



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

YLEMPI AMK-TUTKINTO

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**PAPERITTOMAN KOKOUSKÄYTÄNNÖN TOTEUTTAMINEN
PIRKANMAAN SAIRAANHOITOPIIRIN
HALLINNOSSA**

Sari Lehtinen

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Huhtikuu 2008
Työn ohjaaja: Jarmo Koivuniemi

TAMPERE 2008



Tekijä:	Sari Lehtinen	
Koulutusohjelma:	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi:	Paperittoman kokouskäytännön toteuttaminen Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin hallinnossa	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Huhtikuu 2008	
Työn ohjaaja:	Jarmo Koivuniemi	Sivumäärä: 85

TIIVISTELMÄ

Työn tavoitteena oli sähköisen asianhallinnan laajentaminen ja kehittäminen sekä paperisten asiakirjatulosteiden vähentäminen Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin yhtymähallinnossa ja hallituksen kokoustyöskentelyssä.

Asiakirjahallinnossa toimintojen tehostaminen ja laadun parantaminen ovat tärkeitä kehittämiskohteita. Merkittäviä tehostamiskeinoja ovat mm. tietotekniikan hyödyntäminen ja sähköisten toimintatapojen lisääminen eri toiminnoissa. Sähköinen hallinto mahdollistaa paremman ja tehokkaamman hallinnon, ja samalla täytäntöönpanoprosesseja voidaan tehostaa. Sähköisten asianhallintajärjestelmien avulla voidaan hallita asian koko elinkaari. Samalla mahdollistuu julkisuuslain edellyttämä hyvä tiedon- ja asianhallinta.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli vuoden 2007 aikana toteuttaa Sähköinen kokouskäytäntö -malli Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin hallitustyöskentelyssä siten, että vuoden 2008 ensimmäisen vuosineljänneksen aikana hallitus siirtyy kokonaan paperittomaan kokoustyöskentelyyn. Tarkoituksena oli, että sähköisen kokouskäytäntömallin käyttöönoton jälkeen kaikki kokousmateriaalit tallennetaan palvelimelle ja hallituksen jäsenet noutavat aineiston palvelimelta omalle verkkolevyasemalleen kommentoitavaksi. Kokouksiin osallistujat käyttävät kannettavia tietokoneita kokousasioiden seuraamiseen joko kiinteän tai langattoman verkkoyhteyden kautta.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi sähköiseen asianhallintaan ja sähköisiin palveluihin liittyvää käsitteistöä. Kehittämistehtävän projektiluonteisuuden johdosta oli tarpeen perehtyä myös projektityöskentelyn yleisiin periaatteisiin ja toimintatapoihin.

Projektille nimettiin projektiryhmä, jonka tehtävänä oli toteuttaa projektisuunnitelmassa määritellyt tehtävät. Projektiryhmä aloitti työskentelyn keväällä 2007, ja hallituksen pilottiryhmän ensimmäinen paperiton kokous pidettiin marraskuussa 2007. Hallitus siirtyi paperittomaan kokoustyöskentelyyn vuoden 2008 ensimmäisellä neljänneksellä.

Sähköiseen kokouskäytäntöön siirtymisestä kerättiin käyttäjäpalautetta maaliskuussa 2008. Hallituksen jäsenille kohdistettu kysely osoitti, että paperisten tulosteiden vähentäminen ja sähköiseen kokoustyöskentelyyn siirtyminen ovat olleet oikeita ratkaisuja. Suurimpana ongelmana jäsenet kokevat kotiverkkoyhteyksien hitauden ja epävarman toiminnan.

Jatkokehityssuunnitelmissa pohditaan sähköisen kokouskäytäntömallin laajentamista sairaanhoitopiiriin muihin luottamuselimiin. Tavoitteena on myös kokousaineiston lähetyksajan myöhentäminen ja tätä kautta asioiden valmisteluajan lisääminen ja työntekijöiden kiireen vähentäminen. Reaaliaikainen pöytäkirjan kirjoittaminen, päätösten sähköinen allekirjoittaminen ja sähköinen tiedoksianto vaativat vielä suunnittelua, mutta ovat kuitenkin ajatusasteella.

Avainsanat: paperiton sähköinen asianhallinta asiakirjahallinta
projektityöskentely



Author: Sari Lehtinen

Degree Programme: Entrepreneurship and Business Competence

Thesis title: Implementation of paperless meetings within the Pirkanmaa Hospital District Administration

Month and year: April 2008

Supervisor: Jarmo Koivuniemi

Pages: 85

ABSTRACT

The purpose of the thesis project was to expand and develop electronic content management and to reduce the volume of document printouts in the central administration of the Pirkanmaa Hospital District and in the context of its Board meetings.

In document management, improving the efficiency of activities and quality are important development targets. Significant ways of achieving this include the use of information technology and increasing the use of electronic procedures in different functions. The use of electronic information technology enables a better and more efficient administration, and at the same time, more efficient implementation processes can be achieved. Electronic content management systems enable the management of the entire life span of a matter. Moreover, it enables the good management of information and matters, as required by the Act on the Openness of Government Activities.

The aim of the development task was to implement an Electronic Meetings Procedure model during 2007 in the work of the Pirkanmaa Hospital District's Board in such a way that the Board could adopt a completely paperless meeting procedure during the first quarter of 2008. The aim was that, after the adoption of the electronic meeting procedure, all meeting materials would be stored on a server from which the Board members could download them on to their own network station for review and comments. The participants to a meeting will use a laptop computer to follow the progress of the meeting over a network connection that is either wired or wireless.

The theoretical frame of reference of the thesis reviews the concepts associated with electronic content management and electronic services. Due to the project nature of the development task, it was also necessary to become familiar with the general principles and procedures of project work.

A project team was appointed for the project, with the task of implementing the duties set out in the project plan. The project team started its work in the spring of 2007, and the first paperless meeting of the Board's pilot group was held in November 2007. The Board adopted the paperless meeting procedure during the first quarter of 2008.

User feedback on the adoption of the electronic meeting procedure was gathered in March 2008. A survey directed to the Board members showed that dropping the use of paper printouts and adopting an electronic meeting procedure were appropriate solutions. The Board members felt that the main problems were the slowness and unreliability of their network connections at home.

Future development plans include the possible extension of the electronic meeting procedure to the other elected bodies of the Hospital District. Another aim is to enable the meeting material to be sent out later than before, which will increase the time available for preparation and reduce time pressure on the personnel. A real-time drafting of meeting minutes, electronic signatures in the decisions and electronic notification still require some planning, but they are already being contemplated.

Keywords: paperless electronic content management document man-
agement project work

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	6
1.1 Lähtökohdat ja taustaa.....	6
1.2 Tavoitteiden asettaminen ja työn rajaaminen.....	7
1.3 Kirjallisen työn eteneminen.....	8
2 Sähköinen asianhallinta	10
2.1 Sähköinen hallinto	10
2.2 Sähköinen asiointi.....	13
2.3 Sähköisten asiointipalveluiden järjestäminen julkishallinnossa.....	16
2.3.1 Case: Pirkanmaan sairaanhoitopiirin Laboratoriokeskus.....	17
2.3.2 Tietosuojan toteutuminen sähköisessä asiointissa.....	18
2.3.3 Julkishallinnon velvollisuudet sähköisessä asiointissa	20
2.4 Sähköiset päätössiakirjat ja tiedoksianto	21
2.5 Sähköisten dokumenttien hallinta	22
2.5.1 Mikä on sähköinen dokumentti?	22
2.5.2 Dokumenttien hallinta sähköisesti	23
3 Projektityöskentely	25
3.1 Projektin suunnittelu.....	26
3.1.1 Suunnittelun tavoitteet.....	26
3.1.2 Suunnitelman laatiminen ja rakenne	27
3.2 Projektin organisointi.....	29
3.2.1 Projektiorganisaation muodostaminen	30
3.2.2 Projektiorganisaation roolit ja vastuut.....	32
3.2.3 Projektiorganisaation erityispiirteet.....	34
3.3 Projektin johtaminen	35
3.3.1 Projektipäällikön roolit ja taidot.....	36
3.3.2 Erilaiset johtamistyyliä	38
3.3.3 Projektiryhmän johtaminen.....	41
3.3.4 Johtoryhmän rooli.....	42
3.4 Projekti työskentelytapana	44
3.4.1 Ryhmätyöskentely projektissa	44
3.5 Projektin hallinta	45
3.5.1 Projektin elinkaari.....	47
3.5.2 Projektin onnistuminen ja ongelmat.....	48
3.6 Projektin laatu ja arviointi	50
3.6.1 Mitä on laatu projektissa?.....	50
3.6.2 Projektin arviointi.....	51
4 Käytännön työn toteutus: Paperiton kokouskäytäntö –projekti	54
4.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat.....	54
4.2 Kehittämistehtävän taustaa ja tavoitteet	55
4.3 Projektiorganisaatio, sen tehtävät ja aikataulut.....	57
4.4 Kehittämistehtävän eteneminen ja järjestelmän käyttöönotto	59

5 Käyttäjälautteet.....	63
6 Johtopäätökset ja jatkosuunnitelmat	66
6.1 Johtopäätökset	66
6.2 Jatkosuunnitelmat.....	68
Lähteet	72
Liitteet.....	75

1 Johdanto

Nykyisin julkishallinnon palvelusektorille kohdistetaan runsaasti vaatimuksia niin toiminnan tehostamiseksi kuin laadun parantamiseksi. Yhtenä merkittävänä tehostamiskeinona nähdään kehittyvän tietotekniikan suomat uudet mahdollisuudet. Sähköisten toimintatapojen lisääminen on keskeinen osa julkisen hallinnon mahdollisuuksista kehittää ja parantaa omaa toimintaansa.

Sähköisen hallinnon käyttöönotto on yksi hallinnon kehittämismuoto ja kuten Euroopan yhteisön komission sähköisen hallinnon määritelmässä todetaan: sähköinen hallinto mahdollistaa paremman ja tehokkaamman hallinnon. Se myös tehostaa julkisen sektorin kehittämistä ja täytäntöönpanoprosesseja sekä auttaa julkista sektoria täyttämään vaatimukset tuottaa enemmän ja parempia palveluja vähemmillä resursseilla.

Sähköisten palvelujen kehittämisen lähtökohtana tulisi olla asiakaslähtöisyys, sen parantaminen ja käyttäjätoimintojen tukeminen. Uusien sähköisten palvelujen lisäämisen ja kehittämisen edellytyksenä ovat järjestelmien tekninen toimintavarmuus ja yhteensopivuus.

Tietoteknisten uudistusten läpivienti aiheuttaa usein paljon lisätyötä ja kustannuksia. Tämän vuoksi uudistusten toteuttaminen kannattaa toteuttaa projektityönä. Projektiluonteisesti toteutettava uudistustyö mahdollistaa työn tavoitteiden, tavoiteaikataulun ja kokonaisuuden vaatimien resurssien tarkan määrittelyn.

1.1 Lähtökohdat ja taustaa

Projektin lähtökohtina olivat sähköisen asianhallinnan laajentaminen ja kehittäminen sekä paperisten asiakirjatulosteiden vähentäminen Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallituksen kokoustyöskentelyssä.

Muutama vuosi sitten hallituksen esityslistamateriaalin jakelu oli laajaa ja tarkoitus oli vaiheittain vähentää paperijakelun määrää sähköisiä asianhallintajärjestelmiä ja tietotekniikkaa hyväksikäyttäen. Lopullisena tavoitteena on siirtyä sähköiseen asioiden käsittelyvaiheiden seurantaan ja sähköiseen, kokonaan paperittomaan, kokoustyöskentelyyn.

Sähköiset asianhallintajärjestelmät mahdollistavat asioiden eri käsittelyvaiheiden seurannan sähköisesti aina lopulliseen päätöksentekoon saakka. Päätöksenteon jälkeen mahdollisesti syntyvät valitusprosessit voidaan myös kirjata asianhallintajärjestelmään ja näin koko päätöksentekoprosessia on mahdollista seurata sähköisesti.

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallituksen esityslistojen osalta on tarkoitus siirtyä kokonaan sähköisen materiaalin käyttöön ja paperittomaan kokoustyöskentelyyn. Esityslistat liitteineen julkaistaan erilliselle palvelimelle, josta luottamushenkilöt noutavat omalle verkkolevyasemalleen sähköisen kokousaineiston. Kokouksissa esityslistoja ja liitteitä seurataan kannettavilta tietokoneilta hyödyntäen sairaanhoitopiirin verkkoympäristöä.

Ennen tämän kehittämistehtävän aloittamista hallituksen kutsut ja esityslistat liitteineen sekä muu tarvittava kokousmateriaali lähetettiin paperiversioina jäsenille, varajäsenille ja kokouksessa mukana oleville viranhaltijoille. Lisäksi paperijakeluna lähetettiin suurehko ns. kakkosjakelu. Kakkosjake- lussa olivat mukana lähinnä sidosryhmät sekä henkilökuntaan kuuluvia työntekijöitä. Esityslistat olivat ja ovat edelleenkin sivumääriltään suuria ja niiden painatustyöhön kuluu paljon aikaa ja rahaa. Yhden esityslistan koko kaikkine materiaaleineen on yleensä satoja sivuja.

Edellä mainituista seikoista johtuen paperijakelua pyrittiin asteittain vähentämään. Käyttöön otettiin mm. sähköisiä jake- lukanavia. Vuoden 2006 syksyllä syntyi ajatus kehittää kokouskäytäntöä laajemmin. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallitustyöskentelyssä oli tarkoitus asteittain siirtyä sähköiseen, kokonaan paperittomaan, kokouskäytäntöön.

1.2 Tavoitteiden asettaminen ja työn rajaus

Vuoden 2007 aikana tavoitteena oli toteuttaa sähköinen kokouskäytäntö Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallituksen kokoustyöskentelyssä vaiheittain siten, että sähköinen kokouskäytäntö on käytössä viimeistään vuoden 2008 alussa.

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä on käytössä Triplan Oy:n KuntaToimisto-ohjelmisto, jonka avulla uusi kokouskäytäntö voidaan toteuttaa ohjelmallisesti.

Tavoitteena on julkaista hallituksen esityslistat erilliselle palvelimelle, josta jäsenet ja viranhaltijat noutavat aineiston omalle henkilökohtaiselle levyasemalleen. Jäsenet voivat halutessaan kommentoida palvelimelta noudettua aineistoa jo ennen kokousta.

Sähköisen kokouskäytäntö -sovelluksen käyttöönoton yhteydessä on tarkoitus siirtyä kokonaan paperittomaan kokoustyöskentelyyn; hallituksen jäsenet seuraavat kokouksen etenemistä suoraan tietokoneiltaan.

Kehittämistyön tarkoituksena on myös saada olemassa olevat resurssi tehokkaammin käyttöön niin henkilöstöresurssien kuin laitteistojenkin osalta.

Tässä vaiheessa sähköisen kokouskäytännön käyttöönotto rajataan koskemaan vain sairaanhoitopiirin hallituksen kokoustyöskentelyä.

Sähköisen kokouskäytännön laajentaminen ja mahdolliset muut kehitystarpeet ja -toiveet pyritään selvittämään sen jälkeen, kun tämä kehitysprojekti on saatettu loppuun ja hallitustyöskentely toteutetaan kokonaan sähköisessä ympäristössä.

1.3 Kirjallisen työn eteneminen

Kirjallisen raportin ensimmäinen luku on johdanto ja siinä käydään lyhyesti läpi kehittämistehtävän lähtökohdat, taustaa ja kehittämistehtävän tavoite.

Toisessa luvussa pureudutaan sähköisen asianhallinnan teoreettiseen viitekehykseen. Sähköiseen asianhallintaan ja sähköisiin palveluihin liittyvä käsitteistö vaihtelee ja tästä syystä pidin tärkeänä, että kehittämistehtävän kannalta oleellista käsitteistöä käydään läpi teoriaosassa. Sähköinen kokouskäytäntö Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallitustyöskentelyssä –projektin toteuttaminen on vaatinut mm. perehtymistä sähköiseen asianhallintaan, sähköiseen hallintoon ja sähköiseen asiointiin.

Kehittämistehtävän projektiluonteisuudesta johtuen teoriaosuudessa oli tarve selventää ja syventää myös projektityöskentelyä ja siihen liittyvää käsitteistöä. Projektityöskentelyn teoriaa ja siinä huomioon otettaviin seikkoihin on paneuduttu luvussa kolme.

Neljännessä luvussa käydään laajemmin läpi kehittämistehtävän lähtökohdat, taustat ja tavoitteet. Lisäksi luvussa läpi käydään projektiorganisaatio, sen tehtävät, aikataulut sekä kehittämistehtävän eri vaiheet ja käytännön toteutus.

Viidennessä luvussa kerrotaan paperittomaan kokouskäytäntöön liittyvästä palautekyselystä. Maaliskuun 2008 kokouksessa hallituksen jäseniltä kerättiin käyttäjäkokemuksia, mielipiteitä ja mahdollisia kehitystoiveita kolmisivuisella kyselylomakkeella. Viidennessä luvussa analysoidaan myös kyselystä saatuja vastauksia.

Työn kuudennessa ja viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset ja jatkosuunnitelmat.

2 Sähköinen asianhallinta

Sähköisellä asianhallinnalla voidaan edistää hyvän hallinnon toteuttamista, määritellä käsittelyprosesseja ja ohjeistaa menettelytapoja. Sähköisten asianhallintajärjestelmien avulla voidaan nopeuttaa tai suorittaa kokonaan rutiiniluonteisia toimenpiteitä sekä seurata asioiden käsittelyaikoja. (Voutilainen 2006: 73-77)

2.1 Sähköinen hallinto

Sähköisen hallinnon käsite on hyvin monitahoinen ja sitä voidaan käyttää kuvaamaan hyvin erilaisia sisältöjä. Suppeimmillaan se voi olla esimerkiksi julkishallinnon sisäisten palvelujen kehittämistä ja laajimmillaan se voi tarkoittaa informaatioteknologian mahdollistamien palvelujen käyttöönoton myötä koko hallinnon uudistamista sekä toimintatapojen ja organisoitumisen muutosta. (Toivanen 2006: 53-54)

Sähköinen hallinto alkoi kehittyä noin puoli vuosisataa sitten. Ensiaskeleet tietojenkäsittelyn maailmaan otettiin 1940-luvun loppupuolella, kun reikäkorttimenetelmä otettiin käyttöön. Ensimmäiset tietokoneet otettiin käyttöön 1950-luvun lopulla ja varsinainen tietotekninen kehitys alkoi 1960-luvulla. (Voutilainen 2006: 2)

Sähköistä hallintoa on säädelty lailla vuoden 2000 alusta lukien, jolloin voimaan tuli laki sähköisestä asioinnista hallinnossa. Sittemmin laki kumottiin vuoden 2003 helmikuun alusta lukien, kun voimaan astui *laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa*. Laki ei sisällä sähköisen asiointin käsitteistöä vaan siinä on määritelmät sähköisille tiedonsiirtomenetelmille, sähköisille viesteille ja sähköiselle asiakirjalle. (Pajukoski 2004: 25)

Sähköinen hallinto on yksi näkökulma hallinnon kehittämiseen ja sen yleiseen kehittymiseen (Voutilainen 2006: 1). Euroopan yhteisön komissio toteaa sähköisen hallinnon määrittelyssään (KOM 52003DC0567) mm. seuraavaa:

” Sähköisellä hallinnolla tarkoitetaan tässä tieto- ja viestintätekniikan käyttöä julkisessa hallinnossa yhdistettynä organisaatiomuutoksiin ja uusiin taitoihin siten, että voidaan parantaa julkisia palveluja ja demokraattisia prosesseja ja vahvistaa julkisen politiikan tukea.

Sähköinen hallinto mahdollistaa paremman ja tehokkaamman hallinnon. Se tehostaa julkisen politiikan kehittämistä ja täytäntöönpanoa ja auttaa julkista sektoria selviytymään vaikeasti yhteensovitettavista vaatimuksista tuottaa enemmän ja parempia palveluja vähemmin resurssein.

Teknologia ei voi tehdä huonoista menettelyistä hyviä, mutta sähköinen hallinto antaa julkiselle sektorille valintamahdollisuuden suorittaa tehtävänsä eri tavalla.

Sähköinen hallinto mahdollistaa sen, että julkinen sektori voi ylläpitää ja lujittaa hyvää hallintotapaa osaamisyhteiskunnassa. Tähän sisältyy:

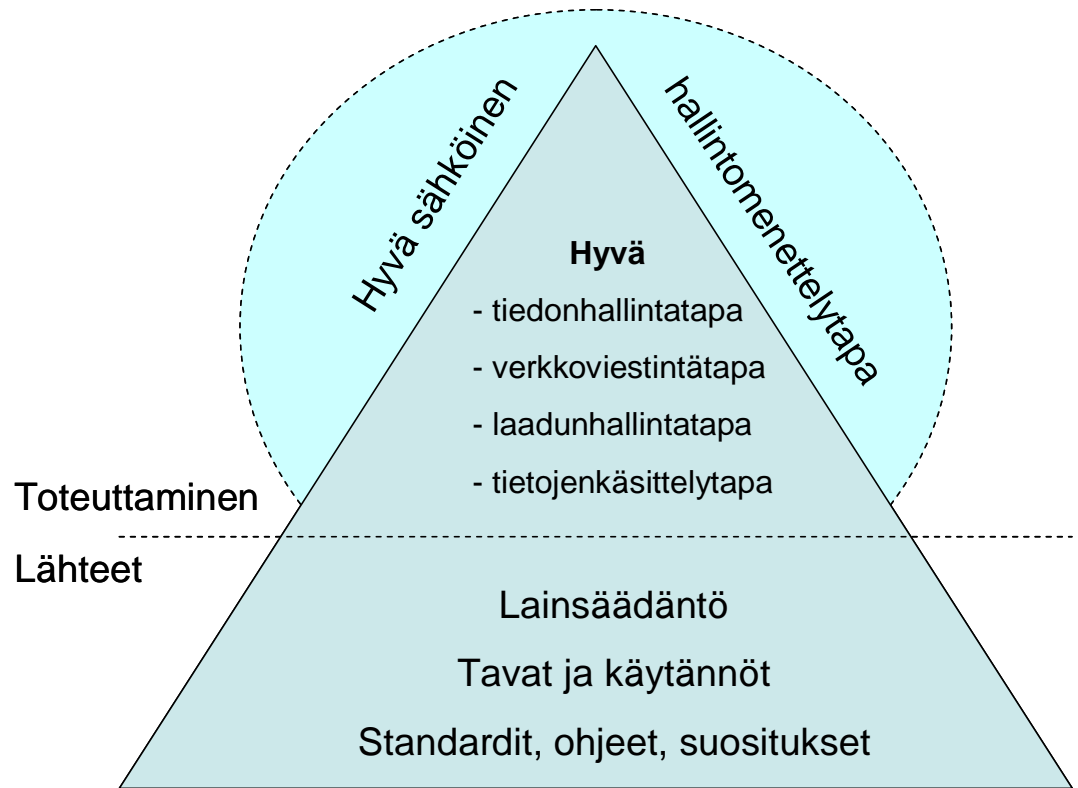
- (1) Julkinen sektori, joka on avoin ja seurattava. Hallinto, joka on kansalaisille ymmärrettävä ja vastuullinen ja joka mahdollistaa demokraattisen osallistumisen ja seurannan.*
- (2) Julkinen sektori, joka on kaikkien palveluksessa. Käyttäjäkeskeinen julkinen sektori on osallisuutta edistävä, toisin sanoen se ei sulje ketään pois palvelujensa piiristä ja kunnioittaa jokaista yksilönä tarjoamalla yksilökohtaisia palveluja.*
- (3) Tuottava julkinen sektori, joka tuottaa mahdollisimman suuren vastineen veronmaksajien rahalle. Jonottamiseen tuhlautuu vähemmän aikaa, virheet vähenevät selvästi ja henkilökohtaiseen asiakaspalveluun jää enemmän aikaa, mikä tekee virkamiesten työn palkitsevammaksi.*

Sanalla sanoen sähköinen hallinto myötävaikuttaa avoimemman, tasavertaisemman ja tuottavamman julkisen sektorin luomiseen hyvän hallintotavan hengessä.”

Sähköinen hallinto koostuu sähköisistä palveluista (tieto- ja asiointipalvelut), sähköisestä asianhallinnasta sekä perus- ja taustajärjestelmistä, kuten asiakas- ja hakemustietokannoista ja säännöistä (Voutilainen 2006: 2-3).

Hyvän hallinnon varmistamiseksi toimintaympäristö ja hallinnon sisäiset muutokset edellyttävät hyvien ja keskitettyjen asianhallintajärjestelmien luomista. Lainsäädännössä on annettu vain karkea taso sähköisen hallinnon raameille. (Voutilainen 2006: 314-315)

Hyvän sähköisen hallinnon elementtejä voidaan kuvata seuraavan kuvan avulla (kuva 1).



Lähde: Modifioitu kirjasta "Hyvä sähköinen hallinto"
Tomi Voutilainen 2006

Kuva 1 Jokainen tapa ja lähde vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti sähköisen hallintomenettelyn toimintaan ja siihen miten sähköinen hallinto käytännössä toimii.

Sähköiseen hallintoon kohdistetut odotukset ovat usein hyvin laaja-alaiset. Sähköisen hallinnon käyttöönotolta odotetaan mm. hallinnon läpinäkyvyyden parantamista, julkisten palveluiden käytön helpottumista, hallinto- ja muiden vastaavien palvelujen kulujen vähenemistä, toimintojen tehostumista ja julkishallinnon sisäisten ja ulkoisten suhteiden uudistamista sekä julkisen lisäarvon tuottamista. Näiden kaikkien yhteisvaikutuksesta julkishallinnon asiakkaiden elämänlaadun odotetaan paranevan ja kehityksen muodostuvan luontevaksi osaksi heidän elämäänsä. (Toivanen 2006: 56-58)

2.2 Sähköinen asiointi

Toisena tärkeänä sähköisen hallinnonalan käsitteenä voidaan pitää sähköistä asiointia. Sähköinen asiointi usein mielletään samaksi asiaksi kuin sähköinen hallinto, mutta todellisuudessa se on yksi osa sähköistä hallintoa (Voutilainen 2006: 2). Sähköisen asiointin synonyymina voidaan pitää sähköistä palvelua.

Julkisen hallinnon sähköiset palvelut voidaan jakaa kolmelle eri käyttäjäkunnalle: hallinnon sisäisille toimijoille, yksityisen sektorin edustajille ja asiakkaille eli kansalaisille.

Sähköiset palvelut voidaan jakaa mm. seuraavan luokituksen mukaisesti:

- tietopalvelu ja tiedottamispalvelu => asiakkaalle tarjotaan tietoa hallinnosta ja sen palveluista
- asiakaspalautepalvelu ja kansalaisten osallistumispalvelu => asiakkailta palautteenantomahdollisuus tai he voivat osallistua erilaisiin keskusteluihin
- tiedonkeruupalvelu => tietojen luovuttaja voi antaa viranomaiselle sähköisesti tarvittavia tietoja
- vireillepanopalvelu/yksisuuntainen sähköinen asiointipalvelu => asiakkaalla on mahdollisuus sähköisten lomakkeiden täyttämiseen ja lähettämiseen
- vuorovaikutteinen sähköinen asiointipalvelu => edellisen lisäksi asiakas voi tarkastella omia tietojaan tietokannasta ja seurata asian käsittelyn etenemistä sekä saada päätöksen sähköisesti.

(Voutilainen 2006: 5)

Eräänlainen viranomaisen toiminnan järjestelmäkuvaus metatasolla on arkistonmuodostussuunnitelma. Hyvä sähköisen hallinnon toteutuminen voidaan todentaa arkistonmuodostussuunnitelmasta. Käytännössä sieltä löytyvät kuvaukset viranomaisen tietohallinnon ja tietojenkäsittelyn periaatteista ja toiminnasta. Arkistonmuodostussuunnitelman on oltava kattava, jotta toimintaa voidaan valvoa, ohjata ja kehittää hyvän sähköisen hallinnon vaatimuksien mukaisesti. (Voutilainen 2006: 311-313)

Lain (24.1.2003/13) sähköisestä asiointista viranomaistoiminnassa 4 §:n kohdan mukaan:

- 1) **sähköisellä tiedonsiirtomenetelmällä** tarkoitetaan telekopiota ja telepalvelua, kuten sähköistä lomaketta,

sähköpostia tai käyttöoikeutta sähköiseen tietojärjestelmään, sekä muuta sähköiseen tekniikkaan perustuvaa menetelmää, jossa tieto välittyy langatonta siirtotietä tai kaapelia pitkin; ei kuitenkaan puhelua;

- 2) **sähköisellä viestillä tarkoitetaan** sähköisellä tiedonsiirtomenetelmällä lähetettyä tarvittaessa kirjalliseen muotoon tallennettavissa olevaa informaatiota; ja
- 3) **sähköisellä asiakirjalla** tarkoitetaan sähköistä viestiä, joka liittyy asian vireillepanoon, käsittelyyn tai päätöksen tiedoksiantoon.

Lakia sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa ei sovelleta sosiaali- ja terveydenhuollon yksityisiin palveluntuottajiin mikäli nämä ovat yksityisiä ammatinharjoittajia tai yhtiöitä eikä myöskään yhdistyksiin, jotka eivät ole julkisoikeudellisia. Julkisten säätöiden osalta soveltaminen on epäselvä, koska niistä ei ole laissa mainintaa. (Pajukoski 2004: 29-30)

Viranomaisen tulee asiakkaaseen nähden käyttää teknisesti mahdollisimman yhteensopivia ja helppokäyttöisiä ohjelmistoja ja laitteita. Myös tietoturvallisuudesta on huolehdittava asioinnissa ja viranomaisten välisessä tietojen vaihdossa. Lisäksi viranomaista velvoittaa saatavuusvelvoite, joka tarkoittaa sitä, että tiedonsiirtomenetelmien tulee olla käytössä vuorokauden muinakin aikoina kuin pelkästään viraston aukioloaikana. (Pajukoski 2004: 34)

Milloin sähköisesti lähetetyn viestin katsotaan saapuneen viranomaiselle? Sähköisen viestin tai asiakirjan katsotaan saapuneen viranomaiselle silloin, kun viranomainen voi sitä omassa järjestelmässään käsitellä ja muokata. Saapumisajankohtaan vaikuttaa ratkaisevasti se, milloin viesti on tallentunut vastaanottajan laitteen muistiin. Ongelmatilanteissa voidaan tulkita, että riittää, kun tallentuminen on alkanut säädetyssä määräajassa. Koska lähettäjä voi manipuloida oman tietokoneensa kellonaikaa ja päivämäärää, luotettavaksi todisteeksi määräaikaan mennessä saapumisesta voidaan katsoa esimerkiksi varmennettujen viestin aika-leima. Normaalissa tilanteessa viesti tai asiakirja katsotaan saapuneen määräajassa, jos se saapuu määräajan viimeisenä päivänä. Viranomaisen tulee huolehtia, että asiakas saa saapumisilmoituksen perille tulleesta lähetyksestä. Tämä voidaan toteuttaa vaikkapa automaattikuittauksella. (Pajukoski 2004: 34-35)

Sähköisellä asioinnilla voidaan parantaa mm. erityisryhmien, kuten vanhusten, vammaisten ja sairaiden mahdollisuuksia

hoitaa julkishallintoon kohdistuvia asioita. Kun fyysisten etäisyyksien merkitys vähenee, myös erityisryhmien palvelu paranee ja elämänlaatu kohenee. Sähköiset palvelut eivät kuitenkaan poista fyysisten peruspalveluiden tarvetta, ne voivat kuitenkin osaltaan helpottaa peruspalveluiden käyttämahdollisuuksia ja lisätä tiedonsaantia. Lisäksi sähköinen asiointi voi parantaa palvelujen ja palveluprosessien laatua. Sähköisesti tarjotut palvelut voivat olla tasa-arvoisesti kaikille yhtäaikaaisesti saatavilla ja tietojen ajantasaisuusaste voidaan pitää korkealla. Tyypillisiä sähköisten palvelujen laadukkuuden mittareita ovat oikeellisuus, ajantasaisuus ja luotettavuus. Palvelun ja palveluprosessin laatuun vaikuttaa oleellisesti myös palvelujen nopeus. (Toivanen 2006: 71-73)

Yleisesti ottaen sähköinen asiointi lisää sujuvuutta ja joustavuutta. Asiakkaalle se merkitsee turvallista ja todennettua asiointipalvelumahdollisuutta sähköisessä ympäristössä. Julkishallinnossa se lisää avoimuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta sekä esimerkiksi salaisten asioiden käsittelyn tietoturvallisuutta. Lisäksi päätöksenteon laatu paranee, kun aikaa kulu vähemmän erilaisiin hakuprosesseihin. Sähköiseen materiaaliin on helppo lisätä asian hakua ja järjestämistä helpottavia tukitietoja.

Julkishallinnon toiminta koetaan avoimemmaksi, osallistuvammaksi ja osin myös demokraattisemmaksi asiointiin ja tiedonsaannin helpottuessa. Sähköistä asiointia tulisikin ajatella yhtenä isona kokonaisuutena, joka muodostuu palveluiden tuottamisesta tietojärjestelmillä ja sähköisestä asianhallinnasta julkishallinnon organisaatiossa.

Sähköiseen asiointiin siirtyminen vaatii melko suuria panostuksia ja kaikkea ei voida toteuttaa yhdellä kertaa, joten sähköisen asiointiin ja sähköisen hallinnon kehittämisen valinnoissa tulisi käyttää laajaa harkintaa ja valintojen tulisi olla strategisesti kokonaisvaltaisia ja pitkäjänteisiä. Samalla tulisi pohtia, mikä vaikutus sähköisillä palveluilla on asiakkaille ja organisaatiolle – mikä on palvelujen merkityksellisyys molemmille osapuolille.

Sysäyksen antajana sähköisen asiointiin luomiselle tai parantamiselle voidaan pitää toimintaprosessien kehittämistä. Kun toimintaprosesseja kehitetään, sähköinen asiointi kehittyy ja toiminta tehostuu. Samalla kun siirrytään sähköiseen asiointiin, voidaan pitää oletettavana, että asiakastyytyväisyys paranee, koska toimintaprosessit helpottuvat ja yksinkertaistuvat sähköisen asiointiin myötä. Sähköisen asiointiin sisäänajovaiheessa joudutaan usein rinnalla ylläpitämään

perinteistä asiointimahdollisuutta. Perinteinen asiointi voi kuitenkin hyötyä ja ehkä myös kehittyä hyväksikäyttäen sähköisen asioinnin ratkaisuja.

2.3 Sähköisten asiointipalveluiden järjestäminen julkishallinnossa

Julkishallinnon organisaatio voi itse päättää tarjoaako se sähköisiä palveluja ja onko sillä siihen tarvittavat tekniset ja taloudelliset valmiudet. Mahdollinen sähköinen asiointi ei vaikuta asian varsinaiseen käsittelyyn julkishallinnossa. (Pajukoski 2004: 90-91)

Mikäli sähköisiä palveluja tarjotaan, organisaation on huolehdittava, että sen työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja taidot asiakirjojen ja tietojärjestelmien suojaamisesta. Organisaation tulee huolehtia myös hyvästä tiedonhallintatavasta, josta on erikseen säädetty viranomaisen toiminnan julkisuuslaissa (JulKL). (Pajukoski 2004: 53-55)

Hyvä tiedonhallintatapa edellyttää, että viranomaisen tiedot ovat asianmukaisesti saatavilla ja käytettävissä. Käytettävissä olevat tietojärjestelmien tiedot on kuitenkin asianmukaisesti suojattava. Mikäli viranomaisen hallussa on sekä julkisia että salaisia tietoja, tulee sen huolehtia, että julkisiin tietoihin pääsy mahdollistuu vaarantamatta kuitenkaan salaisien asioiden tietosuojaa. (Lantto 1999: 79)

Hyvä tiedonhallintatapa ja yksityisyyden suoja edellyttävät, että asiakkaalle kerrotaan avoimesti mihin heidän tietoverkon kautta antamia tietoja käytetään. Samalla kun asiakkaalle tiedotetaan tietojen käyttömahdollisuudesta, tulisi häntä informoida myös julkishallinnon tietoturvaratkaisuista sekä sähköiseen asiointiin liittyvistä riskeistä. (Lantto 1999: 110)

Tietoyhteiskuntaneuvosto ehdottaa raportissaan (2006), että julkishallinnon kaikki keskeiset palvelut tarjotaan kansalaisille yhteisen käyttöliittymän kautta. Raportin mukaan sähköisen asioinnin yhteisistä palveluprosesseista ja yhteisestä arkkitehtuurista pitää sopia valtakunnallisella tasolla, jotta sähköinen asiointi saataisiin yleistymään. Tätä kuitenkin edeltäisi laaja selvitys siitä, mitä tietoja viranomaiset keräävät kansalaisilta ja mitä heillä jo on valmiina tietojärjestelmissään. (Tietoyhteiskuntaneuvosto 2006: 87)

Tietojärjestelmillä voidaan parantaa palvelujen tuottavuutta vain, jos palvelut suunnitellaan tarvetta vastaaviksi.

Sähköisellä asioinnilla ja kehittyneillä tietojärjestelmillä voidaan vastata julkishallinnon nykyisiin ja tuleviin haasteisiin, mikäli noudatetaan yhteisiä standardeja ja uudistetaan palveluprosesseja tarpeellisin osin. Tällaisten palvelujen suunnitelmallisuus vaatii hyvää kansallista ohjausta. (Tietoyhteiskuntaneuvosto 2006: 17)

Sähköisten palveluiden laaja-alainen käyttö lisää tuottavuutta ja samalla vapauttaa henkilöresursseja esimerkiksi arvokkaaseen asiakaspalvelutyöhön. Sähköisten palvelujen myötä julkishallinto voi tuottaa osan palveluistaan pienemmällä henkilöstöllä. (Tietoyhteiskuntaneuvosto 2006: 19)

Julkishallinnon sähköisen asiainnin tavoitteet ja toimintaperiaatteet tulisi lisätä myös viranomaisen toimintastrategiaan. Strategiaan lisättyä sähköinen asiointi tulisi huomioida yhtenä tärkeänä palvelumuotona muun palvelutuotannon ohella. (Tietoyhteiskuntaneuvosto 2006: 20)

Julkishallinnossa sähköisen asiainnin onnistumisen mittareina voivat olla esimerkiksi palvelujen käyttäjämäärä ja kohderyhmän tavoitettavuus. Sähköisen asiainnin käyttäjämäärä on yksi oleellisimmista mittareista, koska kustannussäästöjä usein syntyy vasta, kun palvelujen käyttövolyyymi on riittävän suuri. Suuret käyttäjämäärät ovat tärkeitä myös siksi, että usein sähköisen palveluprosessin perustamiskustannukset ovat korkeahkot. (Toivanen 2006: 99)

2.3.1 Case: Pirkanmaan sairaanhoitopiirin Laboratoriokeskus

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin laboratoriotointojen uudelleen organisointi käynnistyi vuonna 1998. Tällöin käyttöön otettiin web-tekniikka, jolla Taysissa tehtyjen tutkimusten tuloksia oli mahdollisuus potilaan luvalla tarkastella perusterveydenhuollon yksikössä. (Valtioneuvosto 2005: 52-53)

Tietoteknologian avulla eri toimipisteiden tietojärjestelmät on yhdenmukaistettu ja verkotettu siten, että potilastietojärjestelmään kirjattu tutkimuspyyntö siirtyy suoraan sähköisesti laboratoriotietojärjestelmään. Tämä mahdollistaa sen, että asiakas voi hakeutua mihin tahansa laboratorion toimipisteeseen tutkimuslähetteen saatuaan. (Valtioneuvosto 2005: 54)

Toimipisteissä on myös käytettävissä sähköinen ajanvarausjärjestelmä, joka mahdollistaa nopean, helpon ja sujuvan

palvelun asiakkaalle, juuri silloin kun se asiakkaalla itselle parhaiten sopii. Järjestelmä luo edellytykset myös hyvälle henkilöstöresurssien suunnittelulle eli resurssit saadaan kuormitusta vastaaviksi. (Valtioneuvosto 2005: 54)

Tietojärjestelmään tallennetaan näytteen tunniste- ja ohjausmerkinnät, jotka mahdollistavat kuljetuslogistiikan seurannan ja tehokkaan automaation hyödyntämisen. Näytteen automaattianalysointitulokset siirtyvät suoraan potilastietojärjestelmiin, josta tuloksia voidaan asiakkaan luvalla tarkastella heti tallennuksen jälkeen vaikka jossakin perusterveydenhuoltoyksikössä. (Valtioneuvosto 2005: 55)

Sähköinen asiointi ja tehokas tietojärjestelmien hyödyntäminen on luonut pohjan tehokkaalle, nopealle ja sujuvalle asiakaspalvelulle. Sähköisten palveluiden ja automaation käyttöönotto on tuonut myös kustannussäästöjä laboratoriuksien toimintaan ja samalla tehostanut sekä nopeuttanut näytteiden valmistumisaikoja.

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin Laboratoriuksien käyttöönottamat sähköiset palvelut ovat hyvä esimerkki toimivista, tehokkaista ja kustannussäästöjä luovista sähköisistä asiointipalveluista.

2.3.2 Tietosuojan toteutuminen sähköisessä asiointissa

Koska julkishallinnossa ja varsinkin sosiaali- ja terveydenhuollossa käsiteltävät asiat ovat usein salassa pidettäviä, on tärkeä varmistua siitä, että asiakkaan yksityisyyden suoja on turvattu niin asiakkaan ja viranomaisen välisessä sähköisessä asiointissa kuin viranomaisten välillä tapahtuvassa asiointissa. Laki sähköisestä asiointista viranomaistoiminnassa koskee niin asiakkaan ja viranomaisen välistä asiointia kuin viranomaisten välillä tapahtuvaa asiointia. Ongelmia saattaa aiheuttaa juuri yksityisyyden suojan turvaaminen. Teknologia taipuu kyllä tiedon sähköiseen keräämiseen, siirtämiseen ja luovuttamiseen, mutta Akilleen kantapääksi saattaa muodostua tietojen salaaminen ja tietosuojan varmistaminen. (Pajukoski 2004: 90-91, 96-97)

Yksityisyyden suojasta käytetään usein myös termiä tietosuojaa. Sana tietosuoja kuvaa enemmänkin ehkä varsinaisten tietojen suojaamista, mutta todellisuudessa kyse on kuitenkin nimenomaisesti ihmisen yksityisyyden kunnioittamisesta. Tietosuojaan kuuluu kansalaisten yksityisyyden

suojan ja oikeusturvan huomioon ottaminen niin rekisteröinnissä kuin tiedostojen suojaamisessa. Henkilö voi itse päättää mihin ja miten häntä koskevia tietoja käytetään. (Lantto 1999: 42-43)

Julkishallintoa sääntelevät monet lait, jotka määräävät henkilön tietojen salassa pidettävyydestä. Tästä johtuen viranomaisen tulee huolehtia, että yksityisyyden suoja toteutuu ja salassa pidettävät tiedot eivät paljastu. Toisaalta on myös monia lakeja, jotka velvoittavat julkishallinnon viranomaisia antamaan salassa pidettäviä tietoja toisille viranomaisille ja tai muille sivullisille. Salassapitosäännökset on usein säädetty nimenomaisesti henkilön yksityisyyden suojan turvaamiseksi. (Lantto 1999: 43)

Yksityisyyden suojan toteutuminen tuo sähköiseen asiointiin oman lisähaasteensa. Sähköisen asioinnin tulee olla luottamuksellista ja viestintäsalaisuuden on säilyttävä koko asioinnin ajan. Siinä tulee huomioida kaikki yksityisyyden suojan ominaisuudet, kuten persoonallisuuden suoja, intimitetisuoja ja tietosuoja. Loppujen lopuksi kyse on henkilön yksityisyyden kunnioittamisesta ja sen tulee toteutua aina ennen kuin sähköistä asiointia voidaan ottaa käyttöön julkishallinnossa. (Lantto 1999: 44)

Suurimpia riskejä yksityisyyden suojan toteutumiselle sähköisessä asiointissa aiheutuu, kun henkilötietoja siirretään avoimissa tietoverkoissa tai kun tietoja säilytetään sellaisissa tietojärjestelmissä, jotka ovat yhteydessä avoimiin tietoverkoihin. Yksityisyyden suoja voi vaarantua myös sen vuoksi, että tietojenkäsittelylaitteisto ei ole vaadittavassa kunnossa. Viranomaisesta riippumattomat tekniset häiriöt voivat niin ikään aiheuttaa puutteellisuuksia tietojen siirrossa. Myös henkilökunta ja yhteistyökumppanit saattavat aiheuttaa tietosuojariskejä. Ongelmia syntyy, jos ei ole huolehdittu ohjelmallisesti tarpeellisista käyttöoikeuksien rajauksista tai jos tietojen siirron yhteydessä aineistosta luovutetaan enemmän tietoa, kuin vastaanottavalla viranomaisella on lain mukaan oikeus saada. (Lantto 1999: 44-45)

Tietoturvaratkaisuilla on keskeinen asema yksityisyyden suojan toteutumisessa. Tästä syystä sähköisessä asiointissa on huomioitava hyvin tarkkaan tietoturvallisuuden suomat mahdollisuudet ja sen edellyttämät rajat. Mikäli tietoturvaratkaisut eivät kykene tarjoamaan riittävää tietosuojaa, on suurta salausintressiä vaativien asioiden sähköinen asiointimahdollisuus harkittava uudelleen. Tietoturvan tulee vastata yksityisyydensuojaltaan samaa tasoa kuin käytössä oleva

luotettava asiointi organisaatiossa sillä hetkellä on. (Lantto 1999: 48-49)

Erityishuomio tulee kiinnittää etenkin salaisten asioiden suojaamiseen. Käyttöoikeudet tulee määritellä tarkasti ja käsittelyä tulee valvoa lokitiedostojen avulla. Lokijärjestelmää tulee valvoa ja sen tulisi myös ilmoittaa asiattomasta kirjautumisyrityksestä. Oikeudettomasta sisäänpääsy-yrityksestä tulisi kirjata mahdollisimman paljon tieto. Näin tunkeutujan jäljittäminen ja mahdollisten sanktioiden määrääminen mahdollistuu. (Lantto 1999: 48-50)

2.3.3 Julkishallinnon velvollisuudet sähköisessä asiointissa

Mikäli julkishallinnon organisaatio on päättänyt ottaa sähköisen asiointipalvelut käyttöönsä, laki sähköisestä asiointista viranomaistoiminnassa edellyttää, että:

- tiedonsiirtomenetelmät ovat käytössä muulloinkin kuin vi-rastojen aukioloaikoina
- organisaation yhteystietojen tulee olla kaikkien saatavilla
- viranomainen ilmoittaa asiakkaalle, kun se on saanut viestin asiakkaalta
- viranomainen kirjaa viestin saapuneeksi ja laittaa järjestelmään kuvaustiedot viestistä
- mikäli sähköistä allekirjoitusta käytetään, tulee sen noudattaa sähköisistä allekirjoituksista säädettyä lakia
- viranomainen ilmoittaa asiakkaalle päätösten tiedonantotavan
- viranomainen arkistoi asiakirjat siten, että niiden alkuperäisyys voidaan myöhemmin tarvittaessa todentaa.

(Pajukoski 2004: 93-94)

Vaikka sähköinen asiointi helpottaa viranomaisten välistä tietojen siirtoa ja katselua, se ei kuitenkaan oikeuta katsomaan selllaisten sivullisten henkilöiden salassa pidettäviä tietoja, joihin ei ole asianomaisen henkilön suostumusta tai muutoin asian käsittelyyn asetettuja laillisia edellytyksiä. (Pajukoski 2004: 94-95)

Viranomaisten välisessä toiminnassa pyytävän viranomaisen on ilmoitettava salassa pidettävien tietojen käyttötarkoitus tai muu tietojen saantiin oikeuttava seikka. Tietoja luovuttavan viranomaisen on puolestaan harkittava täyttyykö tarpeellisuusvaatimus ja onko pyytävällä viranomaisella oikeus

saada arkaluonteiset asiat haltuunsa, tallennettavaksi tietojärjestelmään tai henkilörekisteriin. (Lantto 1999: 90)

Esimerkiksi terveydenhuollossa potilaan asiakirjojen luovutuksen tai asioiden katselun edellytys syntyy terveydenhuoltohenkilökunnalle hoitotoimenpiteen yhteydessä. Terveydenhuollon henkilökunta ei saa selata tai katsoa tietokannasta esimerkiksi työtoverin tai tuttavien terveystietoja. Mikäli henkilö on hoitotoimenpiteen kohteena, syntyy työntekijälle edellytys tietoihin pääsyyn. Sama koskee viranomaispyyntöjä, pyytävän viranomaisen on osoitettava syy tai lakiin perustuva oikeus, jolla hän tietoja pyytää. Yksityisyyden suojan varmentamiseksi jokaisesta potilastietoon kirjautumisesta täytyy syntyä tietojärjestelmään lokimerkintä, josta ilmenee kuka on käyttänyt potilastietoja ja milloin.

2.4 Sähköiset päätösasiakirjat ja tiedoksianto

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoimituksessa (4 luku § 16) toteaa, että päätösasiakirja voidaan allekirjoittaa sähköisesti ja viranomaisen on täytettävä sähköisestä allekirjoituksesta annetun lain säätämät edellytykset.

Päätösasiakirja voidaan antaa todisteellisesti tiedoksi sähköisesti, mutta se edellyttää asianomaisen suostumusta. Sähköisessä tiedoksiannossa viranomaisen on ilmoitettava miltä palvelimelta päätös on noudettavissa ja päätöksen hakijan on tunnistauduttava jollakin tunnistautumistekniikalla. Sähköinen tiedoksianto katsotaan saaduksi, kun päätös on noudettu. Jollei päätöstä noudeta seitsemän vuorokauden kuluessa, käytetään perinteisiä tiedoksiantotapoja. (Kuntaliiton yleiskirje 6/80/2003)

Sähköiset asiakirjat tulee arkistoida siten, että niiden alkuperäisyys ja sisällön muuttamattomuus voidaan osoittaa (Kuntaliiton yleiskirje 6/80/2003).

Kunnallishallinnossa allekirjoitusoikeudet määrätään hallintosäännössä. Mikäli päätösasiakirjojen allekirjoittaminen ja niiden tiedoksiantaminen haluttaisiin jatkossa toteuttaa sähköisesti, täytyisi kuntayhtymän hallintosääntöä muuttaa. Hallintosäännön muutokset vahvistaa kuntayhtymän valtuusto. Ennen valtuuston muutospäätöstä, sähköisten päätösasiakirjojen allekirjoittaminen tai päätösten sähköinen tiedoksianto ei ole mahdollista.

2.5 Sähköisten dokumenttien hallinta

Dokumentit luodaan nykyisin pääosin sähköisessä muodossa. Myös arkistolaki mahdollistaa sähköisten dokumenttien käytön arkistoinnissa. Dokumenttien hallinta, niin paperimuotoisten, mikrofilmattujen kuin sähköistenkin dokumenttien osalta tulee suunnitella hyvin. Dokumenttien hallinnassa on kyse toimintamallista. (Anttila 2001: 2)

Sujuvaa toimintamallia on vaikea luoda pelkän tietokoneen hakemistopuun ja paperiarkiston varaan. Siihen tarvitaan soveltuva dokumenttien hallintaohjelmisto. Hallintajärjestelmän tulee kuitenkin taipua käyttäjän tarpeisiin ja toiveisiin ei päinvastoin. Järjestelmä ei saa ohjata ja rajoittaa käyttäjän tavanomaista toimintatapaa. (Anttila 2001: 4-5)

Yleisellä tasolla sähköisten dokumenttien käyttö on vähentänyt paperin kulutusta. Kun dokumenttien jakelu tapahtuu joko sähköpostilla, Intra-, Extra- tai Internetin välityksellä, paperisten dokumenttien lähettäminen on tarpeetonta. Miksi paperin kulutus toimistokäytössä kuitenkin vain kasvaa? Tämä johtunee osittain muun muassa siitä, että käyttäjä tulostaa sähköisen dokumentin paperille halutessaan tutustua asiaan tarkemmin. Tutustumisen jälkeen tuloste heitetään paperinkeräyslaatikkoon. Dokumentti tulostetaan paperille sähköisestä järjestelmästä uudelleen, kun siitä koetaan olevan apua tai hyötyä työssä tai kun sitä muutoin tarvitaan seuraavan kerran.

2.5.1 Mikä on sähköinen dokumentti?

Sähköinen, elektroninen tai digitaalinen dokumentti – kaikki tarkoittavat periaatteessa samaa. Dokumentti on tallennettu jossakin tietokoneen ymmärtämässä muodossa. Sähköinen dokumentti voi olla esimerkiksi tekstinkäsittelyohjelmalla tehty asiakirja, taulukkolaskentaohjelmalla tehty taulukko, suunnitteluohjelmalla tehty piirustus tai alun perin paperimuodossa ollut dokumentti, joka on skannattu digitaaliseen muotoon. Myös sähköpostit, digitaalikuvat tai www-sivut voivat olla sähköisiä dokumentteja. (Anttila 2001: 1-2)

Dokumentti ei kuitenkaan ole yksittäinen levyllä tallennettu tiedosto, jos ei tiedetä, mitä tiedosto käsittelee. Dokumentti voi koostua yhdestä tai useammasta tiedostosta. Se on

kokonaisuus, jolla on kuvaavia ominaisuustietoja. Ominaisuustiedot kertovat esimerkiksi sen, että kyseessä on tiettyinä päivinä pidetyn kokouksen tai neuvottelun muistio tai pöytäkirja. (Anttila 2001: 1-2)

2.5.2 Dokumenttien hallinta sähköisesti

Mikäli dokumentteja halutaan hallita tehokkaasti, tarvitaan tähän tarkoitukseen dokumenttienhallintajärjestelmä, jonka avulla dokumenttien tiedot tallennetaan tietokantaan. Tietokannasta dokumentteja voidaan hakea ominaisuustietojen tai sisällön perusteella. Dokumentit tallennetaan tietokannassa loogisesti järjestettyihin kansioihin, jolloin tiedostojen haku helpottuu ja nopeutuu. Kansioden avulla myös käyttöoikeuksia voidaan helposti rajata tai rajoittaa. Hallintajärjestelmän avulla voidaan helposti hallita myös erilaisia työsuoritteita, kuten tarkastusta, hyväksyntää, jakelua tai julkaisua. (Anttila 2001: 3-5)

Dokumenttien sähköisellä hallintajärjestelmällä voidaan hallita myös paperimuotoisia dokumentteja. Tällöin dokumentista tallennetaan järjestelmään vain joitakin ominaisuustietoja, jotka helpottavat paperidokumentin löytymistä. (Anttila 2001: 4-5)

Dokumenttien hallintajärjestelmien käyttö on nykyisin lisääntymässä, mutta on edelleen suhteellisen vähäistä. Tämä johtunee osittain siitä, että mahdollisuutta ei joko tiedosteta tai hallintajärjestelmän käyttöönotto nähdään liian työlääksi tai liian paljon henkilöresursseja vaativaksi toimenpiteeksi.

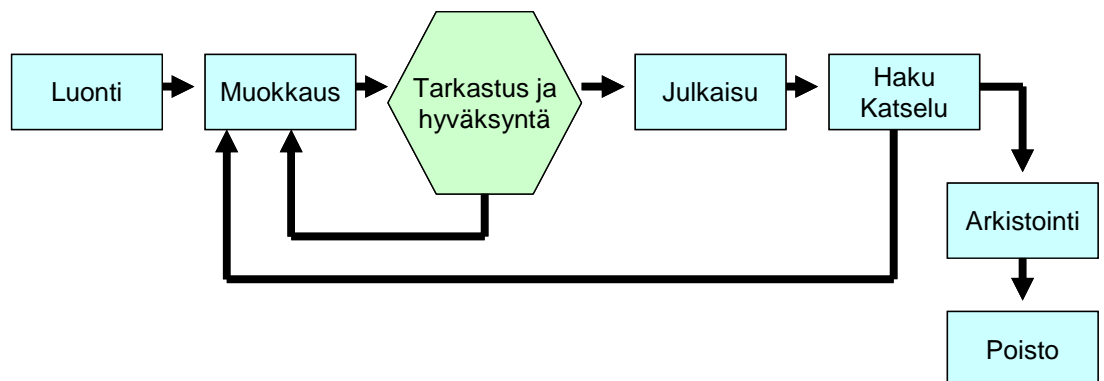
Kun organisaatio on saanut sähköisen dokumenttien hallintajärjestelmän käyttöönsä, ovat hyödyt sitä suuremmat mitä kattavammin dokumentteja sähköisillä järjestelmillä hallitaan. Sähköinen dokumenttien hallinta on toimintatapa, jonka avulla organisaation toimintaa voidaan tehostaa. (Anttila 2001: 7-8)

Hallintaohjelmistot mahdollistavat erityyppiset tiedostohaut tietokannasta. Yksi dokumentti voi löytyä useasta eri kansioista vaikka se on tallennettu järjestelmään vain kerran. Käyttäjä voi valita, hakeeko hän tietoa dokumentista esimerkiksi tekijän, dokumenttityypin, projektin, sisällön vai jokin ominaisuustiedon mukaan. (Anttila 2001: 19-20, 31)

Tietoturvalla on dokumenttien hallinnassa keskeinen rooli. Dokumentteja voidaan hallinnoida esimerkiksi dokumentti- tai kansiokohtaisesti. Myös käyttö- ja muokkausoikeuksia voidaan antaa joko dokumentti- tai kansiotasolla. Käyttöoikeudet annetaan joko henkilökohtaiselle kirjautumistunnukselle, käyttäjäryhmälle tai sovellukselle. Usein käyttäjän tulee kirjautua dokumenttien hallintaohjelmaan henkilökohtaisilla käyttäjätunnuksilla. Näin voidaan tarkastella esimerkiksi dokumenttien käyttäjä- tai dokumenttikohtaista käyttö- ja muokkaustiheyttä. Mikäli käyttäjältä ei vaadita kirjautumista hallintajärjestelmään, on kyseessä julkisten tietojen tai dokumenttien haku. (Anttila 2001: 34-35, 147)

Hyvin suojatulla dokumenttien hallintajärjestelmällä voidaan parantaa organisaation tietoturvallisuutta. Järjestelmästä voidaan ottaa varmuuskopiot tarpeellisin väliajoin, dokumenttien käyttöä ja voimassaoloaikoja voidaan seurata ja vanhentuneet sekä tarpeettomat dokumentit voidaan poistaa hallitusti ja vaivattomasti. (Anttila 2001: 149-151)

Sähköisen dokumentin elinkaarta voidaan kuvata seuraavan kaaviokuvan avulla (kuva 2).



Kuva 2 Sähköisen dokumentin elinkaari alkaa luomisesta ja päättyy poistoon (Anttila 2001: 5)

3 Projektityöskentely

”Projektiksi on kestoaltaan rajallinen, ainutkertainen ja muusta toiminnasta erillään oleva toiminto, jonka tarkoituksena on resursseja ohjailemalla saavuttaa tietty päämäärä.” (Karls-son & Marttala 2001: 11)

Vaikka projektin määritelmästä ollaan melko yksimielisiä, se ei kuitenkaan tarkoita, että määritelmä olisi yksiselitteinen. Sanaa projekti käytetään hyvin usein kuvaamaan kaikkea muutakin toimintaa kuin varsinaista projektityöskentelyä. Voi olla, että sanaa projekti halutaan käyttää mm. houkuttelemaan innovoivia ja kyvykkäistä ihmisiä tiettyjen tehtävien hoitamiseen, mahdollistamaan määräaikaista työsuhteita, tekemään organisaation toiminta houkuttelevammaksi ja kuvaamaan toimintaa dynaamiseksi sekä joustavaksi. (Karls-son & Marttala 2001: 11-13)

Projektia ei ole, jos projektissa ei ole suorittajia – ihmiset ovat projektin tärkein voimavara. Tämä tulee muistaa, kun projektia suunnitellaan, organisoidaan ja toteutetaan. Hyvin hoidetussa projektissa ei ole varaa kohdella osallistujia huonosti. Myös projektin hyvästä ohjauksesta ja innostavasta johtamisesta on huolehdittava. (Karls-son & Marttala 2001: 103-104)

Projekti noudattaa yleensä prosessin elinkaarta. Projekti etenee ajassa kuten prosessi – tietyn ajan puitteissa käydään läpi tarvittavat vaiheet. Projektin tyypistä riippumatta, tavanomaisia vaiheita ovat mm. idea-, luonnos- ja suunniteluvaihe sekä toteutus, tulosten hyödyntäminen ja projektin päättäminen. Projekti voidaan toteuttaa myös tuotantoprosessityyppisenä, jolloin projektille pyritään löytämään asiakkaita, joiden tarpeet selvitetään. Tarpeisiin pyritään vastaamaan toivotulla tavalla. (Viirkorpi 2000: 10-11)

Projektiluonteinen työskentely sopii hyvin tilanteeseen, jossa tarkoituksena on vastata uusiin haasteisiin tai kun tehtävä ei kuulu organisaation perustehtäviin. Projektityöskentely sopii myös sidosryhmien kanssa toteutettavaan yhteistyötoimintaan ja pitkiin kehitysprosesseihin. Lisäksi sitä voidaan hyödyntää tehokkuuden, joustavuuden ja innovatiivisuuden parantamisessa sekä tuotteiden tai palveluiden kehittämisessä. (Viirkorpi 2000: 8-9)

Projektityöskentely on tulossuuntautunutta ja tavoitteellista. Tavoitteena on selkeä päämäärä, johon pyritään annetuilla

resursseilla. Päätöksenteko on selkeää ja tavoitteellista. Asiat on helppo asettaa tärkeysjärjestykseen. Myös lopputuloksien arviointia pidetään helpompana projektiorganisaatioissa kuin linjaorganisaatioissa. (Löow 2002: 18)

3.1 Projektin suunnittelu

”Jos et tiedä, minne olet menossa, kaikki tiet ovat oikeita. Hyväkään kartta ei auta, ellet tiedä, missä olet.” (Ruuska 2007: 175)

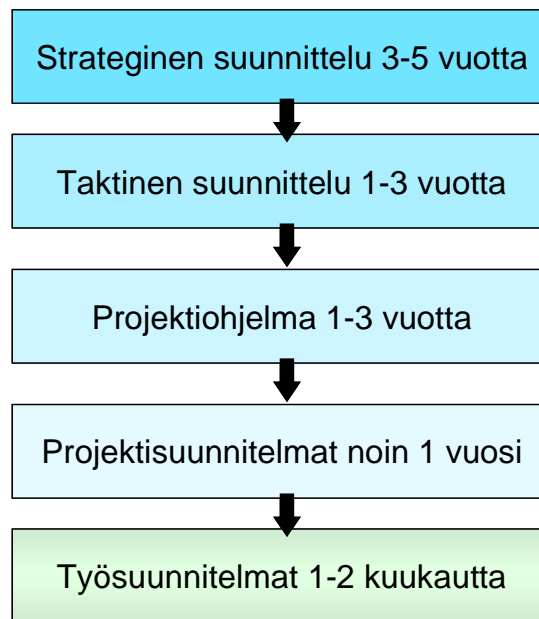
Projektin suunnittelu on yksi projektin tärkeimmistä työvaiheista, silloin luodaan edellytykset projektin onnistumiselle. Suunnittelun yhteydessä määritellään aikataulut, resurssit ja projektin pelisäännöt. (Ruuska 2007: 175)

Projektisuunnitelma on kirjallinen näkemys ja esitys siitä, miten projekti pitäisi toteuttaa, jotta lopputulos olisi paras mahdollinen. Suunnitelmassa esitetään projektille vaihtoehtoisista malleista paras ratkaisuvaihtoehto. Suunnitelmassa tavoitellun lopputuloksen tulisi vastata sen hetken parasta näkemystä ja sellaista kokonaisuutta, joka projektille myönnettyillä resursseilla on mahdollista saavuttaa. (Pelin 2004: 85)

3.1.1 Suunnittelun tavoitteet

Projektin suunnittelu tehdään ennen varsinaisen projektin aloittamista. Suunnitelman tarkoituksena on toimia mm. johdoryhmän päätöksenteon apuvälineenä, projektipäällikön työjohtovälineenä ja projektin edistymisen valvonta- ja tiedotusvälineenä. (Virkki & Somermeri 1998: 24-26)

Vaikka projektin suunnittelu on tärkeä tehtävä, sen tulee kuitenkin olla tarkoituksenmukainen ja realistinen suhteessa toteutettavaan projektiin. Suunnitelmien pitää elää reaaliajassa ja mukautua tarpeen mukaan – suunnitelmia pitää myös päivittää. Päälinjojen tulee olla selkeitä jo heti suunnittelun alusta alkaen. Yksityiskohdat ja sisällölliset ratkaisut tarkentuvat suunnittelutyön ja projektin edetessä (kuva 3). (Ruuska 2007: 177)



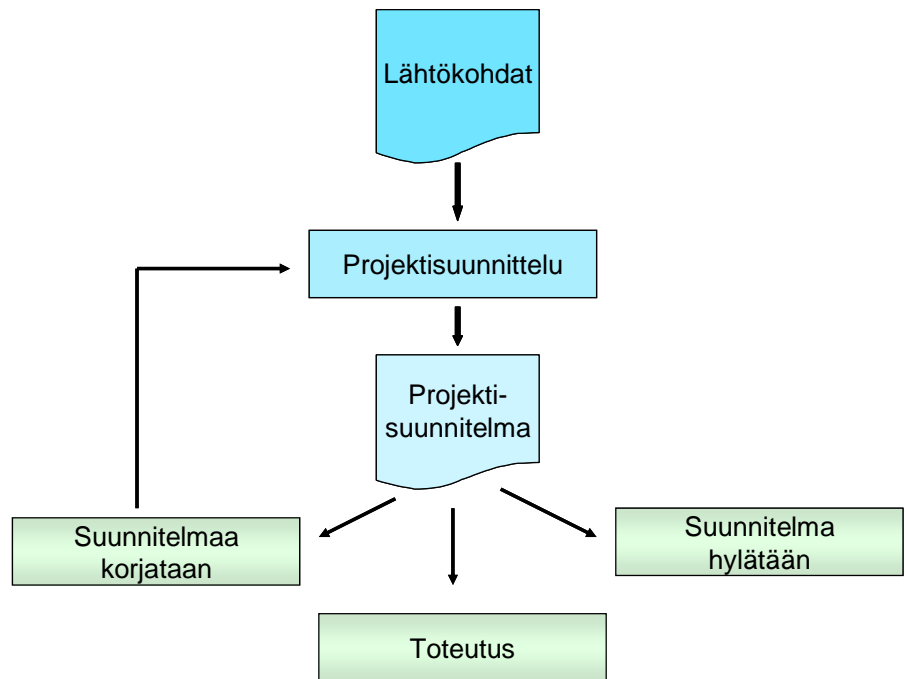
Kuva 3 Projektisuunnittelun suhde kokonaissuunnitelmaan (Ruuska 2007: 176)

Menetelmät ja suunnittelutapa vaihtelevat sen mukaan, miten pitkän ajan suunnittelusta on kyse. Strateginen suunnittelu on toiminnan suunnittelua ja kyse on silloin yleensä 3-5 vuoden pituisesta periodista. Taktinen suunnittelu on resursien sitomisen suunnittelua. Aikaprospektiivi on silloin noin 1-3 vuotta. Projektisuunnitelmat ovat operatiivisen toiminnan suunnittelua. Aikajänne on tässä tapauksessa noin yksi vuosi. Projektisuunnittelun pitää olla dynaamista ja suunnitelmaa muutetaan aina, kun siihen tulee tarvetta. (Ruuska 2007: 176-178)

3.1.2 Suunnitelman laatiminen ja rakenne

Projektisuunnitelman ensimmäinen versio laaditaan yleensä projektin asettamisen yhteydessä. Projektipäällikkö vie suunnitelman projektille määrätyn johtoryhmän käsiteltäväksi. Projektisuunnitelman tulisi olla koko projektityöryhmän yhteinen tuotos. Näin on mahdollista saavuttaa työryhmän parempi sitoutuminen. (Ruuska 2007: 178-179)

Johtoryhmän käsiteltäväksi vietävän projektisuunnitelma käsittelyä voidaan kuvata seuraavalla kaaviokuvalla (kuva 4).



Kuva 4 Projektisuunnitelmaan voidaan reagoida kolmella eri tavalla
(Virkki & Somermeri 1998: 28)

Projektin johtoryhmä voi hyväksyä työryhmän projektisuunnitelman joko sellaisenaan tai suunnitelmaan esitetään tehtäväksi joitakin korjauksia. Mikäli suunnitelmaan tehdään korjauksia, korjattu versio tuodaan uudelleen johtoryhmän käsiteltäväksi. Esitettävät korjaukset koskevat yleensä joko aikataulun tai resurssien tiukentamista tai tavoitteiden tarkempaa rajausta. Projektisuunnitelman käsittelyn kolmas vaihtoehto on, että johtoryhmä hylkää koko suunnitelman esiin tulleiden ongelmien tai muiden seikkojen vuoksi. Tällöin koko projekti jätetään toteuttamatta. (Virkki & Somermeri 1998: 28-29)

Projektisuunnitelman tulisi painottua siihen, mitä tehdään, kuka tekee ja milloin tekee. Projektisuunnitelman rakenne muotoutuu aina tapauskohtaisesti ja rakenteeseen ei ole olemassa yhtä ainoata oikeaa vaihtoehtoa. Projektisuunnitelman rakenteen ei tarvitse noudattaa tiettyä kaavaa, jossa kaikki rakennemalleissa kuvatut alakohdat on huomioitu. Suunnitelmaan otetaan mukaan vain ne kohdat, jotka toteutuksen kannalta ovat tarpeellisia. (Ruuska 2007: 178-182)

Projektisuunnitelma vastaa kysymyksiin kuka, mitä, milloin, miten ja minkä verran. Suunnitelmasta tulisi löytyä ainakin seuraavat pääotsikkotasot:

1. *Määrittely* => johdanto, tausta, projektin tavoitteet ja rajaus
2. *Organisaatio* => projektiryhmä, johtoryhmä ja yhteys-henkilöt
3. *Toteutussuunnitelma* => toteutusvaiheet, ositus, aika-taulu, tehtäväluettelo, resurssit ja riskit
4. *Budjetti* => budjetti ja kustannusseuranta
5. *Ohjaussuunnitelma* => kokoukset, tiedottaminen, val-vonta ja raportointi sekä koulutus ja laadunvarmistus.
(Pelin 2004: 85-86)

Varsinaista projektisuunnitelmaa voidaan täydentää erilaisil-la tarkentavilla työsuunnitelmilla. Tällaisia voivat olla mm. testaus-, käyttöönotto- koulutus- ja viestintäsuunnitelmat. Työsuunnitelmien tarkoitus on selvittää töiden välisiä riip-puvuussuhteita ja kohdistaa projektin työtehtävät siinä toimi-ville henkilöille sekä varata töille kalenteriajat. (Ruuska 2007: 183-184)

3.2 Projektin organisointi

Projektin käynnistäminen edellyttää organisointia. Organi-sointityö on keskeinen osa projektikokonaisuutta (Stenlund 1992: 44). Projektioorganisaatio on väliaikainen henkilöstöjär-jestely tai ratkaisu, johon kuuluu asiantuntijoita ja työntekijöi-tä organisaation eri yksiköistä, riippumatta siitä, mihin yksik-köön he perustoiminnan aikana kuuluvat (Artto, Martinsuo & Kujala 2006: 273).

Projektin organisointivaiheessa on selvitettävä projektin ja perusorganisaation välinen ero; mitkä ovat projektin vastuut ja valtuudet verrattuna perusorganisaatioon. Organisointi-vaiheessa on mietittävä myös mitkä ovat projektin työskente-lytavat ja toimintaperiaatteet. (Karlsson & Marttala 2001: 55-56)

Organisoinnin yhteydessä määritellään avaintoimijat, roolit, tehtävät ja vastuut. Avaintoimijoina pidetään asettajaa tai omistajaa, johto- tai ohjausryhmää, projektipäällikköä ja projektityöryhmää. Lisäksi mukana voi olla muita organisaatiossa huomioitavia työ- tai toimijaryhmiä, kuten esimerkiksi seurantaryhmät tai sidosryhmien yhteistyöryhmät. (Viirkorpi 2000: 25)

3.2.1 Projektiorganisaation muodostaminen

Projektin luonne vaikuttaa projektiorganisaation muodostamiseen (Lööw 2002: 28). Organisoinnilla tavoitellaan sitä, että projektiorganisaation jäsenet tietävät mistä projektiorganisaatio voi päättää, missä laajuudessa ja kenellä valta on (Viirkorpi 2000: 24). Edellä mainituista syistä projektiorganisaation määrittely ja sen henkilöstön nimeäminen on keskeinen tehtävä projektin toimeenpanon ja sen työmenetelmien suunnittelun ohessa (Stenlund 1992: 55).

Projektiorganisaatiossa tyypillisiä toimenkuvia ovat mm.:

1. Projektin asettaja
2. Projektin johtoryhmä tai ohjausryhmä
3. Projektipäällikkö
4. Projektiryhmän jäsen
5. Projektisihteeri

(Pelin 2004: 68-71)

Projektiorganisaatio työskentelee vain projektin elinkaaren ajan. Tämän jälkeen työryhmän jäsenet palaavat takaisin perusorganisaatioon. Projektin henkilöstömäärät saattaa vaihdella projektin aikana. Projektin alkuvaiheessa osallisten määrä voi olla pieni, mukana ehkä vain avaintoimijat. Suunnitteluvaiheessa osallisten määrä saattaa kasvaa ja eniten osallistujia on yleensä projektin toteutusvaiheessa, riippuen kuitenkin projektin luonteesta ja koosta. (Pelin 2004: 65)

Koska projektiorganisaation henkilöt rekrytoidaan yleensä perusorganisaatiosta, ongelmaksi saattaa muodostua tarvittavien työpanosten saaminen projektiin oikeaan aikaan. Aikatauluista kannattaa laatia suunnitelma, josta ilmenee kuitenkin työpanosten tarve ja aikataulu. Resurssiongelmiä syntyy varsinkin pienissä projekteissa. Suuriin projekteihin perustetaan yleensä pysyvämpi projektiorganisaatio, jolloin ainakin kaikki keskeiset resurssit ovat projektipäällikön alaisuudessa. (Pelin 2004: 65-66)

Resurssien mahdollinen saatavuusongelma koskee usein juuri henkilöstöresursseja. Materiaaliresurssien osalta suunnittelu, hankinta ja kohdistaminen ovat usein henkilöstöresurssien käsittelyä helpompaa. Materiaalivirrat hankitaan yleensä ulkopuolelta ja siksi niihin ei kohdistu yhtä suuria paineita kuin henkilöstöresursseihin. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006: 294-296)

Henkilöstöresurssien saatavuusongelman lisäksi usein pohditaan, miten projektiorganisaatioon valitut henkilöt saadaan työskentelemään ryhmässä mahdollisimman hyvin. Ryhmän kehittyminen vaatii yleensä aikaa, jota ei välttämättä ole tarjolla – projektityöskentelyn pitäisi alkaa mahdollisimman nopeasti ja sen pitäisi olla myös mahdollisimman tehokasta. Ryhmän kehittyminen tapahtuu yleensä viidessä vaiheessa. Kun vaiheet tiedostetaan, kehittymiseen voidaan myös vaikuttaa. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006: 305)

Kehittymisen vaiheet ovat:

1. *Ryhmän muodostaminen*

Ryhmän motivaatio on korkealla, mutta tehokkuus on vielä alhaisella tasolla. Jäsenet ovat innostuneita ja uuden työn aloittaminen on kiehtovaa. Ihmiset toimivat kuitenkin vielä enemmän yksilöinä kuin ryhmänä.

2. *Rajojen kokeileminen*

Ryhmän jäsenet huomaavat, että kaikilla on hieman erilaiset käsitykset tavoitteista ja ne saattavat aiheuttaa isoakin ristiriitoja ryhmän keskuudessa. Ryhmän tehokkuus ja motivaatio saattaa entisestään laskea. Tämä on riskialtista aikaa ja projektipäällikön ihmishuuhdetaidot ovat ensiarvoisen tärkeässä roolissa.

3. *Yhteisten pelisääntöjen luominen*

Kun edellisistä taantumavaiheista on selvitty, ryhmä pääsee yhdessä suunnittelemisen makuun ja löytää yhteisiä toimintatapoja. Yhteistyön avulla motivaatio ryhmässä nousee ja tehokkuus paranee.

4. *Suoriutuminen*

Projektiryhmä työskentelee tehokkaasti ja optimaalisella tasolla. Projektipäällikön tulee tässä vaiheessa huolehtia, että ryhmässä ei tapahdu kyllästymistä, jonka vuoksi tehokkuus alkaisi jälleen laskea. Tässä vaiheessa on tärkeä huolehtia uusien haasteiden luomisesta, mikäli se

koetaan tarpeelliseksi motivaation säilymiseksi.

5. *Luopuminen*

Tässä vaiheessa tehokkuus voi olla jälleen vaarassa, mikäli projektin jälkeisistä mielenkiintoisista tehtävistä ei ole tietoa. Projektipäällikkö voi vaikuttaa paljon tämän vaiheen kokemuksiin.

Ryhmäytymistä voidaan edesauttaa erilaisilla ennakkotilaisuuksilla, jossa sosiaalinen kanssakäyminen käynnistyy luonnollisella tavalla. Ennakkotapaamisten pitäisi olla mahdollisimman rentoja ja vapaamuotoisia, unohtamatta kuitenkaan tapaamisen tarkoitusta. Tavoitteena on johdattaa jäsenet pohtimaan tulevia tilanteita ja mahdollisesti myös tulevia pelisääntöjä. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006: 305-306)

3.2.2 Projektiorganisaation roolit ja vastuut

Projektihenkilöiden roolit ja vastuut vaihtelevat projektin mukaan. Tästä syystä vastuunjaoista kannattaa sopia mahdollisimman tarkkaan jo projektin alkuvaiheessa. Vastuunjako kattaa mm. sen, kuka tekee päätökset, valvoo projektin etenemistä, huolehtii viestinnästä ja vastaa osaprojektien toteutumisesta.

Projektin kaikilla rooleilla on tarkoitus, olkoonpa projekti koko mikä tahansa. Projektin keskeisiä rooleja ovat mm. tilaaja, projektin omistaja, johto- tai ohjausryhmä, projektipäällikkö, projektiryhmä sekä työryhmiä, kuten seuranta-, alihankinta- ja laatutyöryhmät: (Karlsson & Marttala 2001: 78-88)

1. *Tilaaja tai asettaja*

Tilaajan rooli voi joskus olla hieman epäselvä. Lähtökohdana on kuitenkin, että tilaaja/asettaja on se, joka vastaa projektin puitesuunnitelmasta, antaa resurssit sekä rahoittaa ja päättää projektin päämäärän ja suunnan. Lisäksi asettaja valitsee projektipäällikön ja johto- tai ohjausryhmän sekä määrittelee valtuudet ja ratkaisee mahdolliset kiistat.

2. *Projektin omistaja*

Projektin omistaja luo toteuttamiseen tarvittavat voimavarat, markkinoi ja puolustaa projektia sisäisesti ja ulkoisesti. Omistaja hoitaa neuvonpidon ja valitsee projektin johto- tai ohjausryhmän ja projektipäällikön kanssa projektiin osallistujat. Antaa tarvittaessa neuvoja ja tukea sekä

kuuntelee asiakkaiden tarpeita ja seuraa tilanteita projektipäällikön raportoinnin perusteella.

3. *Johto- tai ohjausryhmä*

Johto- tai ohjausryhmä edustaa projektin asettajaa. Nimeää projektipäällikön ja hyväksyy projektisuunnitelman ja antaa projektille tarvittavat henkilö- ym. resurssit. Lisäksi johto- tai ohjausryhmä hyväksyy keskeiset päätökset, projektin tuloksen ja päättää projektin lopettamisesta.

4. *Projektipäällikkö*

Projektipäällikkö vastaa koko projektista niin suunnittelusta kuin toimeenpanosta. Hän käynnistää projektiryhmän työskentelyn ja ohjaa ryhmää. Hän johtaa toimeenpanoa ja valvoo työn edistymistä sekä hankkii projektiryhmälle tarvittavat tiedot ja mahdollisen koulutuksen.

Projektipäälliköllä on runsaasti eritasoisia vastuita ja hänen odotetaan käyttävän resurssit parhaalla mahdollisella tavalla. Tästä syystä projektipäälliköllä onkin monta roolia, hän toimii mm. innostajana, neuvottelijana, koordinoijana, ongelmanratkaisijana, valmentajana, asiamiehenä ja tiedottajana. Projektipäällikön moninaiset roolit edellyttävät, että hän on samalla päättäväinen ja joustava. Lisäksi hänellä pitäisi olla kyky innostaa muita. Hänellä tulee olla myös taito sanoa ”ei”, mikäli siihen on tarvetta.

5. *Projektiryhmä*

Projektiryhmä vastaa siitä, että projektityössä saavutettavat tulokset ja ideat saatetaan projektiorganisaation tietoon. Projektiryhmä vastaa juoksevista työtehtävistä. Se pitää kiinni laaditusta suunnitelmasta ja raportoi mahdollisista poikkeamista projektipäällikölle.

6. *Erilaiset työryhmät*

Projektiin voidaan perustaa tai siihen voidaan sijoittaa erilaisia työryhmiä, jotka hoitavat joitakin projektille kuuluvia tehtäviä. Työryhmät raportoivat yleensä projektiryhmälle.

Projektilla voi olla myös ns. seurantaryhmä, joka voi tarjota erilaisia näkökulmia. Seurantaryhmällä ei kuitenkaan ole päätösvaltaa. Seurantaryhmän tehtävänä on varmistaa, että eri sidosryhmillä ja asiantuntijoilla on mahdollisuus vaikuttaa projektiin.

Laaturyhmä ei myöskään kuulu varsinaiseen projektiorganisaatioon, mutta sen roolia ei tulisi aliarvioida.

Laaturyhmä voidaan muodostaa joko ulkopuolisista tai sisäisistä toimijoista. Laaturyhmän tehtävänä on projektin tilan arvioiminen, riskien ja projektin kontrollointi sekä mahdollisten toimenpiteiden ehdottaminen. Laaturyhmän käyttämisellä voidaan varmistaa mahdollisimman hyvä laatu, joka puolestaan lisää tavoitteiden saavuttamismahdollisuuksia.

(Karlsson & Marttala 2001: 78-88; Ruuska 2007: 136-150 ja Pelin 2004: 68-71)

3.2.3 Projektiorganisaation erityispiirteet

Projektiorganisaation yksi keskeisimpiä erityispiirteitä on tavoiteorientoituneisuus. Se miten lopullinen tavoite saavutetaan, ei ole niinkään tärkeätä kuin se, että tavoite saavutetaan. (Ruuska 2007: 130)

Projektiorganisaation etuna ja samalla myös haasteena on joustavuus ja asiakaskeskeisyys. Joustavuus edellyttää projektiorganisaation osaamistason tuntemista ja tehokasta hyödyntämistä. Projektiorganisaation osaaminen vaikuttaa suurelta osin projektin menestymiseen. (Vartiainen 2003: 10-11)

Projektityötä tehdään usein alati muuttuvissa olosuhteissa. Projekti ja sen organisaatio ei välttämättä saavuta koskaan vakaata tilaa. Tästä syystä projektiorganisaation hallinta ja johtaminen vaativat jatkuvaa ennakointia. Ennakoivalla johtamisella voidaan nopeasti reagoida esimerkiksi muutostarpeisiin tai –paineisiin. Näin projekti saadaan pysymään tasapainossa. (Ruuska 2007: 130)

Projektiorganisaation sisällä hoidetaan yleensä samat tehtävät kuin isommassa perusorganisaatiossakin. Tämän vuoksi projektiorganisaatio olisi syytä perustaa ja suunnitella erikseen jokaista projektia varten. Projektilla on usein myös melko kunnianhimoiset tavoitteet ja tämä aiheuttaa projektiorganisaatiolle näyttöpaineita. Projekti saattaa kyseenalaistaa myös tiettyjä perusorganisaation toimintoja ja sen vuoksi projektiorganisaatio voi saada osakseen epäilyjä ja vastustustakin. Edellä mainituista syistä johtuen projektiorganisaatio saattaa ajautua liian kiireiseen työtahtiin. Tällöin ajan löytäminen, projektin onnistumisen kannalta välttämättömiin työtehtäviin, voi vaikeutua. (Viirkorpi 2000: 9)

Projektiorganisaation johtamistavat ja työmenetelmät tulisi sovittaa kulloisellekin projektille ja resursseille sopiviksi siten, että projektin tavoitteet saavutettaisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Projektipäällikön rooli projektiorganisaatiossa on oleellinen ja hän voi edistää ryhmän luovuutta ja tasapainotta kriisitilanteita omalla ihmisläheisellä johtamistavallaan. Tällöin myös projektiorganisaatiota kohtaan syntyvät näyttö- ja suorituspaineeet voivat olla helpommin kestettävissä. (Ruuska 2007: 130-131)

”Ihmisen johtamisesta ja sosiaalisesta kanssakäymisestä oppii projektissa kahdessa vuodessa yhtä paljon kuin perinteisessä linjaorganisaatiossa kymmenessä.” (Ruuska 2007: 131)

Projektiorganisaatiossa työskenteleminen ei välttämättä ole aina pelkästään hyvä ratkaisu. Työskentely projektiorganisaatiossa on väliaikaista ja nopeatempoista, mikä vaikeuttaa mm. organisaatorakenteiden ja viestintäverkkojen muodostumista ja kehittymistä. Projektiorganisaatiota saattavat vaivata myös erinäiset ristiriidat, jotka usein johtuvat selkiytymättömyydestä valta- ja vastuukysymyksistä. (Ruuska 2007: 73)

E erityisen haastavaa projektiorganisaation yhteistyön kannalta on se, että projektiorganisaatioon kootaan joukko ihmisiä, jotka eivät välttämättä ole koskaan edes tavanneet toisiaan. Projektiorganisaatioon pyritään usein löytämään parhaat asiantuntijat kultakin erityisalueelta ja tämä saattaa luoda organisaation sisäistä eripuraisuutta ja oman reviirin puolustamista. Tämä luo omat haasteet myös projektin johtamiselle. (Ruuska 2007: 131-132)

Paras mahdollinen tilanne projektiorganisaation työskentelyn kannalta olisi, jos se voitaisiin hallinnollisesti kokonaan eriyttää perusorganisaatiosta. Tämä on kuitenkin jo kustannussyistä vaikeaa ja harvinaista. (Ruuska 2007: 74)

3.3 Projektin johtaminen

Projektitoiminta on johtamisjärjestelmä, jossa toiminta organisoidaan siten, että suurin osa tehtävästä työstä toteutetaan projektiryhmän toimesta. (Pelin 2004: 25)

Johtamisen kannalta projektit voivat olla hyvin mielenkiintoisia. Projektissa voidaan suunnitella tai käynnistää jotakin uutta toimintaa, työ on motivoivaa ja luo uusia haasteita,

projektiryhmän yhteistyö on tiivistä ja tavoitteet ovat selkeitä. (Ruuska 2007: 132)

Johtajuus on kyvykkyyttä – valitettavasti vain harvoilla ihmisillä on kykyä johtajuuteen, vaikka heidät olisi valittu johtamaan. Usein johtajaksi valitaan alansa asiantuntijoita tai henkilöitä, jotka palvelevat valitsijoiden omia tarkoituksia parhaalla mahdollisella tavalla. (Karlsson & Marttala 2001: 113-114)

Hyvä johtajuus on kykyä saada ryhmä innostumaan yhteistyöstä ja kykyä ohjata ryhmän resurssit siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan – taitava johtaja saavuttaa hyvät tulokset johdettavien kautta tai avustuksella. Hyvän johtajan ominaisuuksia ovat mm. rehellisyys, osaaminen, kaukonäköisyys sekä kyky inspiroida ja luottaa. (Löw 2002: 109-110)

Projektipäällikkö vastaa ensisijaisesti projektin johtamisesta. Kun projektiorganisaatio on muodostettu ja aloittanut työnsä, on projektipäällikön vastuulla johtaa ryhmää ja sen työtä. Projektia voi johtaa monella otteella ja erilaisilla johtamistyyleillä. Johtamisen vaikutukset lopputulokseen voivat olla hyvinkin suuret, riippuen projektipäällikön henkilökohtaisista ominaisuuksista, valtuuksista ja toimintaedellytyksistä. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006: 312-313)

3.3.1 Projektipäällikön roolit ja taidot

”Ainoa tapa, jolla joku voi johdattaa meitä, on istuttaa meihin usko, että ohjaamme itse itseämme.” - Henry Miller -

Projektipäällikkö on projektin toiminnallinen, operatiivinen johtaja, joka vastaa projektin käytännön johtamisesta. Varsinkin suurissa projekteissa asia voidaan kiteyttää niinkin, että projektipäällikkö ei tee vaan teettää. Toinen tärkeä tehtävä on taata projektiorganisaatiolle työrauha ja asiantuntijoille tiiviit yhteistyömahdollisuudet. (Ruuska 2007: 136-137)

Projektipäällikön näkökulma tulisi aina olla asiakaslähtöinen ja painopiste loppukäyttäjässä. Jos asiakaslähtöisyydestä ei huolehdi, saattaa käydä niin, että projektin lopputulos on käyttäjälleen hyödytön tai tarpeeton. (Karlsson & Marttala 2001: 114)

Projektipäällikön on aistittava ympäristöä ja oltava aktiivinen, koska projektin eteenpäin vieminen on projektin elinehto. Tästä syystä projektipäälliköllä on johtamisessa yleensä monta roolia. Projektipäällikön pitäisi pystyä olemaan projektin esimies, neuvottelija, myyjä, asiantuntija, tiedottaja ja tilaaja. (Pelin 2004: 237-238)

Projektipäällikkö toimii projektiryhmäänsä nähden esimiehenä. Projektin sisältöä määriteltäessä varsinkin pienissä projekteissa päällikkö toimii asiantuntijan roolissa. Myyjän taitoja projektipäällikkö tarvitsee, kun ollaan tekemisissä asiakkaan kanssa; tilaajan roolia, kun tehdään erilaisia sopimuksia. Tiedottajan roolissa projektipäällikkö on kontaktissa johonkin, projektiryhmään ja sidosryhmiin. (Pelin 2004: 238)

Jos projektipäällikön roolit ovat moninaiset, myös hyvien ominaisuuksien ja tärkeimpien osaamisalueiden lista on pitkä.

Hyvän projektipäällikön ominaisuuksia on runsaasti, keskeisinä voidaan pitää mm. seuraavia:

- kyky antaa tehtävät niin, että ryhmä motivoituu, sitoutuu ja toimii tehokkaasti
- taito luottaa ihmisiin ja heidän tekemisiinsä
- halu ottaa ja kantaa vastuuta
- taito hahmottaa ja jäsentää informaatiota
- kyky hallita kriisi- ja ongelmatilanteita sekä sietää stressiä
- taito neuvotella ja antaa arvostusta
- kyky tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet.

(Pelin 2004: 239-241)

Hyvä projektipäälliköksi ei kukaan synny vaan siihen harjaannutaan monien kokemusten ja hyvän koulutuksen kautta. Tiedot ja taidot karttuvat, kun on läpivienyt onnistuneita projekteja tai opiskellut uusia menetelmiä. Kokemus tuo lisää varmuutta ja lisää tarvittavien tietojen sekä taitojen määrää. Projektipäällikön tärkeimpiä osaamisalueita ovat mm. ihmissuhdetaidot, tekniset taidot ja johtamis- ja selviytymistaidot. (Murch 2002: 13-18)

Ihmissuhdetaidot ja ihmisten johtaminen ovat keskeisiä osaamisalueita. Projektipäällikön täytyy kyetä johtamaan ihmisiä esimerkiksi muodostamalla erilaisia tiimejä tai motivoimalla ja kannustamalla heitä. Projektiryhmän jäsenet odottavat, että projektipäällikkö ratkaisee ongelmat ja luo ympärille työrauhan. Hänellä odotetaan olevan sisäisten ja

ulkoisten ongelmien ratkaisukyky. Projektipäällikkö voi omalla esimerkillään ohjata ilmapiiriä haluttuun suuntaan ja vaikuttaa projektiryhmän asenteisiin. Positiivisella asenteella luottamus lisääntyy ja vaikeudet ovat helpommin hyväksyttävissä ja voitettavissa. Myös huomaavainen ja tietynlainen suoruus kuuluvat projektipäällikön ihmissuhdetaitoihin. (Murch 2002: 15 ja Vartiainen 2003: 63)

Teknisten taitojen osalta mielipiteet jakaantuvat kahtia. Toiset ovat sitä mieltä, että liiallinen perehtyminen teknisiin yksityiskohtiin on projektipäällikölle tarpeetonta ja tekniikka on syytä jättää asiantuntijoille. Osan mielestä teknologian ja teknisten välineiden tunteminen on projektipäällikölle tärkeä osaamisalue. Oikeaa vastausta tuskin löytyy, joten teknisten taitojen tarpeellisuus kannattaa miettiä projektikohtaisesti. Teknisten taitojen tarpeellisuuteen vaikuttavat mm. projektin tyyppi ja rakenne sekä olemassa olevat resurssit ja toimintaympäristö. Mikäli projekti on sen tyyppinen, että teknisillä taidoilla on suuri merkitys projektin onnistumisen kannalta, on syytä miettiä teknisen asiantuntija palkkaamista projektiryhmää. Tällöin projektipäällikkö voi keskittyä enemmän johtamiseen kuin teknisten seikkojen ymmärtämiseen. Tärkeä on muistaa, että projektipäälliköllä on vastuu koko projektin onnistumisesta – ei vain tekniikasta. (Murch 2002: 16-17 ja Vartiainen 2003: 63)

Lisäksi projektipäällikkö tarvitsee johtamis- ja selviytymistaitoja sekä hallinnollista osaamista selviytyäkseen projektin johtamiseen, suunnitteluun ja resurssien arviointiin liittyvästä problematiikasta. Ongelmien, ristiriitojen ja muiden inhimillisten tekijöiden vaikutukset projektiin voivat olla merkittäviä. Tästä syystä erilaisten ongelmaratkaisu- ja selviytymistaitojen hallinta lisää projektipäällikön kyvykkyyttä hoitaa projektia. Hyvän projektipäällikön pitää ymmärtää johtamisen merkitys myös ylimmän johdon tarpeiden ja liiketoiminnan kokonaisuuden kannalta. (Murch 2002: 17-18 ja Vartiainen 2003: 63)

3.3.2 Erilaiset johtamistyylit

Projektin johtamistyylejä painotetaan vaihtelevasti. Johtamistyylin valinnassa, niin kuin monessa muussakin projektin johtamiseen liittyvässä seikassa, huomio pitää kiinnittää vallitsevaan tilanteeseen ja siihen mikä projektin kannalta koetaan tärkeäksi. (Löw 2002: 116-117)

Johtamistyyliä pitäisi kyetä muuttamaan ja sovittamaan projektin eri vaiheissa kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. Johtamistyyliä voidaan jakaa neljään eri tyyliin:

1. *Ohjeistava tyyli*

Ohjeistava tyyli oletus on, että projektiryhmä on sitoutunut tehtäväänsä ja noudattaa projektipäällikön antamaa suuntaa. Ohjeistavaa tyyliä käytetään usein, jos projektiryhmän osaamistaso ei ole kovin korkea tai projektilla on merkittäviä riskitekijöitä. Ohjeistava tyyli kohdistuu enemmän tehtävien suorittamiseen kuin henkilöiden välisiin suhteisiin. Ohjeistava tyyli voi olla melko kärkevä ja byrokraattinen.

2. *Valmentava tyyli*

Valmentava tyyli on ehkä parhaimmillaan projektin valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa. Valmentava tyyli kohdistuu sekä suoritettavaan tehtävään että henkilöiden välisiin suhteisiin. Valmentavassa tyyliä sovitetaan asioista yhdessä ja työntekijöiden päätöksiä sekä osallistumista tuetaan. Tuki voi olla palautetta, kannustusta tai neuvontaa. Valmentava tyyli toimii ehkä parhaimmin silloin, kun projektiryhmäläiset pitäisi saada sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin.

3. *Tukea antava tyyli*

Tukea antavassa tyyliä projektipäällikkö ei kiinnitä niinkään huomiota suoritettavaan tehtävään vaan osallistujien tukemiseen. Tukea antavassa tyyliä kannustetaan projektiryhmää yhteistyöhön ja aloitteellisuuteen. Tukea antava tyyli on ehkä parhaimmillaan silloin, kun ryhmässä on paljon asiantuntemusta, mutta sitoutumisen taso ei ole riittävä. Tukea antavassa tyyliä projektipäällikön tulee varmistua siitä, että johtamisesta ei tule liian suojelevaa tai päämäärätöntä.

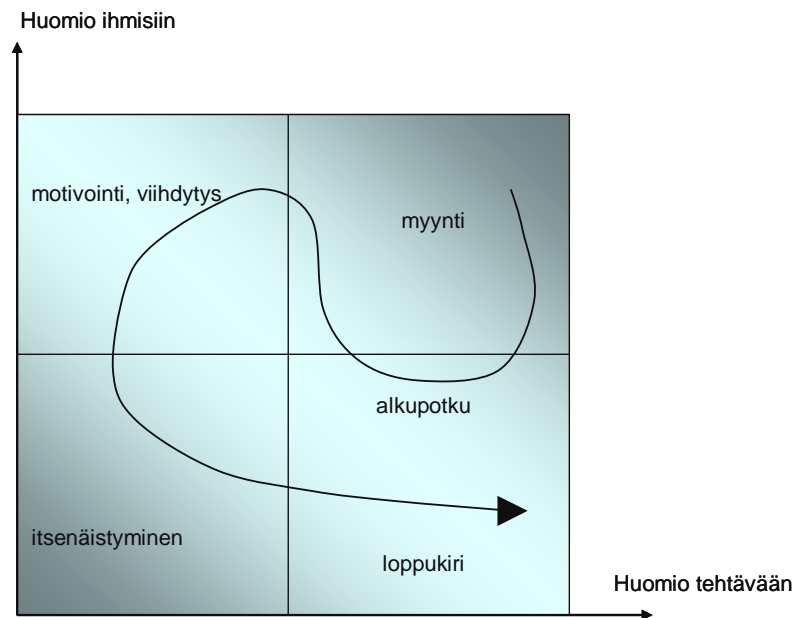
4. *Delegoiva tyyli*

Delegoivassa tyyliä projektipäällikkö on käytännössä delegoinut vastuuta ja valtuuksia projektiryhmäläisille. Projektipäällikkö ei kiinnitä paljoakaan huomiota tehtävien suorittamiseen tai henkilöiden välisiin suhteisiin. Delegoivassa tyyliä projektiryhmäläisten osaaminen on korkeaa ja he ovat sitoutuneita projektin tavoitteisiin. Projektipäällikkö luottaa ryhmäänsä ja tietää, että he pyytävät apua, jos sitä tarvitsevat. Delegoivassa tyyliä projektipäällikön tulee varmistua kuitenkin siitä, että projektiryhmä ei tunne itseään heitteelle jätetyksi tai projektipäällikköä välinpitämättömäksi. Delegoiva tyyli sopii parhaiten

projekteihin, jossa luovuus ja oma-aloitteisuus ovat tärkeässä roolissa, kuten tutkimusprojekteihin. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006: 315-317; Löow 2002: 117-119)

Projektipäällikön tulisi hallita erilaisia johtamismenetelmiä, jotta haluttu tavoite saavutettaisiin. Tämän vuoksi johtamistyyli pitäisi sovittaa kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. Johtamistyyliä pitäisi kyetä vaihtamaan aina sen mukaan, mikä vaihe projektissa on meneillään. (Ruuska 2007: 134)

Alla olevan johtamiskaavion avulla voidaan havainnollistaa miten eri johtamistyyliä voidaan vaihdella projektin aikana (kuva 5):



Lähde: Ruuska 2007: 135

Kuva 5: Johtamistyylien käyttö projektin eri vaiheissa

Projektin alussa on tarpeellista sitouttaa ryhmä ja tämän vuoksi sitouttamista korostava johtamistyyli on luontevin. Organisointi- ja suunnitteluvaiheessa kannattaa käyttää tehtäväsuuntautunutta johtamistyyliä. Kun projekti on saatu käyntiin ja projektiryhmän jäsenet tietävät vastuunsa, on jälleen sitouttamista korostavaan johtamistyyliin vuoro. Projektin edetessä, kun projektityö voi tuntua raadannalta, kannattaa siirtyä kuuntelijan ja tukijan rooliin. Kun projektiryhmä hallitsee tehtävänsä ja osallistujien välillä on luottamus, voi projektipäällikkö siirtyä vähän syrjemmälle ja antaa ryhmälle enemmän tilaa. Kun projektin loppu lähestyy ja aikataulupaineet synnyttävät ryhmän keskuudessa kitkaa, on

projektipäällikön syytä ottaa hallitseva ote, jolla ohjataan projektiryhmän työ kunnialliseen loppuun. (Ruuska 2007: 134-136)

3.3.3 Projektiryhmän johtaminen

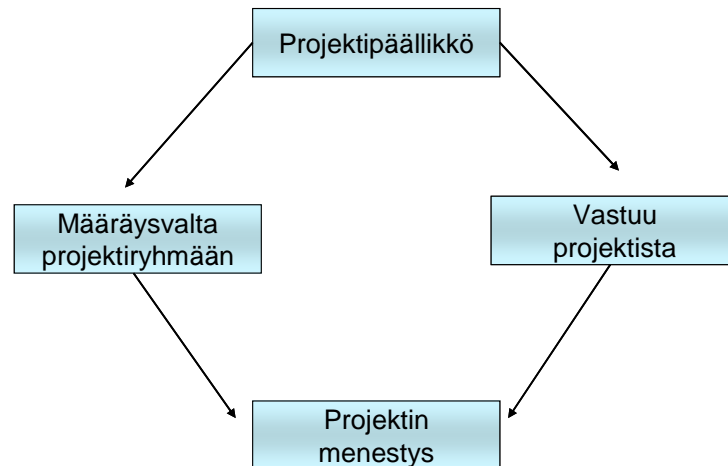
Tavoitetietoisien, motivoituneiden, korkean osaamisen ja sitoutumisen omaavan projektiryhmän johtaminen ei välttämättä ole helppoa, mutta se voi olla hyvin palkitsevaa (Vitanen & Wennberg 2005: 41). Mikäli yritys ei normaalisti toimi projektiorganisaationa, haastavinta voi olla ihmisten asenteiden muuttaminen projektitoimintaa tukevaksi (Martinsuo, Aalto & Artto 2003: 163).

Projektiryhmän johtamisessa tärkeässä roolissa on ryhmän jäsenten itseluottamuksen kohottaminen ja ylläpitäminen. Ryhmän johtajan on kannustettava omalla esimerkillään ryhmän jäseniä avoimeen, vilpittömään ja oikeudenmukaiseen toimintaan. Projektipäällikön on hyvä pohtia omaa asennettaan projektiryhmää kohtaan sekä muistaa, että yhdessä tekeminen ja kokeminen sekä luottamuksen kasvataminen ovat projektiryhmän työn onnistumisen edellytys. (Stenlund 1992: 91)

Erilaisten ihmisten ja asioiden sekä erilaisten projektien kanssa toimiessaan projektipäällikkö joutuu usein laittamaan itsensä ”täysillä likoon”. Samalla hän voi tuntea joutuvansa toimimaan oman osaamisensa ääri rajoilla. Näihin ongelmiin voi auttaa syventyminen edellä kuvattuihin projektipäällikön rooleihin ja johtamistyyliin. Paneutuminen erilaisiin rooleihin ja johtamistyyliin voi toimia neuvonantajan ristiriita- ja ongelmatilanteissa. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006: 312-313)

Ristiriidat ja ongelmatilanteet johtuvat usein siitä, että joidenkin projektiin intohimoisesti osallistuvien henkilöiden suhtautuminen asioihin poikkeaa toisistaan. Kiistelyä syntyy, kun pitää tehdä olennainen ratkaisu. Tällöin projektin eteneminen saattaa olla vaarassa. Projektipäällikön vastuulla on, että työt etenevät suunnitelmien mukaan ja hänen on tarvittaessa puututtava asiaan. Liian aikaista puuttamista keskustelu- tai ristiriitatilanteisiin pitää kuitenkin välttää. Lähellä on, että projektiryhmän jäsenet ovat yleensä yhteistyökykyisiä ja pystyvät selvittämään ristiriitoja ryhmässä. Jos yhteisymmärrystä ei löydy, joutuu projektipäällikkö ratkaisemaan ongelmatilanteen. Projektipäällikön on hyvä ensin

tarkkailla tilannetta ja tarvittaessa keskustella eri osapuolien kanssa. Yhteisen keskustelun jälkeen on hyvä vielä antaa aikaa osapuolille sopia ristiriita keskenään. Mikäli yhteistä kompromissia ei synny, on projektijohtajan tehtävä päätös. Projektin johtaminen ei tässä vaiheessa ole demokratiaa – ongelmatilanteissa lopullisen vastuun kantaminen projektin etenemisestä kuuluu projektipäällikölle (kuva 6). (Phillips 2005: 188-190)



Lähde: Phillips 2005: 353

Kuva 6: Projektipäälliköllä on määräysvalta, joka suhteutetaan hänellä olevaan vastuuseen. (Phillips 2005: 53)

Vastuu projektin toteutumisesta pitää olla samalla tasolla kuin määräysvalta on. Määräysvalta ja vastuu ovat molemmat kiinteästi sidottu projektiryhmän johtamiseen. Jos projektipäälliköllä ei ole ryhmän jäseniin määräysvaltaa, voivat asetetut tavoitteet jäädä saavuttamatta. Johtamiskyky perustuu usein aikaisempiin kokemuksiin ja näkemyksiin, mutta tiettyjä toimintoja, menetelmiä ja johtamistyyliä voi kuitenkin oppia myös kouluttautumalla. (Phillips 2005: 352-354)

3.3.4 Johtoryhmän rooli

Johtoryhmätyöskentely on keskeinen osa projektia ja siksi projektilla tulisi aina olla erikseen nimetty johtoryhmä. Millainen projekti sellainen johtoryhmä. Jos projekti on pieni, voi johtoryhmäkin olla henkilölukumäärältään pieni. Tärkeämpää kuin johtoryhmän koko on se, ketkä johtoryhmässä ovat

mukana. Johtoryhmään pitäisi nimetä vain sellaisia henkilöitä, joita projekti ja siinä onnistuminen todella kiinnostaa. (Ruuska 2007: 144-145)

Johtoryhmä toimii projektin korkeimpana päättävänä elimenä ja sen tehtävänä on tehdä tärkeät liiketoiminnalliset päätökset, seurata projektin etenemistä, aikatauluja ja resurssien käyttöä. Johtoryhmä tehtävänä on myös tukea projektipäällikön toimintaa. Yrityksestä ja projektista riippuen johtoryhmän tehtävä saattavat vaihdella, mutta yleensä ne liittyvät kiinteästi valvontaan ja tukeen sekä päätöksentekoon. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006: 325-326)

Johtoryhmän kokousten esityslistapohjassa tulisi olla mukana joitakin pääkohtia, jotka olisi hyvä käydä läpi jokaisessa kokouksessa. Tällaisia ovat mm. projektin edistyminen, resurssien käyttö ja väliraportointi sekä projektin jatkosuunnitelma ja -työstäminen. (Stenlund 1992: 61)

Johtoryhmän kokoukset kannattaa pitää säännöllisin väliajoin esimerkiksi kerran kuukaudessa. Ylimääräisiä kokouksia kannattaa pitää ainakin silloin, kun jokin tärkeä etappi tai taso on saavutettu. Johtoryhmän työskentelystä tulee sujuvaa, kun aikataulut ja toimintamallit sovitaan yhdessä etukäteen. Myös varsinainen kokoustyöskentely sujuu, kun asiat on valmisteltu hyvin ja tiiviissä muodossa. Esityslista kannattaa lähettää jäsenille hyvissä ajoin ennen kokousta, jotta jäsenet voivat rauhassa paneutua kokouksessa käsiteltäviin asioihin. Kokouksessa johtoryhmän sihteerinä toimii yleensä projektipäällikkö, joka laatii myös kokousmuistion tai pöytäkirjan. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006: 328-331)

Suunnitelmien mukaan pidettyjen kokousten lisäksi johtoryhmä saattaa joutua kokoontumaan ns. kriisipalaveriin. Tällöin johtoryhmän jäsenten tehtävänä on toimia mm. neuvottelijoina, vaihtoehtoisten ratkaisujen puntaroijina tai ideanikkareina. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006: 332)

Johtoryhmän kokoonpanoa suunniteltaessa, tulisi huomioida muun muassa seuraavia asioita. Johtoryhmässä pitää olla aina käyttäjäorganisaation edustaja, joka ei projektipäällikköä lukuun ottamatta saa kuulua johto- ja projektiryhmään. Johtoryhmään ei saa nimetä liikaa henkilöitä samasta yksiköstä. Päätösvalta tulee huomioida kokoonpanossa. Mukaan tulee nimetä myös projektin asettajan päätösvaltainen edustaja. (Ruuska 2007: 144)

3.4 Projekti työskentelytapana

Projekti työskentelytapana vaatii hyvän ryhmähengen luomista. Hyvän ryhmähengen aikaansaaminen vaatii onnistunutta tiimiä. *”Projektitiimi on yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut ryhmä, jonka jäsenet tukevat toisiaan tehtävien suorittamisessa ja joka aikaansaa korkeatasoisia tuloksia tehokkaasti”*. (Pelin 2004: 243)

Mikä on projektimaista työskentelyä? Projektimuotoinen työskentely voidaan kiteyttää karkealla tasolla muutamaan lauseeseen. Projektilla pitää olla aina tilaaja. Projektin tulee olla rajattu kokonaisuus, jolla on määritellyt resurssit. Projektilla tulee olla selkeä tavoite. Projektista pitää laatia kuvaus/suunnitelma, mikä kertoo mitä projektissa tehdään, kuka tekee, milloin tekee ja miten tekee. Projekti on väliaikainen organisaatio, joka puretaan, kun tavoitteeseen on päästy. (Löow 2002: 17; Karlsson & Marttala 2001: 14)

3.4.1 Ryhmätyöskentely projektissa

Minkälainen on hyvä projektiryhmä? Sitä voidaan tarkastella sekä ulkoisesta että sisäisestä näkökulmasta. Ulkoisesta näkökulmasta katsoen projektiryhmä toimii hyvin, kun se täyttää projektille annetut tavoitteet ja toimii sidosryhmien silmissä moitteettomasti. Sisäiseen hyvyyteen vaikuttaa mm. se, minkälaista yhteenkuuluvuutta ryhmän jäsenet tuntevat ja kuinka ututterasti he työskentelevät projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka projektiryhmän kokoonpano olisi sama, ei hyvää ryhmätyöskentelyn tasoa välttämättä saavuteta jokaisessa projektissa. Ryhmätyöskentelyn tasoon vaikuttavat kulloinkin vallitsevat olosuhteet, ihmisten henkilökohtaiset elämäntilanteet ja projektille määritellyt resurssit ja tavoitteet. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006: 297-298)

Projektiryhmä vastaa käytännön työpanoksista ja –tehtävistä sekä pitää kiinni projektisuunnitelman noudattamisesta. Projektiryhmän jäsenet itse kehittävät työmenetelmiään sellaisiksi, että projektin tavoitteet saavutetaan. (Löow 2002: 31)

Projektityöskentely on tiivistä ryhmätyötä ja sen vuoksi inhimillinen osaaminen on tärkeässä roolissa. Myös tekninen osaaminen on tärkeää. Hyvän ryhmätyön perusta syntyy sekä teknisestä että inhimillisestä osaamisesta. Tekninen osaaminen kattaa henkilön tiedot, taidot ja kyvyt hoitaa tehtäviään. Inhimillinen osaaminen on ihmissuhdetaitoja,

asenteita, halua ja tavoitteellisuutta. Ryhmätyötä tehtäessä usein juuri inhimillisillä taidoilla on tavoitteiden onnistumisen kannalta suuri merkitys. (Stenlund 1992: 88-89)

Inhimilliset tekijät vaikuttavat kehitysprosessiin ja siihen, miten ryhmän yhteistyöilmapiiri toimii. Hyvän yhteistyöilmaston ylläpitämiseen ja luontiin kannattaa panostaa. Sen avulla voidaan saavuttaa ja ylläpitää avoin ilmapiiri ja jäsenten välinen hyvä vuorovaikutus. Lisäksi se lisää ryhmän sisästä luottamusta ja hyväksyvää ilmapiiriä. (Stenlund 1992: 90)

Vaikka yksilöllä ja henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan on paljon merkitystä ryhmän työskentelyn kannalta, yksilöt eivät sinänsä vielä muodosta hyvää ryhmää. Ryhmätyöskentelylle on rakennettava edellytykset. Rakentaminen aloitetaan tavoitteiden sekä vastuiden ja roolien selkeällä määrittelyllä. Kaikkien ryhmän jäsenten tulee tietää ja hyväksyä jäsenten roolit ja keskinäiset riippuvuussuhteet. Jäsenten tulee myös kunnioittaa näitä määrittymiä. Lisäksi jäsenten tulee hyväksyä projektin arvot ja menettelytavat. (Forsberg, Mooz & Gotterman 2004: 60-67)

Hyvän ryhmätyöskentelyyn toimintaperiaatteisiin kuuluu mm. yksimielisyyden saavuttaminen tehtävien suorittamistavoista, luovien ratkaisujen löytäminen ongelmatilanteissa, tulosten testaaminen sovitulla tavoilla, palautteen antaminen projektin tilasta projektipäällikölle ja osallistuminen projektin kehittämiseen. (Litke & Kunow 2004: 97-98)

Tehokas ja hyvä ryhmätyö edellyttää kaikilta osapuolilta jatkuvaa työtä niin ryhmähengen luomiseksi ja ylläpitämiseksi kuin tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.5 Projektin hallinta

Projektin hallinta on asioiden ja ihmisten johtamista (Ruuska 2007: 33). Projektin kokonaisuuden hallinnan tehtävänä on koordinoita koko toteutusta, tehtävien keskinäistä riippuvuutta ja johtamista. Projektin hallinta sisältää myös tavoitteiden määrittelyn sekä tarkistukset ja mahdolliset muutokset projektin kuluessa. Projektin kokonaihallinnan käytännön työ kuuluu projektipäällikölle ja hänen tehtävänänsä on varmistaa, että tehdään oikeita asioita oikeaan aikaan. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006: 101)

Projektin hallinnan avulla myös varmistetaan, että projekti ja sen osakokonaisuudet toteutetaan suunnitelmallisesti ja että projekti on toteuttamiskelpoinen loppuun saakka. Erityisesti huomiota tulisi kiinnittää muutosten hallintaan. Yleensä projektiin joudutaan tekemään jonkinasteisia muutoksia, jotka vaikuttavat alkuperäiseen suunnitelmaan, etenemiseen tai lopputulokseen. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006: 242-243; Viirkorpi 2000: 33-34)

Projektissa muutosten hallinta on jatkuvaa työtä. Muutostarpeet tulisi aina analysoida: onko muutos tarpeellinen ja onko muutos hyödyllinen projektin lopputuloksen kannalta. Muutosten vaikutusten selvittäminen on tarpeellista ja siksi muutoksista kannattaa pitää kirjaa. Selvityksestä pitäisi käydä ilmi muutoksen kuvaus ja perustelut, miten muutostarve syntyi, kuka esitti, toteutti ja hyväksyi muutoksen tehtäväksi. (Ruuska 2007: 246-247)

Muutostarpeet voivat syntyä monesta eri syystä. Muutos voi koskea esimerkiksi tuotteen ominaisuuksia, projektin etenemistä tai sovittuja toimintatapoja. Ovatpa projektin muutostarpeet lähtöisin mistä tahansa syystä, muutoksen hallinnalla pyritään välttämään ongelmat, joita muutostarpeet voivat synnyttää – reagoidaan nopeasti poikkeamaan, joka on syntynyt ennalta arvaamattomasti. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006: 242-243)

Projektin muutosten hallinnan apuna voidaan käyttää ongelmanratkaisumallia. Mallissa on viisi vaihetta:

1. *Ongelman ymmärtäminen*
Ratkaisun aikaansaamiseksi, ongelma on ensin purettava ja analysoitava. Ongelmasta kannattaa kirjoittaa kuvaus, jonka pohjalle ratkaisu kehitetään.
2. *Perussyiden selvittäminen*
Selvitystyötä syvennetään ja laajennetaan ensimmäisestä vaiheesta kattamaan eri ulottuvuudet. Tässä vaiheessa pyritään löytämään ongelman perussyyt.
3. *Ratkaisujen määrittäminen*
Tässä vaiheessa haetaan edellisessä vaiheessa löydettyihin perussyihin ratkaisumallit. Valitaan paras toteutusvaihtoehto, jonka tulisi olla myös projektin etujen mukainen.
4. *Päätöksenteko ja suunnittelu*
Ratkaisumallille laaditaan toteuttamissuunnitelma, joka

hyväksytään johtoryhmässä. Tarvittaessa hankitaan suunnitelman vaatimat lisäresurssit.

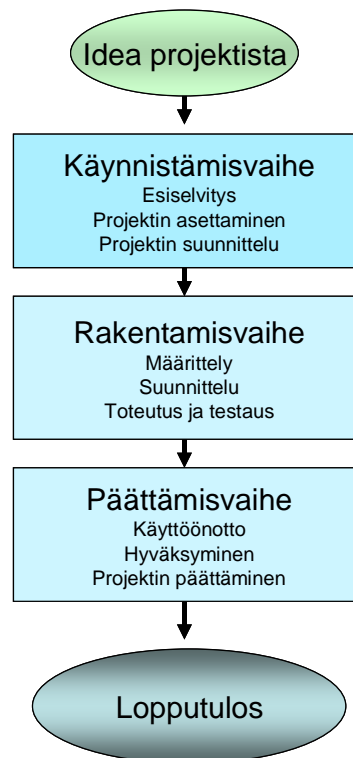
5. Toteutus ja arviointi

Lopuksi toteutetaan suunnitelman mukainen ratkaisu ja seurataan, onko ongelma poistunut ja valittu ratkaisumalli toiminut.

(Murch 2002: 176-181)

3.5.1 Projektin elinkaari

Projektin elinkaari muodostuu seuraavista vaiheista: idea, käynnistysvaihe, kehitysvaihe, päättämisen vaihe ja projektin lopetus. Elinkaarta voidaan kuvata seuraavan kaavion avulla (kuva 6):



Lähde: modifioitu / Ruuska 2007: 34

Kuva 6 Projektin elinkaari ideasta lopputulokseen (Ruuska 2007: 34)

Projektin elinkaari kattaa kaikki vaiheet projektin käynnistämisestä projektin lopputulokseen, valmiiseen työhön.

Projektin vaiheistus auttaa projektin suunnittelua, samoin kuin projektin muita vaiheita. Vaiheistuksen avulla projektille tulee luonnollisia tarkastuspisteitä ja tällöin voidaan edetä suunnitelmallisesti mahdolliset ongelmakohdat tunnistuen. Projektin elinkaaren vaiheistuksen avulla hahmotetaan kokonaisuus paremmin. Vaiheistuksen avulla muutosten tekeminen ja tarvittavien resurssien uudelleenarviointi helpottuu ja nopeutuu. (Litke & Kunow 2004: 41)

Vaiheistuksen avulla projektipäällikön on helpompi johtaa projektia, hyödyntää omia vahvuuksiaan, seurata resurssien käyttöä, minimoida riskejä ja saada aikaa laadukas lopputulos. (Murch 2002: 57-58)

Jokaisen vaiheen lopuksi tai päätepisteeksi kannattaa laatia jokin mitattava tulos, kuten selvitys, raportti tai erillinen määrittely projektin etenemisestä. Tällöin voidaan tarkentaa tai muuttaa suunnitelmia, kustannusarviota tai muita rakenteita. Myös projektiryhmän kokoonpano saattaa muuttua eri vaiheiden välillä. Vaiheistus jakaa projektin selkeisiin osaluokkiin. Tarkastuspisteissä voidaan suorittaa ns. vaihekatselmus. Vaihekatselmus kertoo, onko projekti menossa oikeaan suuntaan oikeilla resursseilla. Katselmuksen perusteella tehdään päätös seuraavaan vaiheeseen siirtymisestä ja toteuttamisesta. (Pelin 2004: 98-99)

3.5.2 Projektin onnistuminen ja ongelmat

Onnistuneen projektin tulisi täyttää tietyt kriteerit. Projekti tulee saavuttaa tavoitteensa, toteutua suunnitellussa laajuudessa ja määritellyillä resursseilla. Toteutus on ollut tehokasta ja laadukasta, jos asettajan arvoja on kunnioitettu ja asiakas on hyväksynyt projektin lopputuloksen. (Vartiainen, Ruuska & Kasvi 2003: 16)

Projektilla on useita tavoitteita, jotka voivat olla jopa ristiriidassa keskenään tai ainakin niiden tärkeysjärjestys vaihtelee näkökulmasta riippuen. Tavoitteet ovat esimerkiksi sisällöllisiä ja laadullisia tai taloudellisia ja ajallisia. Riippuen siitä, kuka projektin onnistumista tarkastelee, onnistumiskokemukset voivat olla ristiriidassa keskenään. Tilaajaa kiinnostavat aikataulut ja kustannukset ja se, miten niissä on onnistuttu. Lopputuotteen käyttäjiä kiinnostaa eniten itse tuote ja sen ominaisuudet. Projektiryhmän intressit ovat enemmänkin toteutuksen onnistumisessa. Edellisten lisäksi projektin

onnistumisen arviointi voi olla myös mielipidekysymys.
(Ruuska 2007: 274-277)

Eri näkökulmista johtuen projektin onnistuminen kannattaa yleisellä tasolla suhteuttaa projektisuunnitelmaan. Mikäli suunnitelmassa asetetut tavoitteet täyttyvät, voidaan projekti katsoa onnistuneeksi. Projektiryhmän ja tilaajan kannalta projektikokonaisuus voidaan katsoa onnistuneeksi, jos projektille kohdistetut odotukset täyttyvät ja lopputulos on syntynyt sovitussa aikataulussa ja sovitulla kustannuksilla.
(Ruuska 2007: 275, 284-285)

Onnistunut projekti edellyttää myös projektin sisäistä valvontaa. Valvonta saa usein kritiikkiä ja sitä vastustetaan. Kun valvonta suoritetaan asiallisesti, tehokkaasti ja oikea-aikaisesti, se kuitenkin vapauttaa projektiryhmän toimimaan luovasti ja tehokkaasti. Sisäinen valvonta on työn ja tulosten, projektin edistymisen sekä resurssien ja kustannusten valvontaa. (Forsberg 2004: 214-216; Stenlud 1992: 66-70)

Onnistuneen projektin läpivieminen vaatii myös riskien ennakointitaitoja. Projektin onnistuminen voi riippua kyvystä etukäteen tunnistaa ja hallita riskejä. Ennakointi puolestaan vaatii kokemusta, tietoja ja taitoja sekä kurinalaisuutta. (Vartiainen, Ruuska & Kasvi 2003: 30-31)

Projektiin ongelmat liittyvät usein projektin hallintaan tai menetelmiin. Saattaa olla, että projektin suunnittelu ja valmistelu on tehty puutteellisesti. Projektin rajaaminen voi olla epäselvä. Johto ei sitoudu projektiin tai johdon tuki saattaa puuttua kokonaan. Projektiryhmän yhteishenki ei ole riittävällä tasolla. Projektipäällikkö ei pystynyt tai osannut motivoida ryhmää. Projekti on voinut olla liian iso ryhmän toteutettavaksi.
(Ruuska 2007: 41-44; Lööv 2002: 19)

Ongelmallinen tilanne on myös, jos koko organisaatio ns. "hurahtaa projektointiin". Projektiryhmän tai -organisaation sisäänajo saattaa olla raskasta ja kun se on suoritettu, voi syntyä tilanne, jossa kaikki työt yhtäkkiä suoritetaankin projekteina. Tällöin jäävät perusorganisaation hyvät puolet helposti huomioimatta ja kaikki resurssi kohdennetaan projektiryhmiin. Tämän johdosta syntyy näkemuseroja ja ihmisten välinen kitka lisääntyy. Projekteja suunniteltaessa tulisikin muistaa, että projektointi on vain yksi tapa hoitaa perusorganisaation tehtäviä, ei itsetarkoitus. (Ruuska 2007: 45-46)

Ongelmat ovat usein monitahoisia, minkä vuoksi niitä tulisi analysoida perusteellisesti. Avuksi voidaan laatia

ongelma-analyysi. Sen tarkoituksena ei ole kuvata ratkaisua itse ongelmaan vaan analyysin avulla pyritään saamaan selville ongelmaan laajuus ja sen erityispiirteet. Analyysin avulla voidaan myös tunnistaa erilaisia riskejä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Kun ongelma-analyysi on tehty, laaditaan yhteenveto, josta selviää ongelman olennaisin osa. (Karlsson & Marttala 2001: 21-23)

Ongelma-alueeksi saattaa muodostua myös projektin päättäminen. Päättämiseen liittyvät ongelmat voivat syntyä esimerkiksi siitä, että projektiryhmään nimetyt henkilöt siirtyvät toiseen projektiin jo ennen projektin päättymistä. Projekti voi loppua resurssien puutteen vuoksi. Projektin päättymisestä ja tuloksista ei välttämättä tiedoteta. Henkilöt eivät kotiudu takaisin perusorganisaatioon tai käyttöönottovaihe on jäänyt keskeneräiseksi. (Pelin 2004: 341)

Onnistunut projektin päättäminen edellyttää, että projektin tulokset tarkistetaan, dokumentointi viimeistellään, laaditaan loppuraportti, projektin tulos hyväksytään ja projektiorganisaatio tai -ryhmä puretaan. (Pelin 2004: 343)

3.6 Projektin laatu ja arviointi

3.6.1 Mitä on laatu projektissa?

Hyvä laatu voi usein olla ”häviävää” – jos laatua ei ole, sen puute huomataan – jos lopputulos on laadukas, se häviää.

Mitä laatu sitten projektissa on? Laatu voi olla arvo tai parempi tuottavuus, joka saavutetaan projektin tuloksena tai sen aikana. Laatu voi olla myös projektissa käytettävien prosessien hyvyyttä. Projektin elinkaaren aikana hyvä laatu on sitä, että tuotantoprosessin kulkua seurataan ja tarvittaessa ohjataan tai muutetaan kohti asetettuja tavoitteita. Laadunhallinta on puolestaan prosessi, jonka avulla voidaan varmistaa, että laatu on mukana projektin jokaisessa osakokonaisuudessa. Käytännössä laatu on loppukäyttäjien saanelemaa, mikäli he ovat tyytyväisiä, myös projektin laatuun voidaan olla tyytyväisiä. (Phillips 2005: 333-337)

Laatu on suhteellinen ja melko subjektiivinen käsite. Se miten laadukas jokin tuote tai palvelu on, riippuu usein tilanteesta ja alkuasetelmista. Mikäli lopputuote vastaa tai ylittää odotukset, laadun koetaan olevan kohdallaan – riippumatta

siitä, ovatko lähtöasetelmat laadun suhteen olleet matalalla tai korkealla. Laadun ei tarvitse olla parasta vaan oikeaa. Jos lopputulos vasta vaatimuksia, laatu on oikeaa. (Ruuska 2007: 233-234)

Projektityöskentelyn laatutoiminnan pitäisi kohdistua koko projektiin ja kaikkiin prosesseihin. Projektiryhmässä laadusta vastaavat ryhmän kaikki jäsenet; ei vain projektipäällikkö tai johtoryhmä. Projektissa laadunvarmistuksen tulee olla sisällöllistä ja teknistä. Usein sisällöllinen laadunvarmistus jää vähemmälle huomiolle. Se on kuitenkin tärkeä osa laadunvarmistusta, koska se pitää sisällään resurssiarvioinnin ja aikataulujen pitävyyden. (Ruuska 2007: 235)

Projektityöympäristössä laadunhallinnan kannalta tärkeitä ovat tuloksena syntyvän tuotteen tai palvelun laatu sekä projektinhallinnan laatu. Molemmat ovat toisiinsa sidoksissa ja siksi on hyvä kiinnittää huomiota kokonaislaatuun. Vaikka tuotteen tai palvelun laadukkuus olisi projektin päätavoite, ei projektinhallinnan laatua saa unohtaa. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006: 225)

Projektissa laadunhallinnalla on kolme päätehtävää:

1. *Laadun suunnittelu*

Suunnittelussa tulee huomioida mitä laatukriteerejä projektissa tarvitaan, mitä niistä seurataan, miten niitä arvioidaan ja miten niistä raportoidaan.

2. *Laadun varmistus*

Varmistuksen tarkoituksena on seurannan ja arvioinnin avulla taata laatukriteerien toteutuminen.

3. *Laadun ohjaus*

Ohjauksen avulla seurataan ja tarkkaillaan projektin välituloksia sekä pyritään laatuvaihteluiden ja –ongelmien poistamiseen.

(Artto, Martinsuo & Kujala 2006: 225-230)

3.6.2 Projektin arviointi

Projektin arviointi on ensiarvoisen tärkeää silloin, kun organisaatio aikoo kehittää projektiosaamistaan. Projektin arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota mm. projektin valintaan, määrittelyyn, projektisuunnitteluun ja projektiorganisaatioon. Myös ratkaisun toteuttamiskelpoisuus, ongelma-analyysi,

projektin ohjaus ja seuranta sekä tavoitteiden toteutuminen ovat arvioinnissa tärkeitä. (Karlsson & Marttala 2001: 98-99)

Projektin arvioinnin tarkoituksena on oppiminen ja oman toiminnan kehittäminen. Projektin arviointia kannattaa tehdä koko projektin ajan. Arviointi voidaan toteuttaa eri aikajän-teille esimerkiksi etukäteisarviointina, päivittäisarviointina, kau-siarviointina tai kokonais- ja loppuarviointina. (Viirkorpi 2000: 39)

Arviointia tehtäessä kannattaa pohtia vastauksia mm. seuraavan tyyppisiin kysymyksiin:

- Saavutettiinkö tavoite?
- Missä onnistuimme ja mikä meni pieleen?
- Oliko projektiorganisaatio oikein asetettu?
- Saavutettiinkö lopputulos aikataulussa?
- Onnistuttiinko projektin hallinnassa?
- Oliko tiedotus hyvää ja avointa?
- Noudattivatko kustannukset budjetoitua?
- Oliko kokoustyöskentely hyvää ja tehokasta?
- Tiedotettiinkö projektin etenemisestä riittäväällä tasolla?
- Miten yhteistyö sujui ryhmän sisällä ja sidosryhmien kanssa?
- Oliko asiakas tyytyväinen?

(Löow 2002: 107-108; Qualitas Fennica)

Jos projektin arviointi teetetään ulkopuolisella, kannattaa toteuttajaksi valita joku riippumaton henkilö tai organisaatio. Ulkopuolisen tahon on helpompi muodostaa objektiivinen näkemys siitä, miten projektin toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja tehokkuutta voidaan parantaa. Lisäksi ulkopuolisen tahon on helpompi havainnoida, onko projektitoiminta ollut avointa ja tietoa tuottavaa. (Silfverberg 2007: 43, 120-121)

Ulkopuolinen toteuttaja kerää kertaluonteista arviointia varten materiaalin ja määrittelee sen jälkeen arviointikriteerit ja menettelytavat. Tämän jälkeen tehdään yksityiskohtaiset selvitykset ja haastattelut sekä luonnostellaan analyysit ja arviointiraportti. Arvioija kerää kommentit luonnoksesta ja korjaa mahdolliset virhetulkinnat luonnokseen. Viimeisenä vaiheena arvioija viimeistelee raportin ja julkistaa tulokset. Valmiin arviointiraportin tulisi sisältää pääkohtina ainakin yhteenvedon, taustat, arvioinnin keskeiset huomiot, johtopäätökset ja suositukset. (Silfverberg 2007: 125-126)

Projektin arviointi voidaan toteuttaa myös ns. itsearviointina. Itsearviointi tarkoittaa sitä, että projektin toteuttajat itse

suorittavat arvioinnin. Itsearviointia kannattaa tehdä vain tärkeiksi katsotuissa ja vaativissa projekteissa kuten esimerkiksi toimintamallien kehittämisprojekteissa tai ratkaisujen vaikuttavuusprojekteissa. (Viirakorpi 2000: 39-41)

Itsearviointin avulla voidaan suhteellisen nopeasti selvittää projektin kehittämistarpeet ja -valmiudet. Samalla voidaan selvittää miten sitoutuneita osallistujat ovat ja miten tärkeäksi projekti koetaan. Itsearviointi sopii myös muutoksen hallintataitojen mittaamiseen sekä projektien tuloksien ja pysyvyyden mittaamiseen. (Heino, Levä & Tuominen 2006: 8)

Itsearviointi itsessään kehittää uutta ajattelua ja oppimista sekä kokonaisvaltaista ymmärrystä. Lisäksi sen avulla voidaan nostaa haasteiden ja tavoitteiden tasoa sekä lisätä henkilöstön sitoutumista ja arvostuksentunnetta. (Ijäs & Tuominen 2004: 8)

Itsearviointialueita ovat mm. johdon vastuu, resurssien ja projektiorganisaation suunnittelu ja ohjaus, suunnitelman laatiminen ja päättäminen. Myös projektin laajuuden, aikataulujen, kustannusten ja riskien suunnittelu ja ohjaus sekä kehittäminen voidaan katsoa itsearviointin kohteiksi. (Ijäs & Tuominen 2004: 11-13)

Itsearviointitilanteessa projektipäällikkö käy läpi itsearviointin tavoitteet ja pääpiirteet. Itse projektista läpikäydään lähtökohdat, tavoitteet ja nykyinen toiminta. Usein projektiryhmälle jaetaan jo etukäteen materiaalia tutustuttavaksi. Arviointitilanteessa käydään läpi projektin toiminta ja prosessit sekä nostetaan esille syntyneet ongelmat ja pohditaan vaihtoehtoisia toimintamalleja. Työ voidaan suorittaa esimerkiksi SWOT-analyysiä hyväksikäyttäen. Itsearviointiprosessin tuloksena tehdään ns. itsearviointiraportti, jossa ovat analyysin pohjalta laaditut toimenpidesuosituksukset. (Täydennyskoulutuskeskus)

4 Käytännön työn toteutus: Paperiton kokouskäytäntö – projekti

4.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Tämän kehittämistehtävän lähtökohtana oli sähköisen asianhallinnan laajentaminen ja kehittäminen sekä paperisten asiakirjatulosteiden vähentäminen Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallituksen kokoustyöskentelyssä.

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä on käytössä Triplan Oy:n KuntaToimisto asianhallintajärjestelmä, joka mahdollistaa julkisuuslain mukaisen hyvän tiedonhallintatavan ja asianhallinnan. Asianhallinnalla tarkoitetaan tässä organisaation toimintaan kuuluvien asioiden ja niiden käsittelyvaiheiden hallintaa, seurantaa ja raportointia sekä asiakirjojen säilytystä ja välitystä varten muodostettua tietojärjestelmää. Käytännössä tietojärjestelmä on asioiden käsittelyn apuväline.

Asianhallintajärjestelmä tarkoittaa kokonaisvaltaista asianhallintaa, jolloin hallitaan asian koko elinkaari yhdellä järjestelmällä.

Pirkanmaan sairaanhoitopiirillä on KuntaToimisto-ohjelman sovelluksista käytössä mm. diaari, arkistohallinta, viranhaltijapäätössovellus, hälytin, työpöydänhallintasovellus, esityslista-pöytäkirjajärjestelmä, liitteidenhallinta ja sähköinen kokouskäytäntö sekä julkaisuohjelmista KTWeb-sovellus.

Sovelluksista diaari ja arkistohallinta ovat lähinnä kirjaamon ja arkiston käyttöön tarkoitettuja sovelluksia. Arkistohallintasovelluksen (ARKKI) avulla voidaan tehdä arkistonmuodostussuunnitelmia ja hallita paperiarkistoa ylläpitämällä erilaisia luetteloita, siirtoja ja hävityksiä. Diaari käytetään asioiden käsittelyprosessin seuraamiseen ja hallintaan.

Työpöydänhallintasovelluksella (TPH) tehdään valmistelutyötä. Sovelluksella voidaan esimerkiksi lähettää asioita KuntaToimisto-ohjelmiston sisäiselle lausunnolle. Asia voidaan poimia valmisteluun myös suoraan pöytäkirjasta, mikä mahdollistaa olemassa olevien päätösten hyödyntämisen valmistelutyössä. Kun asia on valmisteltu, se voidaan siirtää työpöydänhallintasovelluksesta päätettäväksi joko viranhaltijapäätössovellukseen tai esityslista-pöytäkirjajärjestelmään.

Viranhaltijapäätössovelluksella (VIPS) tehdään viranhaltijoiden päätäntävaltaan kuuluvat päätökset. Samalla sovellus toimii päätösten hallinnan apuvälineenä.

Kehittämistehtävässäni paneudun lähinnä hallitustyöskentelyyn, hallituksen esityslistojen ja pöytäkirjojen laatimiseen, julkaisuun ja kokoustyöskentelyyn. Esityslistojen ja pöytäkirjojen tekemiseen KuntaToimisto-ohjelmalla tarvitaan Esityslista-pöytäkirja –järjestelmä (EPJ), joka on asioiden hallinnan työväline. Järjestelmällä hoidetaan mm. kokouslistojen, esityslistojen ja pöytäkirjojen käsittely ja koonti, tietojen päivitykset diaariin ja päätösarkistoon sekä pöytäkirjojen siirtäminen asiakirjahallintaa. Lisäksi tarvitaan liitteidenhallinta –sovellus, jonka avulla kokousasioihin voidaan lisätä liitteitä joko paperiasiakirjoista skannaamalla tai suoraan tiedostomuodossa.

Tärkein sovellus kehittämistehtäväni kannalta on sähköinen kokouskäytäntö –sovellus. Sen avulla esityslista-pöytäkirjajärjestelmässä olevista asioista ja niiden liitteistä voidaan luoda pdf-muotoinen kooste, joka toimitetaan erikseen sovitulla tavalla kokoukseen osallistuville viranhaltijoille ja hallituksen jäsenille.

Julkaisuohjelmista käytössä on KTWeb –sovellus, joka on tarkoitettu sisäiseksi ja ulkoiseksi tiedonvälityskanavaksi. Sovellus on käyttöliittymä, jota käytetään intra- tai internet-sivujen kautta. KTWebin kautta voidaan katsella esityslistoja, pöytäkirjoja, diaaria, arkistoa ja viranhaltijapäätöksiä. Sovelluksen avulla voidaan katsella myös sähköisiä liitedokumentteja, jotka liittyvät esityslistojen ja pöytäkirjojen asiakohtiin.

4.2 Kehittämistehtävän taustaa ja tavoitteet

Vuonna 2004 paperisen kokousmateriaalin painatus- ja jakelumäärät olivat vielä suuria. Hallituksen kutsut ja esityslistat liitteineen sekä muu tarpeellinen kokousmateriaali lähetettiin paperiversioina jäsenille, varajäsenille ja kokouksessa mukana oleville viranhaltijoille, yhteensä 36 henkilölle. Lisäksi paperijakeluna lähetettiin ns. kakkosjakelu. Kakkosjakeluun kuului lähinnä sidosryhmiä ja talon henkilökuntaa. Kakkosjakelu koski yhteensä noin 40:tä henkilöä. Listat olivat sivumärittään suuria ja niiden painatustyöhön kului runsaasti ajallisia ja taloudellisia resursseja. Yhden esityslistan koko

kaikkine materiaaleineen oli ja on edelleenkin keskimäärin 100-300 sivua, joskus jopa yli 600 sivua.

Vuonna 2004 paperisten listojen jakeluun kului paperia kuukausittain noin 8 000 – 23 000 arkkia, toisinaan jopa yli 40 000 arkkia. Vuositasolla paperin kulutus hallituksen listojen osalta oli keskimäärin noin 200 000 – 400 000 arkkia. Kulutetun paperin määrä oli näin ollen suuri. Lisäksi painatustyöhön kulutetut henkilöresurssit ja materiaalikulut lisäsivät kustannuksia. Painatuspalvelut ovat ulkoistettuja palveluita ja jokaisesta painatustyöstä kustannukset laskutettiin aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Esityslistat ja pöytäkirjat koostettiin ja kuoritettiin postituskuuntoon hallinnossa. Painatuksen ja listojen koostamistyön lisäksi kustannuksia syntyi postituskuluista. Listat jouduttiin toisinaan postittamaan kahdessa erässä. Tämä pelkästään siitä syystä, että yhteen kuoreen laitettuna aineisto ei olisi mahtunut postiluukusta sisään, ja jäsenet olisivat joutuneet noutamaan materiaalin lähimmästä postikonttorista.

Suuri paperinkulutus synnytti tarpeen paperijakelun pienentämiseen. Paperijakelua vähennettiin vaihe vaiheelta. Lopullisena tavoitteena oli paperijakelun minimoiminen ja toive siitä, että tulevaisuudessa paperijakelusta voitaisiin luopua kokonaan.

Vuonna 2005 lopetettiin ns. kakkosjakelu kokonaan ja siirryttiin KTWeb -sovelluksen avulla uuteen sähköiseen esityslistojen ja pöytäkirjojen julkaisumalliin. Sovelluksen avulla esityslistat ja pöytäkirjat voidaan julkaista intra- ja internetsivustollamme. KTWeb -sovelluksen kautta kokouksia tai yksittäisiä asiakohtia on myös helppo hakea ja selata. Sovelluksella julkaistiin vuodesta 2005 lähtien lähes kaikkien sairaanhoitopiiriin luottamuselinten esityslistat ja pöytäkirjat. Sovelluksen käyttöönotolla voitiin yhtenäistää myös sairaanhoitopiiriin luottamuselinten julkaisukäytäntö. Sivulla julkaistiin esityslistojen ja pöytäkirjojen lisäksi myös kokousaikataulut ja tieto, milloin valmiit pöytäkirjat ovat nähtävissä.

Vuonna 2006 otettiin käyttöön liitteidenhallinta -sovellus, joka mahdollisti esityslistojen ja pöytäkirjojen liitteiden julkaisun sähköisesti. Tämän sovelluksen käyttöönoton jälkeen hallituksen kokousmateriaalin paperijakelun kohteeksi jäivät vielä hallituksen jäsenet ja varajäsenet sekä kokouksiin osallistuvat viranhaltijat.

Vuoden 2006 syksyllä syntyi ajatus kehittää kokoustyöskentelyä laajemmin siirtymällä sähköiseen, kokonaan paperittomaan kokouskäytäntöön.

Projektisuunnitelmaa laadittaessa päätettiin, että projekti rajataan koskemaan tässä vaiheessa ainoastaan sairaanhoitopiiriin hallituksen kokoustyöskentelyä. Projektisuunnitelma hyväksyttiin toteutettavaksi sairaanhoitopiirin johtajan päätöksellä 20.4.2007.

Tämän kehittämistehtävän ja laaditun projektisuunnitelman tavoitteena oli vuoden 2007 aikana toteuttaa sähköinen kokouskäytäntö Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin hallituksen kokoustyöskentelyssä siten, että sähköinen kokouskäytäntö on käytössä vuoden 2008 alusta lukien.

Kuten keittämistehtävän lähtökohdat –osiossa todettiin, Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä on käytössä Triplan Oy:n KuntaToimisto-ohjelmisto, jonka avulla paperiton kokouskäytäntö voitiin ohjelmallisesti toteuttaa.

Tavoitteena oli että, Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin hallituksen esityslistojen osalta siirrytään kokonaan sähköisen materiaalin käyttöön ja paperittomaan kokoustyöskentelyyn. Esityslistat liitteineen julkaistaan erilliselle palvelimelle, josta luottamushenkilöt ja viranhaltijat noutavat sähköisen aineiston omalle verkkolevyasemalleen. Kokouksissa esityslistoja ja liitteitä seurataan sairaanhoitopiiriin verkkoympäristöön kytketyillä kannettavilla tietokoneilla.

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli saada myös olemassa olevat resurssit tehokkaampaan käyttöön niin henkilöstöresurssien, laitteistojen kuin kustannustenkin osalta. Tavoitteena henkilöstöresurssien osalta oli, että rutiinityö vähenee ja asioiden valmistelu-aika lisääntyy. Kustannussäästö saadaan aikaan painatus- ja postituskulujen pienenemisen myötä. Muilta osin resurssien käytön tehokkuus paranee, kun tietokoneet ovat tehokkaammassa käytössä ja internetin käytömahdollisuuksia laajennetaan. Myös painatukseen ja postitukseen liittyvät aikasidonnaisuudet saadaan poistettua.

4.3 Projektiorganisaatio, sen tehtävät ja aikataulut

Projektin vastuuhenkilönä toimi sairaanhoitopiiriin johtaja Rauno Ihalainen ja projektipäällikkönä sairaanhoitopiiriin johtajan sihteerä Sari Lehtinen.

Projektiryhmän jäseniksi nimettiin hallintopäällikkö Pentti Saarinen, hallintosihteeri Heli Lähteenmäki ja hallintosihteeri Minna Kekkonen. Myöhemmin tehtävämuutoksista johtuen Minna Kekkonen tilalle nimettiin hallintosihteeri Pia Lepistö. Asiantuntijajäseninä toimivat tietojärjestelmäpäällikkö Antti Jokela ja arkistopäällikkö Tuula Koivisto. Asiantuntijajäseniä kutsuttiin kokouksiin tarvittaessa.

Projektiryhmän tehtävänä oli laatia aikataulusuunnitelma projektin läpiviemiseksi. Lisäksi tehtävänä oli kartoittaa tarvittavat laite- ym. hankinnat sähköisen kokouskäytäntöjärjestelmän käyttöönottamiseksi ja paperittomaan kokouskäyttöön siirtymiseksi. Projektiryhmän tehtävänä oli myös kehittää hallitustyöskentelyn sähköistä käsittelyprosessia.

Projektipäällikön tehtävänä oli laatia tarpeelliseksi katsomansa tiedotteet uuteen kokouskäyttöön siirtymisestä sekä muista projektiin olennaisesti liittyvistä asioista. Projektipäällikkö huolehti projektin aikana hallituksen jäsenten tiedottamisesta.

Hyväksytyssä projektisuunnitelmassa toteutusaikataulu oli karkealla tasolla seuraavanlainen:

- Vuoden 2007 toisen neljänneksen aikana laaditaan suunnitelma ja aikataulutus sähköiselle kokouskäytäntöprojektille ja pyydetään tarjous tietokoneohjelman toimittajalta.
- Kevään 2007 aikana suunnitellaan tarvittava palvelintoteutus ja hankitaan ohjelma Triplan Oy:ltä. Tämän jälkeen projektiryhmä aloittaa koekäytön ja testaa asioiden käsittelyvaiheiden toimivuutta käytännön tasolla.
- Vuoden 2007 syksyn aikana laaditaan hallitukselle tarvittavat tiedotteet ja esitykset, jotta esityslistojen ja kutsujen sähköinen lähettäminen jäsenille mahdollistuu.
- Syksyllä 2007 hankitaan hallituksen kokoushuoneeseen langaton verkko.
- Vuoden 2007 lopussa järjestetään luottamushenkilöille ja viranhaltijoille käyttäjäkoulutusta.
- Vuoden 2008 alussa, viimeistään kuitenkin vuoden 2008 ensimmäisen neljänneksen aikana, siirrytään kokonaan

sähköiseen esityslistojen toimittamiseen ja sähköiseen kokoustyöskentelyyn.

Projektiorganisaatio aloitti toimintansa toukokuulla 2007, jolloin pidettiin projektin järjestäytymiskokous ja sovittiin ensimmäiset konkreettiset toimenpiteet ja tehtävät projektin käynnistämiseksi.

4.4 Kehittämistehtävän eteneminen ja järjestelmän käyttöönotto

Projektisuunnitelman hyväksymisen jälkeen projekti voitiin käynnistää ja ensimmäinen kokous pidettiin toukokuun alussa 2007. Kokouksessa sovittiin mm. tarjouspyynnön laatimisesta Triplan Oy:lle Sähköinen kokouskäytäntö –ohjelman hankkimiseksi. Triplan Oy teki tarjouksen toukokuun lopulla ja sairaanhoitopiirin johtajan päätös ohjelman hankkimisesta tehtiin kesäkuun puolivälissä 2007.

Sähköinen kokouskäytäntö –ohjelma asennus sovittiin tehtäväksi elokuun lopulla 2007. Ohjelman koulutuspäiväksi sovittiin 29.8.2007. Sovellus ei toiminut koulutustilaisuudessa Triplan Oy:n kuvaamalla tavalla. Koska ohjelma ei toiminut asiaan kuuluvalla tavalla, aloitettiin selvitykset toimintahäiriöiden aiheuttajasta. Ongelmakohtiksi kulminoituivat ns. printto-määritykset, jotka ohjaavat aineiston koostamista. Sovelluksen keskeytyminen kesken koostamisvaiheen aiheutti ohjelman toimittajalle päänvaivaa melko pitkään. Määritykset saatiin kuntoon kaikkien käyttäjien osalta vasta lokaan alussa.

Määritysongelmista huolimatta projektiryhmä pystyi testaamaan ohjelmaa syys-marraskuun aikana kahdella koneella, joissa määritykset olivat kunnossa. Alkuvaiheen hankaluuksien jälkeen ohjelma alkoi toimia suhteellisen hyvin, joitakin yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta.

Hallituksen kokoushuoneeseen asennettiin keväällä 2007 langaton verkkoyhteys. Langatonta verkkoyhteyttä kokeiltiin syyskuussa viidellä kannettavalla koneella ja kokeilussa kävi ilmi, että yhteys ei toiminut edes tällä konemäärällä moitteettomasti. Tämän jälkeen päätettiin vaihtaa langattoman verkkoyhteyden muodostava tukiasema tehokkaampaan. Uusi tukiasema asennettiin hallituksen huoneeseen lokakuun lopussa 2007. Uuden tukiaseman myötä verkkoyhteys parani huomattavasti ja kokeiluissa yhteys saatiin hyvin 8-12 koneella. Koko hallituksen jäsenmäärää vastaavaa

kokeiluryhmää, joka olisi ollut 20 henkilöä, ei saatu kokoon. Tukiaseman toimivuuden varmistamistuttua projektiryhmä päätti, että marraskuun kokouksen jälkeen 26.11.2007 voidaan hallituksen jäsenille pitää ensimmäinen koulutustilaisuus.

Hallituksen jäsenille jaettiin 22.10.2007 tiedote paperittomaan kokouskäytäntöön siirtymisestä. Tiedotteessa pyydettiin mm. hallituksen jäseniä ilmoittamaan projektipäällikölle halukkuudesta osallistua ohjelman pilottiryhmään. Hallitukselle laadittu tiedote on tämän tutkintotyön liitteenä 1. Hallituksen jäsenet, yhtä lukuun ottamatta, olivat halukkaita osallistumaan pilottitoimintaa.

Pilottiryhmään halukkaiden jäsenten tietokoneet tarkastettiin laitteistovaatimusten osalta. Seitsemän jäsenen tietokone jouduttiin vaihtamaan laitteistovaatimuksia vastaavaksi. Uudet laitteet toimitettiin ennen marraskuun kokousta ja koulutustilaisuutta.

Marraskuun kokouksen sähköinen aineisto tallennettiin palvelimelle viikko ennen kokousta. Samalla hallituksen jäsenille lähetettiin tieto siitä, että aineisto oli kopioitavissa palvelimelta henkilökohtaiselle levyasemalle.

Koulutustilaisuutta ja sovelluksen käyttöä varten laadittiin ns. kommentointiohje. Ohjeen avulla hallituksen jäsenet oppivat käyttämään Adobe Acrobat -ohjelman peruskomentointiominaisuuksia. Kommentointi todettiin hyväksi apukeinoksi tehdä kokousaineistoon erilaisia huomautuksia ja/tai ”muistilappuja”. Tällöin tarvittavat huomautukset eivät jää pelkäämään jäsenen muistin varaan. Jäsenet voivat tehdä kommentteja ainoastaan henkilökohtaiselle Z-asemalle tallentamaansa aineistoon. Laadittu kommentointiohje on tutkintotyön liitteenä 2.

Pilottiryhmään osallistuvien jäsenten kannettavien tietokoneiden verkkoasetukset tarkastettiin ennen koulutustilaisuutta. Marraskuun kokouksen jälkeen järjestettiin ensimmäinen koulutustilaisuus.

Sovelluksen käytön ja ohjelman toimivuuden puolesta koulutustilaisuus sujui hyvin. Langaton verkko ei edelleenkään toiminut täysin toivotulla tavalla. Koulutus saatiin kuitenkin toteutettua onnistuneesti. Hallituksen jäsenille järjestettiin toinen koulutustilaisuus tammikuun kokouksen jälkeen 21.1.2008.

Neljän kokouksiin osallistuvan viranhaltijan perehdytys järjestettiin yksilöopetuksena heille sopivina ajankohtina. Kolmelle viranhaltijalle vaihdettiin uusi kannettava tietokone, koska vanhat koneet eivät täyttäneet sovelluksen laitteistovaatimuksia.

Marraskuun koulutustilaisuuden jälkeen projektiryhmä koontui miettimään ratkaisuja verkkoyhteyksien parantamiseksi. Pohdittiin toisen tukiaseman asentamismahdollisuutta kokoushuoneeseen. Asiantuntijoilta saamamme lausunnon mukaan toinen tukiasema ei kuitenkaan antaisi kokousteissa sellaista toimintavarmuutta, jota projektiryhmä edellytti. Tästä johtuen projektiryhmä päätti esittää sairaanhoitopiirin johtajalle, että hallituksen huoneeseen rakennetaan kiinteä verkkoyhteyksimahdollisuus ja sähköpistokepaikat. Kiinteä verkkoyhteys poistaisi langattoman verkkoyhteyden kantaavuudesta ja kapasiteetin riittämättömyydestä aiheutuneet ongelmat. Samalla mahdollistettaisiin nopeampi verkkoyhteys.

Kiinteiden verkkoyhteyksien rakentamisesta ja laitehankinnoista tehtiin sähkötekniikan kanssa suunnitelma, joka valmistui joulukuun puolivälissä. Päätös tietoverkon ja sähköjakelun parantamisesta tehtiin ennen joulua ja töiden valmistumisajankohdaksi sovittiin helmikuun puoliväli 2008. Työt valmistuivat 15.2.2008 ja kiinteät verkkoyhteydet olivat käytössä helmikuun hallituksen kokouksessa 18.2.2008. Tuolloin yhteydet toimivat hyvin.

Kokoushuoneessa on nyt mahdollisuus käyttää kiinteä verkkoyhteyttä yhtäaikaaisesti 21 koneella. Myös langatonta verkkoyhteyttä voidaan edelleen käyttää. Jäsenet voivat valita yhteysmuodon.

Langattoman verkkoyhteyden tuomien ongelmien vuoksi paperittomaan kokouskäyttöön siirtymistä jouduttiin myöhentämään. Alun perin tavoite oli, että paperittomaan kokoustyöskentelyyn siirrytään tammikuussa. Vaikka marraskuun kokouksen jälkeen langattoman verkon toiminnan epävarmuuteen reagoitiin heti ja kiinteiden verkkoyhteyksien hankintasuunnitelmaan ryhdyttiin välittömästi laatimaan, emme pysyneet alkuperäisessä aikataulussa.

Maaliskuun 11. päivänä hallituksen jäsenille lähetettiin sähköpostitse tiedote, jonka mukaan maaliskuun kokouksesta alkaen siirrytään kokonaan paperittomaan kokoustyöskentelyyn. Paperisia esityslistoja tai muita paperisia kokousmateriaaleja ei enää lähetetä. Helmikuun kokoukseen saakka

jäsenillä on ollut mahdollisuus käyttää rinnakkain sekä paperista että sähköistä kokousaineisto. Kolme hallituksen jäsentä siirtyi kokonaan paperittomaan kokoustyöskentelyyn jo joulukuun 2007 kokouksesta alkaen.

Sähköpostitiedotteen jälkeen kolme hallituksen jäsenistä ilmoitti tarvitsevansa vielä maaliskuun kokouksessa sähköisen kokousmateriaalin tueksi paperisen kokousaineisto. Projektiryhmä päätti, että näille jäsenille lähettää paperinen aineisto vielä maaliskuun kokousta varten. Paperista jakelua ei kuitenkaan jatketa kuin kokous kerrallaan ja paperiversio täytyy pyytää tuleviin kokouksiin joka kuukausi erikseen.

Ennen maaliskuun kokousta 19.3.2008 hallituksen jäsenille lähetettiin vielä tiedote henkilökohtaisen Z-aseman käytöstä. Tiedotteessa kerrottiin tietoturvasta ja mm. siitä, mihin tarkoitukseen Z -asemaa saa käyttää ja mitä asemalle ei tule tallentaa. Tiedote toimii lähinnä muistutuksena siitä, että jäsenet ovat allekirjoittaneet hallituskauden alussa tietosuojaa koskevan lomakkeen, jossa he sitoutuvat noudattamaan salassapitosäännöksiä sekä laitteiden ja verkkolevyasemien käytöstä annettuja ohjeita. Tiedote on liitteenä 3.

Maaliskuun kokouksesta alkaen hallituksen jäsenille ja kokoukseen osallistuville viranhaltijoille lähetetään viikko ennen kokousta sähköpostitse tieto siitä, että kokousaineisto on noudettavissa palvelimelta. Sähköisen jakelun ansiosta hallitus saa kokousmateriaali käyttöönsä vuorokautta nopeammin. Esityslistaa voidaan nyt myös valmistella pidempään, koska painatukseen ja postitukseen käytetty aika voidaan hyödyntää valmistelutyössä. Tämä tarkoittaa parempaa laatua ja pienempiä työpaineita.

Varajäsenillä ei ole käytössään sairaanhoitopiirin tietokoneita. Kokoukseen saapuessaan he eivät voi seurata kokoustyöskentelyä sähköisessä muodossa. Tästä johtuen varajäsenille lähetetään viikko ennen kokousta sähköpostitse kokoustiedote. Tiedotteessa pyydetään ilmoittamaan, lähetetäänkö kokousaineiston sähköisessä muodossa vai kirjepostina.

Mikäli varajäsenen ei tarvitse osallistua kokoukseen, ei kumpaakaan versiota lähetetä. Tässä tapauksessa heillä on mahdollisuus seurata kokouksessa käsiteltäviä asioita internetin kautta KTWeb-sovellusta käyttäen. Internetiin julkaistaan kaikki julkiset kokousasiat liitteineen.

5 Käyttäjäpalautteet

Projektiryhmä arvioi, että avoimen ja suoran käyttäjäpalautteen saaminen hallituksen jäseniltä voisi olla vaikeaa. Tästä syystä palaute päätettiin kerätä käyttäjäkysely avulla. Kyselylomakkeesta laadittiin kolmisivuinen. Kahdella ensimmäisellä sivulla on suoria kysymyksiä, joihin voi vastata rasittamalla omia kokemuksiaan eniten vastaavan kohdan. Viimeinen sivu varattiin kokonaan vapaalle palautteelle. Kolmannelle sivulle hallituksen jäsenet saivat kirjoittaa ruusuja ja/tai risuja sekä kehittämideoita paperittomasta kokouskäytännöstä ja sähköisen kokousmateriaalin käytöstä. Käyttäjäpalautelomake on tutkintotyön liitteenä 4.

Käyttäjäpalautteen tarkoituksena oli mm. kartoittaa tietokoneen yleistä käyttötasoa ja suhtautumista sähköiseen kokousmateriaalin käyttöön sekä selvittää yleisiä käyttökokemuksia sähköisen kokouskäytäntö -järjestelmän käytöstä, ohjeistuksesta ja käytön mielekkyydestä.

Kysely laadittiin siten, että vastaaja pystyisi vastaamaan lomakkeen jokaiseen kysymykseen. Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään esimerkiksi vaikuttaako tietokoneen aikaisempi käyttökokemus siihen, miten hallituksen jäsenet kokevat sähköisen materiaalin käytön yleensä ja vaikuttaako käyttökokemus kokousmateriaalin noutorutiineihin.

Samoin pyrittiin selvittämään miten verkkoyhteydet toimivat hallituksen kokouksissa ja kokevatko jäsenet lisäkoulutuksen tarpeelliseksi. Myös ennakoasenteiden mahdollista merkitystä pyrittiin selvittämään.

Käyttäjäpalautelomake jaettiin hallituksen jäsenille kokouksessa 31.3.2008. Kokouksessa oli mukana 15 jäsentä ja käyttäjäpalautteen palautti 11 jäsentä.

Koska palautteita on vain 11 kappaletta, aineisto ei anna mahdollisuutta tilastomatemattiseen analysointiin. Liian pienestä aineistosta tehty matemaattinen tarkastelu ei ole luotettava. Tämän vuoksi palautteita käsitellään kuvailevalla otteella.

Kyselyssä kartoitettiin tietokoneen yleistä käyttötiheyttä ja -kokemuksia. Vastausten perusteella hallituksen jäseniä voidaan pitää melko kokeneina tietokoneen käyttäjinä. Kaikki vastaajat käyttävät tietokonetta päivittäin ja 73 % käyttäjistä kokee tietokoneen käytön joko helpoksi tai melko helpoksi.

Vastaajia pyydettiin kertomaan sähköisen kokousmateriaalin käyttökokemuksista. Puolet vastaajista koki sähköisen kokousmateriaalin käytön helpoksi tai melko helpoksi. Kukaan vastaajista ei pitänyt sähköisen aineiston käyttöä erittäin vaikeana.

Tiedusteltaessa verkkoyhteyksien käyttöä ja toimivuutta 75 % langatonta verkkoyhteyttä käyttäneistä ilmoitti, että yhteys on toiminut vähintään kohtalaisesti, vaikka langattoman verkkoyhteyden toiminnassa on ollut ongelmia ja yhteyttä ei ole aina kyetty muodostamaan moitteettomasti. Kiinteää verkkoyhteyttä käyttäneistä 60 % ilmoitti verkkoyhteyden toimivan erittäin hyvin. Kaksi jäsentä ilmoitti, että he eivät ole vielä käyttäneet tietokonetta kokoustilanteissa.

Hallituksen jäsenistä kaksi kolmasosaa kannattaa paperitilosten määrää vähentämistä ja sähköisen kokousmateriaalin käyttöä.

Kun hallituksen jäseniltä kysyttiin, onko sähköinen aineisto helposti löydettävissä ja onko materiaaliin kopiointi palvelimelta helppoa, kaikki vastaajat ilmoittivat, että aineisto on helposti löydettävissä ja 75 %:n mielestä myös kopiointi henkilökohtaiselle verkkolevyasemalle on helppoa.

Kotona olevien adsl-yhteyksien toimivuutta piti hyvänä 33 % vastaajista. Ongelmia kokeneista puolet piti yhteyttä hitaana ja toinen puoli ilmoitti, että yhteys katkeaa toisinaan kesken tiedostojen lataamiseen.

Sähköisen materiaalin kommentointia piti helppona lähes 80 % vastaajista. Hallituksen jäsenille laadittua kommentointiohjetta pidettiin yleisesti selkeänä ja riittävän kattavana.

Vain puolet vastaajista ilmoitti osallistuneensa järjestettyihin koulutuksiin. Ehkä tästä johtuen 40 % vastaajista ilmoittivat haluavansa lisäkoulutusta. Koulutusta kaivattiin nimenomaisesti sähköisen aineiston kommentointiin.

Vapaata tekstipalautetta antoi noin puolet vastaajista. Kaksi palautteen antajaa koki, että sähköisen materiaalin selaaminen tietokoneen näytöltä on vaikeampaa ja epämiellyttävämpää kuin paperiversioiden käyttö. Lisäksi he pitivät huonaona sitä, että koneelta lukeminen on melko paikkasidonnaista, kun taas paperisen kokousmateriaalin voi ottaa mukaan mihin tahansa.

Vapaassa palautteessa painotettiin vielä kotiyhteyksien hitautta ja/tai huonoa toimivuutta, vaikka siitä oli kysytty jo varsinaisessa kysymysosiossa. Myös koulutustarvetta tuotiin uudelleen esiin, mutta lähinnä omia käyttötaitoja pohtien.

Palautteista löytyi myös yksi kehitystoive. Eräs vastaajista toivoi, että sähköistä kokouskäytäntöä laajennettaisiin myös sairaanhoitopiirin muihin luottamustoimiin mm. koulutussäätiön hallituksen kokouksiin.

6 Johtopäätökset ja jatkosuunnitelmat

6.1 Johtopäätökset

Julkaisen hallinnon kehittämisessä sähköiset toimintatavat ovat nykyisin keskeisessä roolissa. Samalla kun hallintoa kehitetään, täytyy uudistaa palveluprosesseja ja toimintatapoja. Toimintatapojen kehittämisessä on tärkeää, että prosessit ovat sujuvia.

Sähköisten palvelujen avulla voidaan tarjota asiakkaille, kuntalaisille ja työntekijöille monipuolisia ja laadukkaita palveluja. Sähköiset palvelut tehostavat julkishallinnon toimintaa, lisäävät avoimuutta ja synnyttävät kustannussäästöjä. Säästöjä saadaan aikaan mm. vapautuvilla henkilöstöresursseilla ja pienentyvillä materiaali- ja logistiikkakustannuksilla. Keskeisenä tavoitteena on myös välttää päällekkäisen tiedon hallintaa ja säilyttämistä, samalla kun asiakirjojen jakelu nopeutuu ja kopiointitarve vähenee.

Sähköisten palvelujen tuottamisessa on tärkeää, että toiminta on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Näin voidaan taata käyttäjille laadukkaat ja tarkoituksenmukaiset palvelut. Suunnitelmallisuus vähentää myös moninkertaiseen työhön riskiä.

Tämän kehittämistehtävän lähtökohtana oli sähköisen asianhallinnan laajentaminen ja kehittäminen sekä paperisten asiakirjatulosteiden vähentäminen Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallituksen kokoustyöskentelyssä.

Laaditun projektisuunnitelman tavoitteena oli toteuttaa Sähköinen kokouskäytäntö –projekti vuoden 2007 aikana siten, että Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallituksen kokoustyöskentely on paperitonta viimeistään vuoden 2008 alkuneljänneksen aikana.

Projektin etenemistä hidastaneista ongelmista huolimatta projektisuunnitelmassa asetettu tavoite, siirtyä paperittomaan kokoustyöskentelyyn vuoden 2008 alkuneljänneksen aikana, toteutui ja hallituksen esityslistamateriaali julkaistaan nykyisin sähköisessä muodossa.

Uusien tietojärjestelmien käyttöön ottaminen vaatii sitoutumista johdolta, käyttäjiltä ja projektin toteuttajilta. Ilman sitoutumista ei projekti voi onnistua odotetulla tavalla. Uusien

järjestelmien käyttöönotto pyritään yleensä toteuttamaan tietyssä ajanjaksona ja tästä syystä työ kannattaakin toteuttaa projektiluonteisena. Projekti on rajattu kokonaisuus, jolla on määritellyt resurssit ja selkeä tavoite. Projektille laaditaan suunnitelma, jonka toteuttaa tehtävään erikseen määritelty projektiorganisaatio.

Projekti työskentelytapana vaatii hyvää tiimihenkeä. Projektiryhmän täytyy sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja heidän pitää tukea toisiaan tavoitteiden mukaisten tulosten aikaansaamiseksi.

Sähköinen kokouskäytäntö –projektin tiimi toimi aktiivisesti ja yhteistyö oli tiiviistä. Hankinnat ja ohjeistukset sekä ongelmatilanteiden ratkaisut hoidettiin projektiryhmän ”siunauksella” ja näin tiimin työskentely pysyi tiiviinä, tavoitteellisena ja ryhmän jäsenet pysyivät ajan tasalla projektin etenemisestä.

Johdon sitoutuminen tavoitteeseen oli tärkeää, johtuen jo pelkästään siitä syystä, että projektin aikana syntyneiden ongelmien ratkaisemiseksi vaadittiin lisärahoitusta. Johdon nopeiden ratkaisujen ansiosta projekti pysyi aikataulussa ja lopullinen tavoite toteutui suunnitelman mukaisesti.

Myös hallituksen jäsenten myönteinen suhtautuminen pilottivaiheeseen edisti tavoitteen saavuttamista. Pilottivaiheessa saimme mahdollisuuden testata ohjelman toimivuutta, verkkoympäristöä ja laadittuja ohjeita lopullisessa käyttäjäympäristössä.

Sähköisen kokousmateriaalin käyttö mahdollistaa aikaisempaa helpomman, laajemman ja nopeamman materiaalin käytön. Sähköiseen kokousaineistoon tehdyt merkinnät säilyvät henkilökohtaisella levyasemalla ja niihin voi palata tarvittaessa. Lisäksi aikaisempien kokousten materiaali on helposti ja laajasti hyödynnettävissä. Tämä voi osaltaan helpottaa ja nopeuttaa päätöksentekoprosessia.

Tällä hetkellä on vielä ratkaisematta, miten hallituksen varajäsenten osalta paperiton kokouskäytäntö voidaan toteuttaa. Varajäsenille ei ole käytössä sairaanhoitopiirin hallinnoimia laitteita. Nyt varajäsen tulostaa sähköpostilla lähetetystä sähköisestä aineistosta paperiversion tai vaihtoehtoisesti se lähetetään hänelle postitse. Tähän ongelmaan pyritään löytämään ratkaisu mahdollisimman pian.

Maaliskuun kokouksen jälkeen jäsenille tehty palautekysely paperittomaan kokouskäytäntöön siirtymisestä osoitti, että

käyttäjät ovat melko kokeneita tietokoneen käyttäjiä ja suurin osa vastaajista piti hyvänä, että paperiset aineistot vaihdetaan sähköiseen materiaaliin. Palautteista kävi selkeästi ilmi, että kotiyhteydet eivät toimi toivotulla tavalla. Yhteyttä pidettiin hitaana ja lisäksi yhteyden katkeaminen aineiston latausvaiheessa koetaan ongelmalliseksi. Saadun palautteen perusteella on päätetty, että yhteysnopeutta tullaan nostamaan tulevan kesän aikana. Tämän toivotaan vähentävän kotiyhteyksissä ilmenneitä ongelmatilanteita. Osin negatiivisestakin palautteesta huolimatta kysely antoi kokonaiskuvan, että sähköiseen kokouskäytäntöön siirtyminen on jäsenten mielestä perusteltua ja edellytykset sen toteuttamiseen ovat hyvät. Palautekysely antaa uskoa jatkosuunnitelmien laatumiseksi lähitulevaisuudessa.

Lyhyenä loppuyhteenvetona voidaan todeta, että paperittoman kokouskäytännön avulla materiaalikulutukset pienenevät, lähetyskustannukset poistuvat käytännössä kokonaan, materiaalinhallinta helpottuu, esityslistojen valmistelutyöhön resursoidut henkilöstökustannukset pienenevät ja asioiden valmistelu-aika lisääntyy. Tämän kaiken seurauksena toiminta systematisoituu, ohjelmien ja laitteiden käyttö tehostuu, laatu paranee ja tiukassakin aikataulupaineessa saadaan aikaan laadukas lopputulos niin materiaalin kuin työsuoritusten osalta.

6.2 Jatkosuunnitelmat

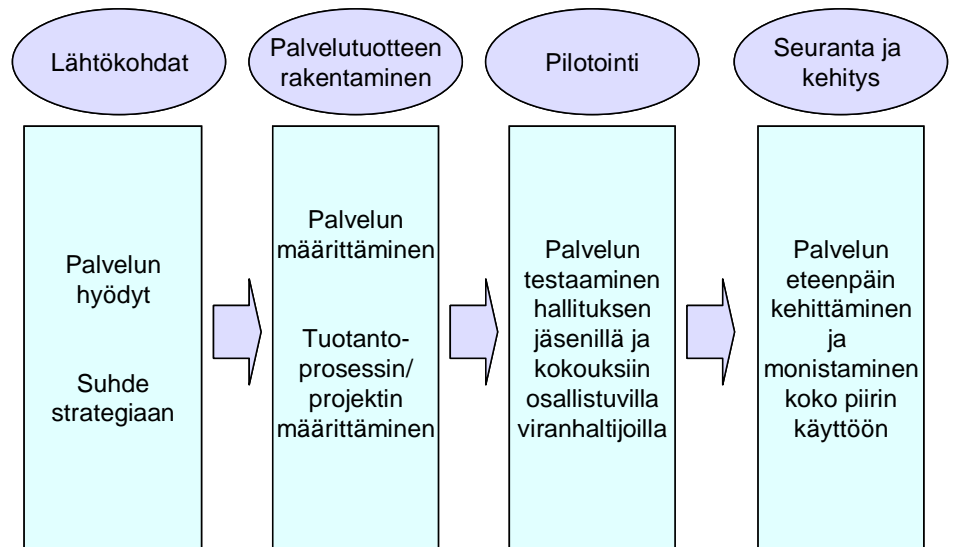
Tuotteistaminen

Tämä kehittämistyön tarkoitus oli keskittyä ainoastaan hallituksen kokoustyöskentelyn sähköistämiseen. Paperiton kokouskäytäntö –malli on kuitenkin kopioitavissa myös muiden luottamuselinten käyttöön ns. sisäisen tuotteistamisprosessin kautta (kuva 7). Sisäisten työmenetelmien tuotteistamisen tavoitteena voivat olla esimerkiksi operatiivisen tehokkuuden lisääminen oppimalla ja kehittämällä tai sisäisten työ- ja toimintamenetelmien kehittäminen. Paperittoman kokouskäytäntö –projektin toteutuksessa on kyse työ- ja toimintamenetelmien kehittämisestä sekä materiaali- ja henkilöstökustannusten vähentämisestä pitkällä aikavälillä.

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategian yhtenä eettisenä periaatteena on yhteiskuntavastuullisuus. Esityslistat ovat suuria ja niiden painatustyöhön kuluvat materiaali- ja henkilöstökustannukset ovat haaste, johon halutaan ajanmukainen, käytännöllinen ja kustannuksia säästävä ratkaisu.

Resurssien tehokas käyttö ja kustannussäästöjen aikaansaaminen suuressa organisaatiossa on yhteiskuntavastuullisuutta parhaimmillaan. Tähän voidaan osaltaan vastata paperittoman kokouskäytännön laajentamisella.

Paperittoman kokouskäytännön tuotteistamisprosessi voidaan kuvata seuraavan kuvion avulla (kuva 7).



Kuva 7 Sähköinen kokouskäytäntö –projektin toteuttaminen, seuranta ja edelleen laajentaminen

Paperiton kokouskäytäntö –malli olisi mahdollistaa ottaa käyttöön myös valtuuston, johtoryhmän, ohjausryhmän ja viiden johtokunnan kokoustyöskentelyssä. Lisäksi joissakin hallituksen nimeämässä toimikunnissa voisi hyödyntää paperittoman kokouskäytännön mallia.

Paperittomaan kokouskäytäntöön siirtyminen vaatii, että kokouksiin osallistuvilla henkilöillä on käytössään kannettavat tietokoneet, jotka on mahdollista kytkeä sairaanhoitopiiriin langattomaan tai kiinteään verkkoon. Tällöin luottamustoimen jäsenille pitää hankkia tietohallinnon konepoolista kannettavat tietokoneet. Koneet ovat jäsenten käytössä koko valtuustokauden ja ne palautetaan kauden loputtua takaisin laitteiden omistajalle.

Mahdollisessa laajenusvaiheessa uusien käyttäjäryhmien koulutus tapahtuu sisäisesti ja niistä ei aiheudu ulkoisia lisäkustannuksia. Esityslistojen teknisestä toteutuksesta vastaavat henkilöt voivat kouluttaa sähköiseen kokouskäytäntöön mukaan tulevat luottamushenkilöt ja viranhaltijat.

Paperittoman kokouskäytäntömallin käyttöönotto parantaa tehokkuutta. Rutiinityövaiheita voidaan vähentää tai kokonaan poistaa. Samalla työntekijöiden osaamista voidaan aikaisempaa paremmin hyödyntää ja mahdollisuudet työnjatkoon paranevat. Paperisten esityslistojen poistuessa monistus ja lähettäminen jäävät pois työvaiheista ja samalla aikataulupaineet helpottuvat.

Muita jatkosuunnitelmia

Paperittoman kokouskäytäntö -projektin myötä aineiston käyttöön saaminen nopeutuu. Teknisen koostamisen suorittava henkilö tallentaa sähköisen aineiston palvelimelle ja ilmoittaa luottamushenkilöille ja viranhaltijoille sähköpostitse, että sähköinen aineisto on noudettavissa. Aineiston koostamiseen, tallentamiseen ja tiedottamisen kuluva aika on laskehtavissa minuuteissa. Tämän jälkeen luottamushenkilö tai viranhaltija voi välittömästi noutaa aineiston käyttöönsä. Kun monistus ja lähettäminen jäävät pois, syntyy aikasäästöä, joka voidaan hyödyntää asioiden perusteellisempänä valmisteluna.

Koska sähköinen materiaali saadaan käyttöön nopeasti, on tarkoituksena esittää seuraavan valtuustokauden alussa hallitukselle esityslistojen lähetysajan lyhentämistä. Paperiset esityslistat postitettiin viikko ennen kokousta, jolloin ne olivat luottamushenkilöiden käytössä kuusi päivää ennen kokousta. Sähköinen aineisto on käytössä heti, kun materiaali on tallennettu palvelimelle, ja tästä syystä aikatauluissa ei enää tarvitse huomioida postitukseen kuluva aika. Prosessin nopeutumisesta johtuen tulemme esittämään hallitukselle, että sähköinen kokousaineisto tallennetaan palvelimelle viisi päivää ennen kokousta. Tätä kautta valmistelutyöhön käytettävä aika lisääntyy kahdella päivällä. Samalla kun valmistelu-aika lisääntyy, voidaan myös asioiden sisällöllistä laatua parantaa.

Lisääntynyt valmistelu-aika vähentää valmistelusta vastaavien työntekijöiden henkilökohtaista kiirettä ja aikataulupaineita. Lisäksi aikaa säästyy, kun paperisten esityslistojen arkistointitarve poistuu. Myös fyysisen arkistotilan tarve vähenee, kun aineisto voidaan säilyttää sähköisessä muodossa.

Sähköinen kokouskäytäntö mahdollistaa reaaliaikaisen pöytäkirjan kirjoittamisen. Mikäli pöytäkirja kirjoitettaisiin kokouksessa valmiiksi ja tarkastus voitaisiin suorittaa heti kokouksen jälkeen, pöytäkirjojen valmistumis-, tarkastus- ja

täytäntöönpanoprosessia voitaisiin lyhentää jopa puoleltoista viikolla. Tällä hetkellä pöytäkirja lähetetään maapostilla tarkastuskierrokselle ja siihen kuluu aikaa keskimäärin 1-2 viikkoa.

Tavoitteena on, että kokousasioiden valmistelun etenemistä voidaan seurata sähköisesti. Tällöin esimerkiksi luottamushenkilöt ja kokouksiin osallistuvat viranhaltijat voivat seurata koko päätöksentekoprosessia sähköisten asianhallintajärjestelmien kautta. Järjestelmään kirjataan kaikki asian läpikäymät vaiheet, myös mahdollisesti valitusprosessit. Tällöin koko päätöksentekoprosessi on seurattavissa ja tarkasteltavissa sähköisesti kellonajasta riippumatta.

Lähitulevaisuuden jatkosuunnitelmiin voisi kuulua myös hallituksen päätösten sähköinen allekirjoittaminen ja sähköinen tiedoksianto. Suunnitelmat ovat kuitenkin vasta ajatusasteella ja niiden mahdollinen käyttöönotto vaatii suunnittelua ja selvitystyötä, jotta kaikki lainsäädännölliset ja hallinnolliset velvoitteet tulevat huomioiduksi.

Lähteet

Kirjallisuus:

- Antila, Juha 2001. Dokumenttien hallinta (2. päivitetty painos). Helsinki: Edita Oyj.
- Artto, Karlos; Martinsuo, Miia; Kujala, Jaakko 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Forsberg, Kevin; Mooz Hal; Cotterman, Howard 2004. Projektin hallinta – Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heino, Juha; Levä, Kirsi; Tuominen, Kari 2006. Johdatko julkista organisaatiota laadukkaasti? CAF: Itsearviointin työkirja: Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Ijäs, Lasse; Tuominen, Kari 2004. Laatu projektien hallintaan ISO 10006: Itsearviointin työkirja: Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Karlsson, Åke; Marttala, Anders 2001. Projektkirja: Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Lantto, Eeva 1999. Sähköinen asiointi hallinnossa. Kela Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia. Helsinki: Kelan omatarvepaino.
- Litke, Hans-Dieter; Ilonka Kunow 2004. Projektinhallinta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Lööw, Monica 2002. Onnistunut projekti: Projektijohtamisen ja –suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanomat Oy.
- Martinsuo, Miia; Aalto, Taru; Artto, Karlos 2003. Projektisalkun johtaminen: Tuotekehitysprojektien valinta ja strateginen ohjaus. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Murch, Richard 2002. IT-projektinhallinta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Pajukoski, Marja 2004. Sähköinen asiointi sosiaali- ja terveydenhuollossa: Lainsäädännön rajat ja mahdollisuudet. STAKES raportteja 283. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Phillips, Joseph 2005. IT-projektihallinta: sertifikaatti. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Pelin, Risto 2004. Projektihallinnan käsikirja (4. uudistettu painos). Helsinki: Projektijohtaminen Oy
- Ruuska, Kai 2007. Pidä projekti hallinnassa: Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Silverberg, Paul 2007. Ideasta projektiksi: Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Stenlund, Heikki 1992. Projektin ohjaus. Helsinki: Opetushallitus.
- Tietoyhteiskuntaneuvosto 2006. Tulevaisuuden elinvoimainen Suomi. Helsinki: Valioneuvoston kanslia.
- Toivanen, Mia 2006. Sähköisten asiointipalvelujen kehittäminen kunnissa. Väitöstutkimus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 9/2005. Tieto- ja viestintäteknikalla aikaansaadut tehostamishyödyt julkisessa hallinnossa. Helsinki: Edita Oyj.
- Vartiainen, Matti; Ruuska, Inkeri; Kasvi, Jyrki J.J. 2003: Projektiosaaminen – dynaamisen organisaation voimavara. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Viirkorpi, Paavo 2000. Onnistunut projekti – Opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Virkki, Pekka; Somermeri, Arvo 1998. Projektityö: kehittämisen moottori. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Virtanen, Petri; Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Voutilainen, Tomi 2006. Hyvä sähköinen hallinto. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Verkoartikkelit:

Euroopan yhteisöjen komissio 52003DC0567

Komission tiedonanto neuvostolle, euroopan parlamentille, euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle - Sähköisen hallinnon merkitys huomisen Euroopassa [SEC(2003) 1038] [online] [viitattu 5.1.2006]
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52003DC0567:FI:HTML>]

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 24.1.2003/13. . [online] [viitattu 6.1.2008]

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030013>

Qualitas Fennica. Projektinhallinnan avaintemoja. [online] [viitattu 10.2.2008]

<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/projektiavainteemoja.html>

Suomen Kuntaliitto. Yleiskirje 6/80/2003 / Katja Saunavaara/eg 25.2.2003. Sähköisen asioinnin uudistus. [online] [viitattu 6.1.2008]

http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;63;375;731;734;13967

Täydennyskoulutuskeskus. Projektin arviointi. [online] [viitattu 10.2.2008]

http://www.joensuu.fi/tkk/koulutusalat/yrittajyys_ ja_liiketoimin taosaaminen/arviointi.php#1

Valtiovarainministeriö. Julkaisut. Vuoden 2005 työryhmämuistiot. [online] [viitattu 19.1.2008]

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_tyoryhmamuistiot/20051230Asioin12352/muistio_11b.pdf

Liitteet

- Liite 1 Paperiton kokouskäytäntö Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallituksen kokoustyöskentelyssä
- Liite 2 Ohje luottamushenkilöille esityslistojen selaukseen ja kommentointiin
- Liite 3 Paperiton kokouskäytäntö / henkilökohtaisen Z-aseman käyttäminen
- Liite 4 Käyttäjäpalautelomake

22.10.2007

Paperiton kokoustyöskentely Pirkanmaan sairaanhoidopiirin hallituksen kokouksissa

Sairaanhoidopiirin johtajan päätöksellä 20.4.2007 § 120 on hyväksytty toteutettavaksi "Sähköinen kokouskäytäntö" –projekti. Projektin tavoitteena on toteuttaa paperiton kokouskäytäntö Pirkanmaan sairaanhoidopiirin hallituksen kokoustyöskentelyssä.

Sähköinen kokouskäytäntö –sovellus, joka on osa KuntaToimisto –ohjelmistoperhettä, on hankittu Triplan Oy:ltä. Ohjelman avulla on tarkoitus siirtyä kokonaan sähköisen kokousmateriaalin käyttöön hallitustyöskentelyssä. Esityslistat liitteineen tallennetaan erilliselle palvelimelle, josta luottamushenkilöt noutavat kokousmateriaalin omalle verkkolevyasemalleen. Tiedosto tallennetaan palvelimelle pdf-muodossa.

Sähköinen esityslista tallennetaan palvelimelle viikkoa ennen hallituksen kokousta. Kun tiedosto on tallennettu palvelimelle, jäsenille lähetetään sähköpostitse ilmoitus, että kokousmateriaali on noudettavissa palvelimelta.

Jäsenillä on mahdollisuus halutessaan tehdä kommentteja/huomautuksia esityslistaan tulevaa kokousta varten. Kommentointi tehdään Acrobat Reader-ohjelman kommentointityökaluilla. Kommentointi voidaan tehdä ainoastaan omalle levyasemalle tallennettuun aineistoon.

Hallituksen jäsenet tuovat omat kannettavat tietokoneet mukanaan kokouksiin. Hallituksen kokoushuoneessa on langaton verkkoympäristö, joka mahdollistaa langattoman verkkoyhteyden henkilökohtaiseen levyasemaan. Langaton verkkoyhteys muodostetaan secco-kortin avulla.

Loppuvuodeksi 2007 on tarkoitus perustaa hallituksen jäsenistä ns. pilottiryhmä, joka kokeilisi paperitonta kokouskäytäntöä ja langattoman verkon toimivuutta kokoustilanteissa. Pilottiryhmältä saadun palautteen pohjalta päätetään jatkotyöskentelystä.

Ensimmäinen pilottiryhmän perehdytystilaisuus on suunniteltu pidettäväksi marraskuun hallituksen kokouksen jälkeen 26.11.2007.

Pilottiryhmään mukaan lähtevien jäsenten kannettavien tietokoneiden toimintavalmius varmistetaan ohjelmiston ja langattoman verkon käyttömahdollisuuden osalta mahdollisimman nopeasti. Mikäli kone ei ole toimintaympäristöön sopiva, vaihdetaan se ohjelmiston edellyttämään laitekantaan mahdollisimman pian.

Pilottiryhmään halukkaita hallituksen jäseniä pyydetään ilmoittamaan asiasta sairaanhoidopiirin johtajan sihteerille Sari Lehtiselle. Halukkuuden voi ilmoittaa heti hallituksen infotilaisuudessa tai kokouksen jälkeen joko puhelimitse numeroon 311 66211 tai sähköpostilla sari.lehtinen@pshp.fi.

LIITE 2

Paperiton kokouskäytäntö PSHP:ssä

Ohje luottamushenkilöille esityslistojen selaukseen ja kommentointiin

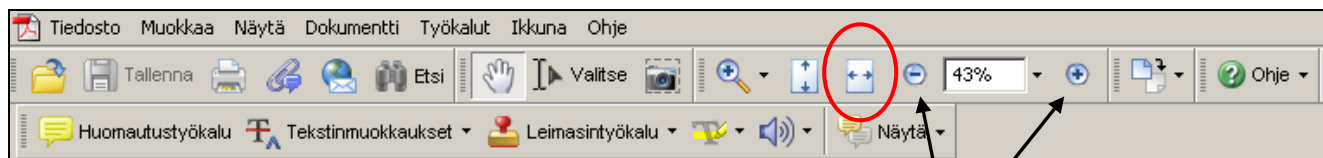
Esityslistan selaaminen

Esityslistaa voi selata

- Hiirellä vierittämällä
- Näytön alareunan sinistä kaksoisnuolinäppäintä klikkaamalla sivu kerrallaan
- Vasemman reunan sisällysluetteloä klikkaamalla suoraan kyseisen asian kohtaan


Osa liitteistä voi poiketa normaalista A4 –koosta ja siten myös muuttaa näkymän asettelua selattaessa. **Näkymän voi palauttaa takaisin näytön kokoiseksi seuraavasti:**



1. Klikkaa vasemman reunan sisällysluettelosta haluamaasi asiaa tai liitteen otsikkoa.
2. Klikkaa painiketta Sovita leveys. (kuvassa punainen ympyrä)



Mikäli teksti on liian pieni- tai suurikokoista, sitä voi muokata muuttamalla tekstin kokoa ilmaisevaa, ylävalikossa olevaa prosenttilukua tai klikkaamalla sen vieressä olevia painikkeita + ja -.

Mikäli haluat tarkentaa jotain yksityiskohtaa, esimerkiksi kartalla:

1. Klikkaa Suurennustyökalu  aktiiviseksi.
2. Mene siihen kohtaan sivua, jota haluat katsoa tarkemmin.


3. Klikkaa hiiren vasenta painiketta useamman kerran, kunnes olet tyytyväinen näkymään.
4. Voit selata näkymää alareunan ja oikean reunan nuolityökaluilla tai valitsemalla käsityökalun , jolloin voit liikutella näkymää hiiren vasen painike **alas** painettuna.
5. Näkymä palautetaan normaalikokoiseksi klikkaamalla Sovita leveys -painiketta: 

Kommentointien tekeminen esityslistaan

Acrobat ei ole varsinainen tekstinkäsittelytyökalu, mutta valmiiseen dokumenttiin voi lisätä omia kommentteja ja merkintöjä.

Ennen kommentoinnin aloittamista nouda ensin esityslista-aineisto palvelimelta osoitteesta [\\pshprs01\yhteiset\01_Hallitus](#) omalle henkilökohtaiselle levyasemalle (Z-asema). Merkintöjä voit tehdä ainoastaan henkilökohtaiselle levyasemalle tallennettuun tiedostoon. Tietoturvasyistä johtuen, tiedosto pitää tallentaa henkilökohtaiselle levyasemalle (Z-asema). Tietoturvasyistä johtuen tiedoston tallentaminen muille levyasemille on kiellettyä.

1 Kommenttien tekeminen Huomautustyökalulla

§ 189, HALL 20.10.2006 8:30	DIAARI: 477/2006
VÄLITILINPÄÄTÖS AJALTA 1.1.-31.8.2006	
HALL 9.6.2006 § 118	
Väliilinpäätös ajalta 1.1.-30.4.2006 on	
LIITTEENÄ nro 1. 	

1. Valitse ylärivin valikosta **Työkalut – Kommentointi – Huomautustyökalu**.
2. Valitse tekstistä klikkaamalla kohta, johon haluat huomautuksen lisätä.
3. Kirjoita avautuvaan ponnahdusikkunaan omat muistiinpanosi.
4. Sulje ponnahdusikkuna oikean yläkulman ruksista.
5. Lisätty huomautus näkyy keltaisena kuvakkeena ja teksti aukeaa hiiren ollessa sen kohdalla.
6. Huomautuskenttää voi muokata klikkaamalla hiirtä kuvakkeen kohdalla ja poistaa klikkaamalla hiiren oikeaa painiketta ja valitsemalla **Poista**.

2 Tekstin rajaus Suorakulmiotyökalulla

Esityslistasta voi korostaa haluttuja tekstikohtia kuvamerkintätyökaluilla.

§ 189, HALL 20.10.2006 8:30	DIAARI: 477/2006
VÄLITILINPÄÄTÖS AJALTA 1.1.-31.8.2006	
HALL 9.6.2006 § 118	
Välitilinpäätös ajalta 1.1.-30.4.2006 on	
LIITTEENÄ nro 1.	
<div style="border: 1px solid red; padding: 5px;"> <p>Välitilinpäätöstä on käsitelty sairaanhoitopiirin johtoryhmässä 22.5.2006 ja 29.5.2006.</p> <p>TAYS:n toimialueille 1-5, sairaanhoidon ja hallinnon palvelualueille, Mäntän seudun terveydenhuoltoalueelle, Valkeakosken aluesairaalalle, Vammalan aluesairaalalle ja hallintoylilääkärille on lähetetty 26.5.2006 selvityspyyntö välitilinpäätöksestä ajalta 1.1.-30.4.2006. Selvityspyyntö on</p> </div>	
LIITTEENÄ nro 2.	

1. Valitse **Työkalut-Kuvamerkinnät-Suorakulmiotyökalu**
2. Aseta kursori halutun tekstiosan vasempaan yläkulmaan hiiren vasen painike alhaalla ja vedä hiirtä kohti oikeaa alakulmaa
3. Päästä painike, jolloin teksti rajautuu
4. Rajauksen muokkaaminen: klikkaa hiirtä rajausviivan kohdalla, jonka jälkeen rajausta voi siirtää hiirellä vetämällä, hiiren vasen painike alhaalla.
5. Rajauksen poisto: klikkaa hiiren oikeaa painiketta viivan päällä, jolloin se muuttuu aktiiviseksi ja valitse **Poista**.

3 Tekstin alleviivaus

§ 189, HALL 20.10.2006 8:30	DIAARI: 477/2006
VÄLITILINPÄÄTÖS AJALTA 1.1.-31.8.2006	
HALL 9.6.2006 § 118	
Välitilinpäätös ajalta 1.1.-30.4.2006 on	
LIITTEENÄ nro 1.	
<p><u>Välitilinpäätöstä on käsitelty sairaanhoitopiirin johtoryhmässä 22.5.2006 ja 29.5.2006.</u></p> <p><u>TAYS:n toimialueille 1-5, sairaanhoidon ja hallinnon palvelualueille, Mäntän seudun terveydenhuoltoalueelle, Valkeakosken aluesairaalalle, Vammalan aluesairaalalle ja hallintoylilääkärille on lähetetty 26.5.2006 selvityspyyntö välitilinpäätöksestä ajalta 1.1.-30.4.2006. Selvityspyyntö on</u></p>	

1. Valitse **Työkalut-Kuvamerkinnät-Viivatyökalu**
2. Aseta hiiren kursori halutun tekstin kohdalle.
3. Vedä alleviivaus hiirellä pitäen hiiren vasenta painiketta pohjassa.

4. Päästä painike ylös rivin lopussa.
5. Alleviivauksen paikkaa voi tarvittaessa siirtää seuraavasti: aseta hiiren kursori viivan päälle, paina hiiren vasen painike pohjaan ja vedä hiirellä viiva haluttuun kohtaan.
6. Alleviivauksen poisto: klikkaa hiiren oikeaa painiketta viivan päällä, jolloin se muuttuu aktiiviseksi ja valitse **Poista**.

4 Kommenttien tekeminen Kirjoituskone –toiminnolla

§ 189, HALL 20.10.2006 8:30		DIAARI: 477/2006
VÄLITILINPÄÄTÖS AJALTA 1.1.-31.8.2006		
HALL 9.6.2006 § 118	Välitilinpäätös ajalta 1.1.-30.4.2006 on	
	LIITTEENÄ nro 1.	
	Välitilinpäätöstä on käsitelty sairaanhoitopiirin johtoryhmässä 22.5.2006 ja 29.5.2006.	
Näin voi kirjoittaa hauamaansa tekstiä!!	TAYS:n toimialueille 1-5, sairaanhoidon ja hallinnon palvelualueille, Mäntän seudun terveydenhuoltoalueelle, Valkeakosken aluesairaalalle, Vammalan aluesairaalalle ja hallintoylilääkärille on lähetetty 26.5.2006 selvityspyyntö välitilinpäätöksestä ajalta 1.1.-30.4.2006. Selvityspyyntö on	

1. Valitse ylävalikosta **Työkalut-Kirjoituskone-Näytä Kirjoituskone**, jolloin saat näytölle pikavalintamahdollisuuden.
2. Paina **Kirjoituskone** –kuvaketta.



3. Klikkaa hiirellä siihen kohtaan esityslistaa, johon haluat kirjoittaa kommentin.
4. Kirjoita teksti näppäimistöllä.
5. Tee itse rivinvaihdot, sillä muuten kirjoitettu teksti jatkuu myös alkuperäisen tekstin päälle.
6. Tekstin kokoa voit muokata työkalurivin T-painikkeita klikkaamalla.
7. Kirjoitetuasi tekstin palauta kursori perusasetukseen painamalla näytön pikapaini-kerivillä **Käsityökalukuvaketta**.



8. Tekstin poisto: klikkaa hiiren oikeaa painiketta tekstin päällä ja valitse avautuneesta valikosta **Poista**.

Yleistä

Kun teet kommentteja, voit palauttaa kursorin takaisin perusasetukseen painamalla näytön käsityökalukuvaketta.

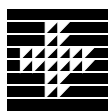


Lisäämiäsi kommentteja voit selata avaamalla ne näkyviin näytön alaosaan toiminnolla **Näytä – Näytä kommenttiluettelo**. Listan voi sulkea kommenttiluetteloikkunan oikeassa yläkulmassa olevasta ruksista.

Ongelmatilanteissa voit ottaa yhteyttä seuraaviin henkilöihin:

hallintosihteeri Heli Lähteenmäki puh. 03-311 66822

hallintosihteeri Pia Lepistö puh. 03-311 66230



Paperiton kokouskäytäntö / henkilökohtaisen Z-aseman käyttäminen

Henkilökohtainen **Z-verkkoasema on tiedostojen tallennuspaikka.**

Z-asema on vain yhden käyttäjätunnuksen käytössä. Muut eivät näe sen sisältöä, eivätkä voi käyttää siellä olevia tiedostoja. Sinne ei myöskään tehdä koskaan oikeuksia muille käyttäjätunnuksille.

Z-verkkoasemalle voi kirjautua mistä tahansa sairaanhoitopiirin verkossa olevasta vakioidusta työasemasta omilla käyttäjätunnuksilla.

Z-verkkoaseman koko on 150 Mb/käyttäjätunnus. Asemalle voi tehdä rajoituksetta haluamiaan kansioita ja niiden alakansioita sekä tallentaa luottamustoimeen liittyviä tiedostoja.

Verkkoasemalle tallentuu automaattisesti myös tiettyjä käyttäjätunnuskohtaisia tietoja, kuten selaimen suosikit, sähköpostin allekirjoitustiedostot ja sähköpostin omiin kansioihin vietyt sähköpostiviestit. Nämä tiedot tallentuvat Outlook -kansioon, Omat kuvakkeet -kansioon ja XP-asetukset -kansioon. Näitä kansioita ei saa hävittää Z-verkkoasemalta.

Mikäli tallennat tiedostoja esimerkiksi muistitikulle tai cd-levylle, muista, että tiedostoissa saattaa olla luottamuksellisia tai salaisia tietoja, joiden tietosuojasta tulee huolehtia. Luottamuksellisia tietoja sisältäviä tiedostoja on käsiteltävä niin, että tietosuoja säilyy. Kun tiedostot tallennetaan Z-verkkolevyasemalle, tietosuoja on turvattu.

Tiedostot ovat Z-asemalla olemassa niin kauan kuin käyttäjätunnus on olemassa. Kun käyttäjätunnus suljetaan, Z-verkkoaseman sisältö poistetaan.

Z-verkkoasema varmennetaan kerran yössä, joten omia varmuksia ei aseman tiedostoista tarvitse tehdä.

Mitä Z-verkkolevyasemalle ei saa tallentaa?

Henkilökohtaiselle Z-verkkolevyasemalle ei saa tallentaa potilastietoja. Myös viihteen, kuten musiikin tai videon tallentaminen verkkolevyasemalle tai työasemaan on kiellettyä. Viihdetiedostot vievät verkkolevyasemalta paljon tallennustilaa ja koska verkkolevyasemien tiedosto varmennetaan päivittäin, ei ole tarkoituksenmukaista, että viihdettä varmennetaan nauhoille.

31.3.2008

Paperiton kokouskäytäntö Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallitustyöskentelyssä

Tietokoneen yleinen käyttö

Käytätkö sähköpostia ja/tai internetiä?

- päivittäin useita kertoja
 viikoittain
 keskimäärin kerran päivässä
 harvemmin kuin kerran viikossa

Minkälaiseksi koet tietokoneen käytön?

- helppoa
 1 2 3 4 erittäin vaikeaa
 5

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallituksen kokouksissa on ollut marraskuusta 2007 alkaen mahdollisuus käyttää sähköistä kokousmateriaalia.

Minkälaiseksi koet yleisesti sähköisen kokousmateriaalin käytön?

- helppoa
 1 2 3 4 erittäin vaikeaa
 5

Oletko jo käyttänyt kannettavaa tietokonetta kokoustilanteessa?

- En
 Olen käyttänyt langatonta yhteyttä

langaton yhteys on toiminut

- huonosti
 1 2 3 4 erittäin hyvin
 5

Olen käyttänyt kiinteää yhteyttä

kiinteä yhteys on toiminut

- huonosti
 1 2 3 4 erittäin hyvin
 5

Onko mielestäsi hyvä, että paperitulosteiden määrää vähennetään ja siirrytään käyttämään sähköistä kokousmateriaalia?

- Kyllä Ei

Kokousmateriaali tallennetaan Y-asemalle 00_Hallitus –kansioon .

Onko tarvitsemasi kokousmateriaali Y-aseman 00_Hallitus –kansioista helposti löydettävissä?

Kyllä Ei

Onko sähköisen kokousmateriaalin kopiointi Y-asemalta henkilökohtaiselle Z-asemalle mielestäsi helppoa?

Kyllä Ei

Saatko kopioitua aineiston kotona adsl-yhteyden kautta riittävän nopeasti?

Kyllä

En,
Miksi?

yhteys on hidas

yhteys verkkoon katkeaa kesken tiedoston lataamisen

Kokousaineiston kommentoimiseksi on laadittu ohje, joka on jaettu sähköpostitse ja koulutustilaisuuksien yhteydessä.

(Ohje löytyy myös Y-asemalta 00_Hallitus -kansioista ja on noudettavissa tarpeen tullen sieltä).

Onko sähköisen esityslistan kommentointi helppoa?

Kyllä Ei

Onko kommentointiohje mielestäsi selkeä ja riittävän kattava?

Kyllä Ei

Oletko osallistunut järjestettyihin koulutustilaisuuksiin?

Kyllä

En

Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta?

En

Kyllä,

Minkälaista?

Aineiston noutamiseen palvelimelta

Aineiston kommentointiin

Tähän voit kirjoittaa ruusuja ja/tai risuja sekä kehittämideoita paperittomasta kokouskäytännöstä ja sähköisen kokousmateriaalin käytöstä hallituksen kokouksissa?

Lomakkeen täyttäjän nimi (tarvittavan lisäkoulutuksen tai muun yhteydenoton mahdollistamiseksi)

Kiitos Sinulle lomakkeen täyttämistä!

Palauta lomake Sari Lehtiselle