunta, Padasjoen säästöpankkisäätiö, Sampo Pankin nuorisorahasto. Liite 1.

Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hankkeet on ryhmitelty seuraavasti:

#### EU-hankkeet

EU:n rahoittamat hankkeet.

KV-hankkeet ovat kansainvälisyyskasvatukseen liittyviä hankkeita, joihin myös sivistyslautakunta myöntää avustuksen vuosittain.

Muut hankkeet ovat yksittäisiä hankkeita kuten esimerkiksi monikulttuurisuushanke tai kerhotoiminnan kehittämishanke, joka on yksikköjen välinen yhteistyöhanke. Hankkeet voivat olla myös toimialojen välisiä yhteistyöhankkeita.

Seutuhankkeet (seudulliset kehittämishankkeet), ovat hankkeita, joissa kehittämistoimintaa tekevät useat kunnat yhdessä. Seudullisissa kehittämishankkeissa sovitaan kaikkia kuntia koskevat yhteiset tavoitteet ja laaditaan toimenpideohjelma, jonka avulla kunnat sitoutuvat kehittämään palveluja tavoitteiden mukaisesti. Seudullista kehittämistä ohjaa kuntien nimeämistä edustajista koostuva yhteinen maakunnallinen ja poikkihallinnollinen ohjausryhmä. Asiat maakunnalliselle ohjausryhmälle valmistelee kuntakoordinaattoreista koostuva kehittämistiimi, jossa on jäsen kustakin kehittämistoiminnassa mukana olevasta kunnasta. Kehittämistiimin kutsuu kokoon tehtävään nimetty/valittu seudullinen koordinaattori.

## KH-kehittämishankkeet

Kaupunginvaltuusto hyväksyy vuosittain määrärahan kaupungin palvelurakenteiden ja toimintaprosessien kehittämiseen sekä toimialojen välisen yhteistyön lisäämiseen ennaltaehkäisevissä hankkeissa. Hankerahoitusta haetaan vuosittain keskitetysti toimialan kautta.

## 4. Ideasta hankkeen toteuttamiseen

### 4.1 Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelma on hankkeen perusta. Siihen kirjataan asiat, jotka vaikuttavat hankkeen toteuttamiseen.

Projektisuunnitelmassa on mm.:

- idea
- tavoitteet
- keskeiset toimenpiteet
- kustannukset ja resurssit (talous ja henkilöstö)
- rahoitus
- aikataulu
- vastuutus
- yhteistyökumppanit
- viestintäsuunnitelma (julkaisut/media)
- vaikuttavuuden arviointi
- dokumentointi ja arkistointi.

Projektisuunnitelma on sopimus rahoitusta myöntävän viranomaisen ja rahoitusta saavan hankkeen toteuttajan välillä.

Hyvä projektisuunnitelma on selkeä, tavoitteet ja aikataulu ovat realistiset. Suunnitelma tehdään hankkeen keston mittaiseksi. Hankeorganisaatio on toimiva ja resurssit on määritelty suhteessa tavoitteisiin ja tavoiteltaviin tuloksiin. Projektisuunnitelmassa olisi hyvä mainita myös toiminnallinen ja hallinnollinen osaaminen. Hyvään projektisuunnitelmaan kuuluu projektin raportoinnin seuranta- ja arviointimenettelyn sekä tulosten hyödynnettävyyden ja levittämisen kuvaaminen.

### 4.2 Projektin hakijaorganisaatio

Projektin hakijaorganisaatio on koulutuksen järjestäjä eli Lahden kaupunki. Hakemuksen allekirjoittaa kaupungin nimenkirjoitusoikeuden ja toimivallan omaava henkilö.

Esimerkki 1: Perusopetus tai lukiokoulutus hakee hankerahoitusta  
(koulun oma hanke)

<p>Hakija: Lahden kaupunki / koulun nimi Yhteyshenkilö Osoite</p> <p>Hakemuksen allekirjoittaa koulun rehtori.</p>
--

Esimerkki 2: Perusopetus tai lukiokoulutus hakee hankerahoitusta

<p>Hakija: Lahden kaupunki / sivistystoimialan yhteystiedot Yhteyshenkilö Osoite</p> <p>Hakemuksen allekirjoittaa opetus- ja kasvatusjohtaja tai lukiojohtaja.</p>
--

Esimerkki 3: Seudullinen hanke hakee rahoitusta

<p>Hakija: Lahden kaupunki / sivistystoimiala Yhteyshenkilö Osoite</p> <p>Hakemuksen allekirjoittaa opetus- ja kasvatusjohtaja ja seudullinen kehittämispäällikkö tai hakemuksen allekirjoittaa lukiojohtaja ja seudullinen kehittämispäällikkö.</p>
--

## 5. Projektinhallinta

Projektinhallinnalla varmistetaan hankkeen toteutus suunnitellusti. Toteuttamisen lähtökohtana on toiminta- ja taloussuunnitelma. Keskeistä on projektin etenemisen seuranta suhteessa suunniteltuun aikatauluun ja talouden seuranta budjetin toteutumana. Projektin hallinnassa seurataan, miten tehtäväkokonaisuus toteutuu, miten varattujen resurssien kulutus ja tulosten syntyminen etenevät aikataulussa ja suhteessa toisiinsa.

Hakijaorganisaatio on projektin hallinnoija joka toimii projektin toteuttajana ja vastaa rahoittajalle projektin etenemisestä. Rahoituspäätöksessä hyväksytty

budjetti on sitova. Sen sisällöllisistä muutoksista voidaan neuvotella rahoittajan kanssa.

## **5.1 Projektin hallinnoijan tehtävät**

Projektin hallinnoija on kokonaisvastuussa hankkeen toteutuksesta rahoittajan hyväksymän projektisuunnitelman mukaan (toimintasuunnitelma ja talous-suunnitelma).

Projektin hallinnoija

- päättää projektin aloittamisesta, keskeyttämisestä ja päättymisestä
- nimeää projektin vastuullisen vetäjän
- nimeää projektin ohjausryhmän
- vastaa, että projektilla on käytettävissä tarvittavat resurssit (talousasiat/laskujen käsittelijät)
- allekirjoittaa projektin asiakirjat
- kantaa projektista kokonaisvastuun (toiminta/talous)

Jos projekti ei etene suunnitellulla tavalla, voi projektin hallinnoija muuttaa projektisuunnitelmaa tai keskeyttää projektin. Asiasta on neuvoteltava rahoittajan kanssa. Kaikista sopimuksista tehdään kirjallinen dokumentti.

Projektin hallinnoija tekee myönteisestä rahoituspäätöksestä viranhaltijapäätöksen (Vh-päätös), jossa hän toteaa saadun rahoituksen, hankkeen vetäjän, vetäjän mahdollisen palkkion ja mahdolliset sijaisuudet (Vh-päätöksen sisältö ja siitä tiedottaminen löytyvät kohdasta 7.5).

## **5.2. Projektin vetäjän tehtävät**

Hankkeen vetäjä/koordinaattori/projektipäällikkö - Projektille on aina nimettävä vastuullinen vetäjä. Yleisen ohjaamisen ja johtamisen lisäksi hankkeen vetäjän tehtävänä on vastata projektin toiminnasta, seurannasta ja sisäisestä arvioinnista, taloudellisista kysymyksistä, kilpailuttamisesta, raportoinnista ja viestinnästä sekä toimia ohjausryhmän kokousasioiden valmistelijana ja esittelijänä.

Projektin vetäjä on yhteistyön virittäjä ja siltojen rakentaja.

Hankkeen vetäjällä on

- kokonaisvastuu projektin toteuttamisesta
- ohjaa ja johtaa toimeenpanoa ja tehtävien jakoa
- viestittää
- informoi hallinnoijaa projektin etenemisestä
- huolehtii dokumentoinnista ja arkistoinnista
- valmistelee ohjausryhmän/seurantaryhmän kokoukset
- laatii raportit toiminnasta
- vastaa talouden seurannasta (menot ja tulot)
- tekee yhteistyötä taloushenkilöstön kanssa (koulusihteerit ym. taloushenkilöt)
- vastaa maksatushakemuksen tekemisestä (jos tukirahoitus tulee jälkikäteen toteutuneiden kustannusten mukaan)

- vastaa viestinnästä (sisäinen ja ulkoinen)
- on yhteistyössä rahoittajan kanssa
- vastaa hankkeen arvioinnista ja tulosten hyödyntämisestä
- vastaa dokumentoinnista ja arkistoinnista.

### **5.3 Projektin ohjausryhmä/seurantaryhmä/tukiryhmä**

Ohjausryhmän tehtävänä on edistää projektin tavoitteiden toteuttamista ja mahdollisesti verkostoitumista. Hyvä ohjausryhmä koostuu sellaisista henkilöistä, joille hankkeen toteutuminen on tärkeä ja mielenkiintoinen haaste. Ohjausryhmän jäsenet välittävät myös hankkeen hyvät käytänteet omaan toimintaansa ja verkostoihinsa.

Ohjausryhmän tehtävänä on

- hyväksyä toimintasuunnitelmat
- valvoa hankkeen etenemistä
- seurata projektin rahankäyttöä
- käsitellä ja hyväksyä toimintasuunnitelmat ja raportit
- hoitaa tiedonkulkua sidosryhmien ja projektin välillä
- valmistella suunnitelmiin tulevat muutokset
- tukea projektin vetäjää
- luoda toiminnalle pelisäännöt
- arvioida projektin toteuttamista ja tuloksia.

Ohjausryhmällä on valta ja velvollisuus puuttua projektin toteutukseen, jos se ei etene tarkoituksenmukaisesti. Ohjausryhmä toteaa myös projektin päättyneeksi ja hyväksyy loppuraportin. Ohjausryhmän kokouksista tehdään aina muistio. Muistiot dokumentoidaan sovitulla tavalla, niin että ne ovat kaikkien ohjausryhmän jäsenten saatavilla.

### **5.4 Projektin käynnistäminen**

Myönteisen rahoituspäätöksen jälkeen projektin hallinnoija nimeää projektin/hankkeen vetäjän ja tekee Vh-päätöksen. Sen jälkeen kootaan ohjausryhmä ja kutsutaan se projektin aloituskokoukseen. Aloituskokouksessa käydään läpi keskeiset asiat, projektin rahoituspäätös, toimintasuunnitelma, työvälit ja toimintatavat (mm. kokousaikataulut).

### **5.5. Projektin päättäminen**

Projektin päättyessä ohjausryhmä pitää kokouksen, jossa käydään läpi projektin saavuttamat tulokset. Ohjausryhmä arvioi tulosten vaikuttavuutta ja niiden hyödynnettävyyttä eri näkökulmista.

## 6. Asiakirjahallinto

### 6.1 Projektin kirjeenvaihto

Hankkeisiin liittyvä virallinen asiakirjaliikenne on diarioitava Lahden kaupungin asianhallintajärjestelmään (koulutuksen järjestäjä). Hallinto- ja tukipalvelut diarioidaan asiakirjan ja tallentaa sen asianhallintajärjestelmään ja lähettää asiakirjan sähköisenä tiedoksi asianosaisille.

Lähteneet kirjeet: (rahoitushakemukset, raportit, jatkorahoitushakemukset, jatkoaikahakemukset ym. hankkeeseen liittyvä kirjeenvaihto)

- hankerahoituksen hakija/hankkeen toteuttaja lähettää alkuperäisen allekirjoitetun asiakirjan liitteineen rahoittajalle.
- kopio asiakirjasta toimitetaan koulutuksen järjestäjälle, sähköpostilla osoitteeseen [sivistystoimiala@lahti.fi](mailto:sivistystoimiala@lahti.fi).

Rahoittajan kanssa käytävässä kirjeenvaihdossa tulee aina käyttää rahoittajan tunnuksia (esim. rahoituspäätöksen diaarinumero).

Saapuneet kirjeet: (myönteiset rahoituspäätökset, jatkorahoituspäätökset, jatkoaikapäätökset, kielteiset rahoituspäätökset ym. hankkeeseen liittyvä kirjeenvaihto)

- diarioidaan Lahden kaupungin asianhallintajärjestelmään
- jos saapunut kirje tulee suoraan koululle, toimitetaan se sähköpostilla osoitteeseen [sivistystoimiala@lahti.fi](mailto:sivistystoimiala@lahti.fi).

Saapunut/lähtenyt asiakirja lähetetään tiedoksi:

- ao. henkilöille tai hakijalle
- opetus- ja kasvatusjohtajalle tai lukiojohtajalle
- hallinto- ja tukipalvelut/seutukehittäjälle (seutuhankkeissa)
- hallinto- ja tukipalvelut/laskentapäällikölle
- ko. lautakunta

Myönteinen rahoituspäätös lähetetään sähköisenä tiedoksi myös tarkastustoimisto/Juhani Tapiola ja talouspalvelut/Senja Huttunen.

### 6.2 Projektin dokumentointi ja arkistointi

Kun projektille saadaan ulkopuolista rahoitusta, sitoudutaan toteuttamaan projekti saadun rahoituspäätöksen ja sen ehtojen mukaan. Ulkopuolista rahaa myöntävät tahot edellyttävät, että toteuttaja pystyy todentamaan miten tukiraha on käytetty. Siitä syystä hyvin toteutettu projekti dokumentoidaan aina.

Dokumentointi tarkoittaa sitä, että kaikki projektissa/hankkeessa syntyvät tärkeimmät asiakirjat kootaan yhteen ja arkistoidaan sekä säilytetään tietyn ajan. Rahoituksen saaja on velvollinen keräämään ja säilyttämään riittävät tiedot hankkeesta, jotta ne pystytään jälkikäteen tarvittaessa todentamaan. Hankkeen vetäjä vastaa siitä, että projektin tärkeimmät tapahtumat löytyvät projektikansiossa. Projektikansio voi olla myös sähköinen. Liitteenä 2 on ehdotus projektikansion sisällöstä.

## 7. Talousasiat

### 7.1 Hankenumero

Jokaisella projektilla on oltava oma hankenumero. Sen avulla seurataan hankkeen menoja ja tuloja erillään muusta kirjanpidosta. Hankkeelle kannattaa miettiä lyhyt ja ytimekäs käyttönimi. Hankkeen toteuttaja pyytää hankenumeron hallinto- ja tukipalvelusta /Miia Backman tai Kristiina Mailas. Hallinto- ja tukipalvelut saa hankenumeron konsernipalveluista ja ilmoittaa sen hankkeen toteuttajalle.

### 7.2 Tulorahoitus

Projekteihin liittyvä ulkopuolinen rahoitus ohjataan Lahden kaupungin tilille (koulutuksen järjestäjä).

Pankin tilinumero:

<p>Lahden kaupunki / toimipaikan nimi          -pankkitili 202838-31450          -pankin nimi Nordea Pankki Suomi Oyj</p> <p>(pankin osoite: Aleksanterinkatu 5, 15110 Lahti)</p>
---

Y-tunnus: 0149669-3

Kansainvälisessä rahaliikenteessä on muistettava merkitä myös kansainvälinen tilinumero pankkikoodeineen (esim. Comenius-hankkeissa).

<p>IBAN-tili      FI9020283800031450          SWIFT/BIC    NDEAFIHH</p>
---

Jos tukiraha saadaan hankkeelle etukäteen, on tärkeä saada se tuloutettua heti oikeaan paikkaan. Saatu tukipäätös diarioidaan (tehdään hallinto- ja tukipalveluissa) ja lähetetään tiedoksi 6.1 kohdan mukaan.

Jos tukiraha saadaan hankkeelle jälkikäteen toteutuneiden kustannusten mukaan, tehdään vuodenvaihteessa siirtosaamismuistio ja lähetetään talouspalvelukeskukseen Kirsi Nieminen (tehdään hallinto- ja tukipalveluissa).

### **7.3 Kirjanpito ja laskutus**

Hankkeen kirjanpitoa seurataan taloushallintajärjestelmän kautta. TA-raportti ja AdeEkosta otettu kirjanpitoajo näyttävät hankkeen tulot ja menot halutulla ajanjaksolla. Kirjanpitoraportteja saa hallinto- ja tukipalvelusta /Miia Backman ja Kristiina Mailas. Koulusihteerit voivat ottaa myös oman koulun hankkeista kirjanpitoraportteja.

Laskutusosoitteet:

Lahden kaupunki, sivistystoimiala  
Perusopetus  
PL 9514  
01051 LASKUT

Lahden kaupunki, sivistystoimiala  
Lukio-opetus  
PL 9548  
01051 LASKUT

Laskutusosoite seutuhankkeille, joita koordinoidaan hallinto- ja tukipalveluissa:

Lahden kaupunki, sivistystoimiala  
Hallinto- ja tukipalvelut  
PL 9506  
01051 LASKUT

### **7.4 Laskujen käsittely**

Hankkeen vetäjä vastaa siitä, että hankkeelle syntyvät kulut ovat rahoituspää-  
töksen mukaisia ja tukikelpoisia. Hankkeen vetäjä vastaa laskun oikeellisuudesta ja sen tarkastamisesta. Hankkeelle/projektille kuuluvat laskut käsitellään toimipisteessä/koululla, kuten muutkin koulun laskut.

Koulusihteeri tiliöi laskut koulun kustannuspaikalta (tyks) ja käyttää hankenumeroa. Rehtori hyväksyy laskut. Hankerekisteristä löytyy projektikohtainen ohje laskujen tiliöintiin (hankerekisteristä kohdassa 8).

Seutuhankkeissa seudullinen koordinaattori tarkastaa laskun, lasku tiliöidään ja hyväksytään Sivistystoimialan hallinto- ja tukipalvelussa. Seutuhankkeiden laskut hyväksyy seudullinen kehittämisspäällikkö tai opetus- ja kasvatusjohtaja/lukiojohtaja.

## **7.5 Palkanmaksuun vaikuttavat asiat**

Kun hanke saa myönteisen rahoituspäätöksen, tekee hankkeen hallinnoija vi-  
ranhaltijapäätöksen (Vh-päätös), jossa todetaan:

- saatu rahoituspäätös ja ajanjakso, jolle rahoitus on myönnetty
- mitä hankkeessa tehdään
- kuka nimetään hankkeen vetäjäksi
- maksetaanko hänelle palkkio  
(noudatetaan perusopetuksen ja lukiokoulutuksen ohjeita)
- onko tehtävällä vaikutusta esim. opetustunteihin tai sijaisten palkkaamiseen
- päätöksessä on oltava näkyvissä myös hankenumero

Vh-päätös lähetetään tiedoksi:

- sivistystoimiala@lahti.fi
- ao. henkilö
- opetus- ja kasvatusjohtaja / lukiojohtaja
- hallinto- ja tukipalvelut/kehittämisspäällikkö (seutuhankkeissa)
- hallinto- ja tukipalvelut/laskentapäällikkö
- talouspalvelut/palkatkolme

Palkkaukseen liittyvistä erillisistä sopimuksista tehdään aina Vh-päätös.

HUOM! Vh-päätökset lähetetään tiedoksi sähköisenä.

## 8. Hankerekisteri

Lotus Notesin kantaan on luotu hankerekisteri. Hankerekisteri päivitetään hallinto- ja tukipalvelussa asiakirjaliikenteen mukaan (saapuneet/lähteneet asiakirjat). Hankerekisteriin annetaan hankkeissa toimijoille lukuoikeus.

Hankerekisteristä selviää hankkeen perustiedot: hankkeen nimi, hankenumero, hankkeen tila, hankkeen hallinnoija, hankkeen vetäjä, hankkeen rahoittaja, rahoituspäätös yms. Rekisterikortilla on hankkeeseen liittyvä tiliointiohje, jonka tarkoituksena on helpottaa laskujen tiliointia kouluilla ja hallinto- ja tukipalveluissa.

Kun hanke päättyy, kannattaa hankekortista ottaa kopio projektikansioon. Siitä on hyötyä myöhemmin, jos tarvitaan hankkeen perustietoja esim. tarkastusta varten. Hankerekisteriasioissa voit ottaa yhteyttä / Kristiina Mailas tai Miia Backman.

## 9. Lopuksi

Onnistunut projekti vaatii hallinnon ja toteuttamisen huolellista suunnittelua ja perehtymistä toimintaa sääteleviin asioihin. Näitä ovat rahoittajan ohjelma-asiakirjat, hakuohjeet ja oman organisaation menettelytavat ja säännöt.

Hyvä projektin hallinta edellyttää jatkuvaa toiminnan ja talouden seurantaa, rahoittajien ohjeistuksen noudattamista, sopimusten tekemistä, kilpailuttamista ja viestintää hankkeen etenemisestä sekä sen tuloksista. Hankkeessa syntyneet asiakirjat ja lopputuotokset dokumentoidaan ja arkistoidaan.

Hyvin toteutettu projekti on arvokas kohderyhmälle, toteuttajalle kuin myös rahoittajalle. Parhaimmillaan se vaikuttaa positiivisesti ympäristöön, lisää yhteistyötä, on levittämiskelpoinen ja tekee tunnetuksi hankkeistamista ja toimijoita sekä rakentaa alueen mainetta.

## 10. Ohjeet pähkinäkuoressa

### Lähteneet/saapuneet kirjeet

Projekteihin liittyvä kirjeenvaihto diarioidaan koulutuksen järjestäjän asianhallintajärjestelmään. Asiakirjojen diariointi tehdään hallinto- ja tukipalveluissa. Hakemukset tehdään koulutuksen järjestäjän eli Lahden kaupungin nimissä. Katso sivu 10 / Asiakirjahallinto/projektin kirjeenvaihto.

### Viranhaltijapäätös

Myönteisestä rahoituspäätöksestä tehdään viranhaltijapäätös. Päätöksessä tulee näkyä saatu rahoituspäätös, hankkeen vetäjä, hankenumero ym. Jos päätöksellä on vaikutusta palkan/palkkion maksuun lähetetään se myös tiedoksi talouspalveluun palkatkolme. Kielteisestä rahoituspäätöksestä ei aiheudu muuta toimenpidettä, kuin että rahoituksen hakijalle lähetetään saatu päätös tiedoksi. Katso sivu 13 palkanmaksuun vaikuttavat asiat.

### Dokumentointi ja arkistointi

Hankkeen toteuttaja säilyttää hankkeen tärkeimmät asiakirjat sähköisessä projektikansiossa (tai mapissa). Hankkeen vetäjä kokoaa projektikansion. Projektikansio arkistoidaan sinne yksikköön, jossa hanke on toteutettu. Katso sivu 10 projektin dokumentointi ja arkistointi.

### Hankerekisteri

Hankerekisteri päivitetään saapuneiden ja lähteneiden asiakirjojen tietojen mukaan (hallinto- ja tukipalvelut). Hankerekisteristä löytyy hankkeiden tiliöintiohje. Hankerekisteriin on kaikilla toimijoilla lukuoikeus. Katso sivu 14 hankerekisteri.

### Kirjanpito ja laskut

Jokaisella projektilla on oltava hankenumero, jonka avulla seurataan hankkeen tuloja ja menoja. Hankkeen vetäjä vastaa siitä, että hankkeelle tulleet laskut ovat tukikelpoisia ja rahoitusehtojen mukaisia kustannuksia. Kouluilla hankkeen vetäjä tarkastaa koulusihteerin tiliöimän laskun oikeellisuuden ja rehtori hyväksyy laskun.

Muissa hankkeissa koordinaattorit tarkastavat tiliöidyt laskut ja hyväksyjinä toimivat seutukehittäjä tai opetus- ja kasvatusjohtaja tai lukiojohtaja.

Katso sivu 11 talousasiat.

## 11. Käsitteitä

Aloituskokous =

ohjausryhmän/seurantaryhmän kokous, jossa projekti käynnistetään. Samalla ryhmän jäsenet tutustuvat toisiinsa. Kokouksessa perehdytään saatuun rahoituspäätökseen, hankesuunnitelmaan, työvälineisiin ja toimintatapoihin.

Arviointi =

projektin toiminnan ja tulosten arviointia sekä punnitsemista.

Dokumentointi =

kaikkea hankkeessa raportoitavaa, joka kirjoitetaan tai tallennetaan. Esim. rahoitushakemus, rahoituspäätös, pöytäkirjat, hankesuunnitelmat, valokuvat, raportit ja kirjeenvaihto.

Hallinnoija =

taho, joka on hakenut hankerahoitusta ja vastaa hankkeen toteuttamisesta rahoituspäätöksen mukaan.

Hankehakemus/rahoitushakemus =

hakemus, jolla haetaan tukirahoitusta. Hakemuksen allekirjoittaa toteuttamiseen sitoutunut taho.

Hanke/projekti =

määräaikainen ja kertaluonteinen työ tai kehittämisohjelma, jolle on kiinnitetty voimavarat, luotu organisaatio ja asetettu tehtävät. Hanketta edistetään ja ohjataan voimassa olevan projektisuunnitelman ja laadittavien raporttien avulla. Etenemistä seurataan sovitun kokousaikataulun mukaan.

Koordinointi =

projektista vastaavan henkilön työpanoksena hankkeen ohjausta ja seuranta.

Ohjausryhmä/seurantaryhmä =

on hallinnoijan kokoama, projektia varten perustettu elin, joka ohjaa ja valvoo hankkeen etenemistä sekä arvio hankkeen toteutumista.

Partneri =

on sivutoteuttaja, joka toimii päätoteuttajan kanssa hankkeessa ja toteuttaa sovitun osan hankkeesta.

Projektikansio =

hallinnoijan/hankkeen vetäjän kokoama arkisto. Arkistoon kerätään projektin aikana syntyviä ja projektin toteuttamista kuvaavia suunnitelmia, raportteja, kirjeenvaihtoa sekä hallinnollisia ja talouteen liittyviä asiakirjoja (dokumentaatio).

Projektisuunnitelma/hankesuunnitelma =

on projektin yleissuunnitelma, josta selviää mitä projektissa tehdään (aikataulu, kustannukset ja tavoitteet).

Pääkirja/ote pääkirjasta =  
kirjanpidon raportti, josta näkyy hankkeen tietyn aikavälin menot ja tulot.  
Asiakirja, jota rahoittajat edellyttävät tilitysten liitteeksi.

Rahoittaja =  
on viranomainen, joka myöntää hankkeelle tukirahoituksen (esim. OPH, EU, CIMO).

Rahoituspäätös =  
rahoittajan antama kirjallinen dokumentti tukirahan saamisen ehdoista ja säännöksistä (sisältää yleensä myös tukikelpoisuussäännökset).

Raportointi =  
väliraportti, loppuraportti toiminnasta/taloudesta. Raportti on projektin etenemisestä annettava kirjallinen selvitys tietyllä ajanjaksolla. Se on yhteenveto projektin kuluista, kokemuksista ja saavutetuista tavoitteista sekä esille tulleista ongelmista.  
Raportin allekirjoittaa hankkeen vetäjä.

Tukirahoitus =  
ulkopuolisen viranomaisen myöntämä rahoitus projektille.

Toteuttaja =  
hankkeen toteutuksesta vastaava taho. Tässä ohjeessa sama kuin hallinnoija (koulu/koulutoimi/tukipalvelut).

## 12. Lähteitä ja linkkejä

Aluehallintovirastot (AVI)

<http://www.avi.fi/fi/Sivut/etusivu.aspx>

CIMO

<http://www.cimo.fi/Resource.phx/cimo/mainpage/mainpage.htx>

eTwinning

<http://www.edu.fi/SubPage.asp?path=498,525,35318,35349,57032>

ja <http://www.edu.fi/SubPage.asp?path=498,525,35318,35349>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY)

<http://www.laanhallitus.fi/etela>

Ideasta projektiksi, projektin vetäjän käsikirja. P. Silfverberg

<http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pvopas.pdf>

Lahden kaupungin EU-hankeopas

[http://intra.jul.lahti.fi/www/ingitra.nsf/files/LahdenEU-opas270206/\\$file/LahdenEU-opas270206.pdf](http://intra.jul.lahti.fi/www/ingitra.nsf/files/LahdenEU-opas270206/$file/LahdenEU-opas270206.pdf)

Monikulttuurisuustaitojen kehittäminen koulu yhteisössä

<http://www.edu.fi/SubPage.asp?path=498,526,72045>

Opetushallitus

<http://www.minedu.fi/OPM/>

<http://www.oph.fi/rahoitus/valtionavustukset>

Päijät-Hämeen liitto

[www.paijathame.fi](http://www.paijathame.fi)

## 13. Liitteet

Liite 1	Apurahan hakuosoitteita
Liite 2	Ohjeet KV-hankkeiden kirjanpidon tositteista ja korvauksista
Liite 3	Projektikansion sisältömalliehdotus
Liite 4	Malli hankerekisteristä ja rekisterikortista
Liite 5	Mallitekstejä viranhaltijapäätöksiin

Apurahoja voi hakea myös seuraavista osoitteista:

- **Aino-koti säätiö** ([www.tekstiiopettajaliitto.fi/ainokotisaatio](http://www.tekstiiopettajaliitto.fi/ainokotisaatio))
  - apurahoja käsityöopettajien jatko-opintojen rahoittamiseen
  
- **OKKA-säätiö** ([www.okka-saatio.com](http://www.okka-saatio.com))
  - apurahoja koulutukseen ja opintomatkoihin (ei opettajien ammatilliseen yhteistyöhön, tutkimukseen eikä kulttuuriin)
  
- **Päijät-Hämeen rahasto** (Suomen kulttuurirahasto, [www.skr.fi](http://www.skr.fi))
  - henkilökohtaisia apurahoja tieteen ja taiteen tekijöille ja työryhmille sekä muille kulttuurielämän aloilla toimiville henkilöille ja yhteisöille
  
- **Hämeen taidetoimikunta** ([www.hameentaidetoimikunta.fi](http://www.hameentaidetoimikunta.fi))
  - apurahoja voivat saada Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella kirjoilla olevat taiteilijat, taiteilijatyöryhmät sekä alueella toimivat taide- ja kulttuurialan yhteisöt taiteelliseen työskentelyyn, taide- ja kulttuurihankkeisiin, opintomatkoihin ja taidetta edistävään toimintaan.
  
- **Padasjoen Säästöpankkisäätiö** ([www.padasjoensp-saatio.fi](http://www.padasjoensp-saatio.fi))
  - säätiö jakaa avustuksia ja apurahoja säästäväisyyden ja taloudellisen kasvatuksen edistämistarkoituksiin. Säätiö voi tukea taloudellisesti hankkeita, jotka liittyvät Päijät-Hämeen alueen elinvoimaisuuden, hyvinvoinnin ja taloudellisen kehityksen tutkimiseen, kouluttamiseen tai edistämiseen.
  
- **Sampo Pankin Nuorisorahasto** ([www.sampo.com](http://www.sampo.com))
  - rahaston tarkoituksena on Suomen nuorison opiskelun, kulttuuriharrastusten ja vapaa-ajantoiminnan tukeminen apurahoja jakamalla.

## LIITE 2

**OHJEITA KANSAINVÄLISYYSKASVATUKSEN  
PROJEKTIEIN JÄRJESTELYISTÄ, KIRJANPIDON TOSITTEISTA  
SEKÄ KORVAUKSISTA**

Tiedoksi koulujen KV-yhteyshenkilöt

**Matkajärjestelyt:**

Lahden kaupunki on tehnyt Kaleva Travel Oy:n kanssa sopimuksen matkatoimistopalveluista. Sopimus löytyy hankintatoimiston hintatiedotteesta 923/2009.

Toimisto on sitoutunut etsimään edullisimmat vaihtoehdot matkajärjestelyihin. Kaleva Travel Oy:n puhelinnumero on 020 561 5680. Kerro asioidessasi, että työskentelet Lahden kaupungilla.

**Laskut:**

KV-laskuihin tulee koululla merkitä, mitä projektia lasku koskee sekä hankenumero. Hankenumeron perusteella laskut kirjautuvat oikein määrärahan seurantaan.

**Matkaennakot:**

Jos matkalle lähtiessä nostetaan matkaennakkoa, sen saaja sitoutuu tekemään matkan jälkeen tilityksen, jossa on kustannukset eriteltynä ja tositteet liitetty mukaan.

Koulusihteeriltä saa lomakkeet, matkaennakko (täytetään ennen matkaa), matkaennakkotilitys matkasta (täytetään matkan jälkeen).

Matkaennakkoanomus lähetetään viimeistään 2 viikkoa ennen matkaa (mieluummin aikaisemmin) talouspalvelut / Margit Laitinen ja matkaennakkotilitys matkan jälkeen hallinto- ja tukipalvelut / Erja Tuunainen.

**Matkakorvaukset:**

Matkan jälkeen korvaukset kustannuksista maksetaan alkuperäisiä tositteita vastaan.

Matkan kaikki kuitit tulee säilyttää. Myös valuutan vaihtotosite säilytetään ja liitetään laskuun, sen kurssia apuna käyttäen muutetaan kuitit euroiksi.

**Päivärahat:**

Opettajavierailuista ei KV-projekteissa makseta päivärahoja. Perusteena on opetushallituksen päätös.

KV-projekteihin liittyvät leirikoulut (oppilaat matkalla mukana) rinnastetaan normaaliin leirikouluun. Valvontatehtävästä johtuen päivärahat edellä mainituista maksetaan rehtorin päätöksen perusteella, jossa hän hyväksyy leirikouluohjelman.

**Määrärahan seuranta:**

Projektien määrärahan käytöstä lähetetään kouluille tilasto puolivuositain tai pyydetessä. Koulusihteerit voivat myös antaa hankkeiden vetäjille kirjanpito-ajoja.

## LIITE 3

## EHDOTUS PROJEKTIKANSION SISÄLLÖKSI

Hankkeen toteuttaja vastaa projektikansion pitämisestä ja säilyttää hankkeeseen liittyvän dokumentaation. Projektikansio voi olla sähköinen tai materiaalin voi säilyttää mapissa. Alla on ehdotus projektikansion sisällöstä.

PROJEKTIKANSIO	
1.	Projektin nimi ym. tiedot (hankerekisterin kortti)
2.	Hakemus, hankesuunnitelma ym. asiakirjat
3.	Rahoituspäätös, rahoittajan ohjeet ja muut liitteet
4.	Sopimukset, tarjouspyynnöt, päätökset yms.
5.	Talous (kirjanpitoraportit, tuntikirjanpito yms.)
6.	Kokousasiakirjat (ohjausryhmän muistiot, työryhmien muistiot jne. )
7.	Kirjeenvaihto
8.	Raportointi/tilitykset (väliraportit, loppuraportti, arviointi yms.)
9.	Viestintä (viestintäsuunnitelma, tiedotteet, lehtiartikkelit yms.)
10.	Muu tausta-aineisto (esim. valokuvat, kartat yms. lopputuotteet)

## HANKEREKISTERI

## LIITE 4

## Näkymä perusopetuksen ja lukiokoulutuksen hankeluettelosta.

kolutoimhanke8 - Hankewkaik - IBM Lotus Notes

Tiedosto Muokkaa Näytä Luo Toiminnot Työkalut Ikkuna Ohje

Avaa Asianhallinta R5 Tuotanto - 1. Asia... Kristiina Mailas - Kalenteri Työtilä kolutoimhanke8 - Hankewkaik

Sivistysosastion hankkeet

Perusopetus ja lukiokoulu

Hallinto- ja tukipalvelut

Kaikki hankkeet

Tila	Laji	Nimi	Hankenro	Hallinnoija	Vetäjä	Alkamispvm	Päättymispvm
<b>Käynnissä</b>							
▼ EU-hankkeet							
		Content and Language Integrated Learning (CL EU136		Mukkulan koulu	Markus Korpi-Hallila	01.08.2008	30.06.2010
		Kulttuurisen toimintaympäristön kehittämishankkeet EU139		Hallinto- ja tukipalvelut	Jonne Valola, projektipää	01.01.2008	31.12.2011
▼ Kh-kehittämishankkeet							
		Erityistä tukea tarvitsevat oppilaat	YH084	Liipola-Kaikuharju	Maritta Turunen		
		Koulupudokkaiden tukeminen	YH081	Liipola-Kaikuharjun koulu	Maritta Turunen		
▼ KV-hankkeet							
		Eurooppa auki oppilaalle -verkko / Yhteistyö PK275		Mukkulan koulu	Katariina Halme, puh. 816 01.01.2010		31.12.2010
		Eurooppa auki oppilaalle -verkko / Berliini-proj PK275		(jatk) Tiirismaan koulu	Juhani Salakka, puh. 814 401.01.2010		31.12.2010
		Historiaa ja yhteiskuntaoppia Berliinissä (Osa I) PK528		Launeen koulu	Marjut Vaakanainen, puh. 01.01.2010		31.12.2010
		Hollanti-projekti	PK275	(jatk) Tiirismaan koulu	Kirsi Liukkonen-Kroner, pu. 01.01.2010		31.12.2010
		Kansainvälinen oppilaskiikari / Hollanti	PK323	(jatk) Launeen koulu	Eija Salo-Qvick, puh. 050-01.01.2010		31.12.2010
		KIEKE /Ahtialan -hanke	PK528	Ahtialan koulu	Anne Jaakkola ja Petra L., 01.12.2009		31.12.2010
		Knowledge train across europe	PK033	Mukkulan koulu	Markus Korpi-Hallila	01.01.2010	31.12.2011
		Leirikoulu Matka Västeråsiin, Ruotsiin	PK334	Loitlan koulu	Virve Romppanen, puh. 8101.01.2010		31.12.2010
		Opintomatka / Saksa/München	PK333	Ahtialan koulu	Anne Jaakkola, puh. 877.401.01.2010		31.12.2010
		Opintomatka Saksaan	PK276	(jatk) Myllypohjan koulu	Elina Hietikko, puh. 756.36.01.01.2010		31.12.2010
		Planting cultural seeds growing European Union	EU137	Tiirismaan koulu / englanti	Piia Pehkonen, puh. 814.401.01.2010		31.12.2010
		Today, tomorrow, together	EU143	Jalkarannan koulu	Tuula Knuutila, puh. 044-7.01.01.2010		31.12.2010
		TOKI-hanke, Ruotsi/Norja	PK324	(jatk) Loitlan koulu	Riitta Cederqvist, puh. 814.01.01.2010		31.12.2010
		Tutustuminen taiteeseen ja taide-aineiden opetukseen	PK330	(jatk) Kiveriön koulu / erityisluokka	Jukka Alanko, puh. 050-39.01.01.2010		31.12.2010
		Venäjä-verkosto / Yhteinen kirjallisuutemme	PK269	(jatk) Tiirismaan koulu	Anneli Torro, puh. 814.431.01.01.2010		31.12.2010
		Venäjä-verkosto, ympäristöteema	PK269	(jatk) Tiirismaan koulu	Anneli Torro, puh. 814.431.01.01.2010		31.12.2010
		Venäjän kieli ja kulttuuri	PK269	(jatk) Harjun koulu	Saila Viljanen, puh. 814.41.01.01.2010		31.12.2010
		Yhteistyöhanke, Skotlant	PK332	(jatk) Loitlan koulu	Susanna Laatusen, puh. 8.01.01.2010		31.12.2010
		Ympäristökasvatus innovatiivisen viestinnän keinoin	PK292	(jatk) Renkomaen ja Salinkallio	Henriikka Hasa, puh. 050-01.01.2010		31.12.2010
		Ystävyyskoulu Bretagnessa	PK203	(jatk) Myllypohjan koulu	Sari Lankinen, puh. 756.36.01.01.2010		31.12.2010
		Ystävyyskoulutoiminta / Saksa	PK248	(jatk) Salpausselän koulu	Kaarina Nurmi, puh. 814.4301.01.2010		31.12.2010
		Ystävyyskoulutoiminta / Unkari, Pécs	PK218	(jatk) Kivimaan koulu	Leila Niemistö-Leino, puh. 0.01.01.2010		31.12.2010
		Ystävyyskoulutoiminta, opettajavierailu / Viro	PK299	(jatk) Launeen koulu	Riikka Härkönen, puh. 050.01.01.2010		31.12.2010
		"Kielisilta Suomen ja Saksan välillä"	PK335	Mukkulan koulu	Tuija Pontela, puh. 816.72.01.01.2010		31.12.2010
		"Vieraat kielet ja kulttuurit opiskelumotivaation lisääjänä"	PK528	Salpausselän koulu	Anna-Mari Palmroos, puh. 01.01.2010		31.12.2010
▼ Muut hankkeet							
		Kerhotoiminnan kehittäminen	ST008	Hallinto- ja tukipalvelut	Suvi Leppäläinen, projekti	01.01.2009	31.12.2010
		KIEKE-hanke - perusopetuksen vieraiden kielitaidon kehittäminen	PK528	Perusopetus	Marjut Vaakanainen, puh. 01.01.2010		31.12.2011
		Monikulttuurisuustaitojen kehittäminen yleissivistyksessä	PK519	Perusopetus	Pasi Salmi, puh. 050-387.8		31.12.2010
		Oppilas- ja opiskelijahuollon kehittäminen	PK535	Lukiokoulutus	Maija-Liisa Leppänen	01.01.2010	31.12.2010
		Oppilashuollon kehittäminen	PK520	Perusopetus	Eija Kinnunen, puh. 050-53.01.03.2008		01.03.2010
		Perusopetuksen laadun kehittämishanke / Opetus	PK028	Perusopetus	Päivi Palviainen, puh. 050.01.03.2009		01.03.2010
		Perusopetuksen opetusryhmän pienentämishanke	PK537	Perusopetus	Maritta Turunen	maritta.t.01.01.2010	31.12.2010
		Venäjä-verkostoyhteistyö	PK525	Tiirismaan lukio		01.08.2008	31.12.2010
▼ Seutuhankkeet							
		KELPO - Perusopetuksen laadunkehittämishanke	PK027	Liipola-Kaikuharjun koulu	Maritta Turunen, puh. 050.01.01.2008		

## Näkymä hankerekisterikortista

(nimetön) - IBM Lotus Notes

Tiedosto Muokkaa Näytä Luo Toiminnot Teksti Työkalut Ikkuna Ohje

Avaa Asianhallinta R5 Tuotanto - 1. Asia... Kristiina Mailas - Kalenteri Kristiina Mailas

Tallenna Muokkaa Uusi hanke Tallenna ja sulje

**Hankkeen perustiedot**

Hankkeen nimi:	KELPO - Perusopetuksen laadunkehittämishanke Erityistä tukea tarvitsevan oppilaan opetuksen kehittämiseen
Hankkeen organisaatio:	Perusopetus ja lukiokoulutus
Hankkeen tila:	Käynnissä
Hankennumero:	PK027
Hankkeen laji:	Seutuhankkeet
Tiliöinti:	menotili / 5364 /alv/ kump/ toi/ kohde/hankenro/ - / -
Hallinnoija:	Liipola-Kaikuharjun koulu
Hankkeen vetäjä:	Maritta Turunen, puh. 050 539 1687 maritta.turunen@lahti.fi
Alkamispvm:	01.01.2008
Päättymispvm:	
Hankkeen tavoitteet:	
Hankkeen muut toimijat:	
Hankkeen rahoittaja:	OPM

## LIITE 5

MALLITEKSTEJÄ VIRANHALTIJAPÄÄTÖKSIIN  
(tarvittaessa sovellettavaksi)

## OTSIKKO

Olli Opettajan nimeäminen oppilaanohjauksen kehittämishankkeen kuntakoordinaattoriksi (PK999)

## TEKSTI

Opetushallitus on myöntänyt (Dnro 285/517/2010) valtion erityisavustusta oppilaanohjauksen kehittämishankkeelle 2009-2010. Päätin nimetä Olli Opettajan, suostumuksensa mukaisesti, hankkeen kuntakoordinaattoriksi. Hänelle maksetaan 250 €/kk koordinaattorikorvausta ajalla 1.1.-31.12.2010. Korvaus edellyttää n. 10 tunnin työpanosta kuukausittain vuosityöajan lisäksi. Koordinaattorikorvauksesta on päätetty seudullisessa sivistysjohdon tapaamisessa 2.4.2008. Hankkeen kustannukset kirjataan toimintayksikölle 5364 ja hankkeelle PK999.

Lisätietojen antajan nimi ja puhelinnumero.

## OTSIKKO

Laulun kehittämishankkeen koordinaattorin palkkaaminen (PK888)

## TEKSTI

Opetusministeriö on myöntänyt valtion erityisavustusta (Dnro 111/111/2010) laulun kehittämishankkeelle. Hanke toteutetaan ajalla 1.1.-31.5.2010. Hankkeen vetäjänä toimii VV.

Hankkeen tueksi järjestetään koulutusta, joka tarjoaa monipuolista tukea, koulukoh-  
taiseen, paikalliseen ja seudulliseen kehittämiseen. Koulutukseen osallistuvat seuraavat lehtorit: NN/alakoulusta, SS/alakoulusta, TT/yläkoulusta. Hankkeesta aiheutuvat kustannukset, myös yllämainittujen lehtoreiden sijaisten palkkakustannukset kirjataan toimintayksikön 1234 hankkeelle PK888.

Lisätietojen antajan nimi ja puhelinnumero.

## OTSIKKO

Kerhotoiminnan kehittäminen 2009-2010 (ST008)

## TEKSTI

Opetushallitus on myöntänyt (Dnro 285/517/2009) Lahden kaupungille 70.000 euron valtion erityisavustuksen kerhotoiminnan kehittämiseen vuosiksi 2009-2010. Kerhotoiminnan kehittämishanke on koulutoimen ja nuorisopalvelujen yhteistyöhanke. Hankkeen koordinoinnista ja raportoinnista vastaa Suvi Suvinen. Hankkeen kustannukset kirjataan tyksille 5002 / hanke ST008 / ko. koulun littera.

Lisätietojen antajan nimi ja puhelinnumero.