



KUNTA
KUNTO

**Sosiaali- ja terveydenhuollon
TIETOJÄRJESTELMÄ-
MUUTOSTEN OHJEISTUS
JA TUKIMATERIAALIT**

AKUSTI

Alueiden ja kuntien sosiaali- ja
terveydenhuollon tietohallinto-
yhteistyöfoorumi

Johdanto

Hyvä lukija,

käsissäsi oleva julkaisu kokoaa AKUSTI-foorumin (Alueiden ja kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallintoyhteistyöfoorumi) vuosien 2014-2019 tehdyistä selvityksistä ja projekteista yhteen niiden tulokset, jotka suoraan tukevat sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmämuutoksia. Kyseisissä projekteissa tehdyt loppuraportit ja muut kattavat tuotokset on linkitetty tähän julkaisuun tarkempaa tutustumista varten. Tämän julkaisun tarkoituksena on tarjota yleiskuvaus siitä, mitä kaikkea asiaan liittyen AKUSTI-foorumi on tuottanut kuntien, kuntayhtymien, valtionhallinnon ja erityisesti muutosten projektipäälliköiden sekä asiantuntijoiden hyödynnettäväksi.

Julkaisuun on koottu materiaalia sekä asiakas- ja potilastietojärjestelmän konsolidatioiden tehtävistä yleisellä tasolla, että tietojärjestelmämuutosten tehtäviä tarkentavia materiaaleja. Julkaisun ohessa on useita valmiiksi hyödynnettäviä pohjamateriaaleja ja työkaluja eri tehtäviin.

Osa materiaaleista on kirjoitettu hallitusten sote-uudistusten tukimateriaaleiksi, ja siksi niistä löytyy mainintoja mm. maakunnista. Siitä huolimatta materiaalit ovat hyvin sovellettavissa muuhunkin sote-ICT ja julkisen hallinnon ICT-muutoksiin, osittain ne ovat erittäinkin yleismuotoisia jo valmiiksi. Projekteja ja selvityksiä toteutettaessa on pyritty tuottamaan sellaista materiaalia, joka kestää aikaa ja on rakenneriippumatonta.

AKUSTI-sihteeristö
www.kuntaliitto.fi/akusti
akusti@kuntaliitto.fi

ISBN 978-952-293-694-3 (painettu)

ISBN 978-952-293-695-0 (pdf)

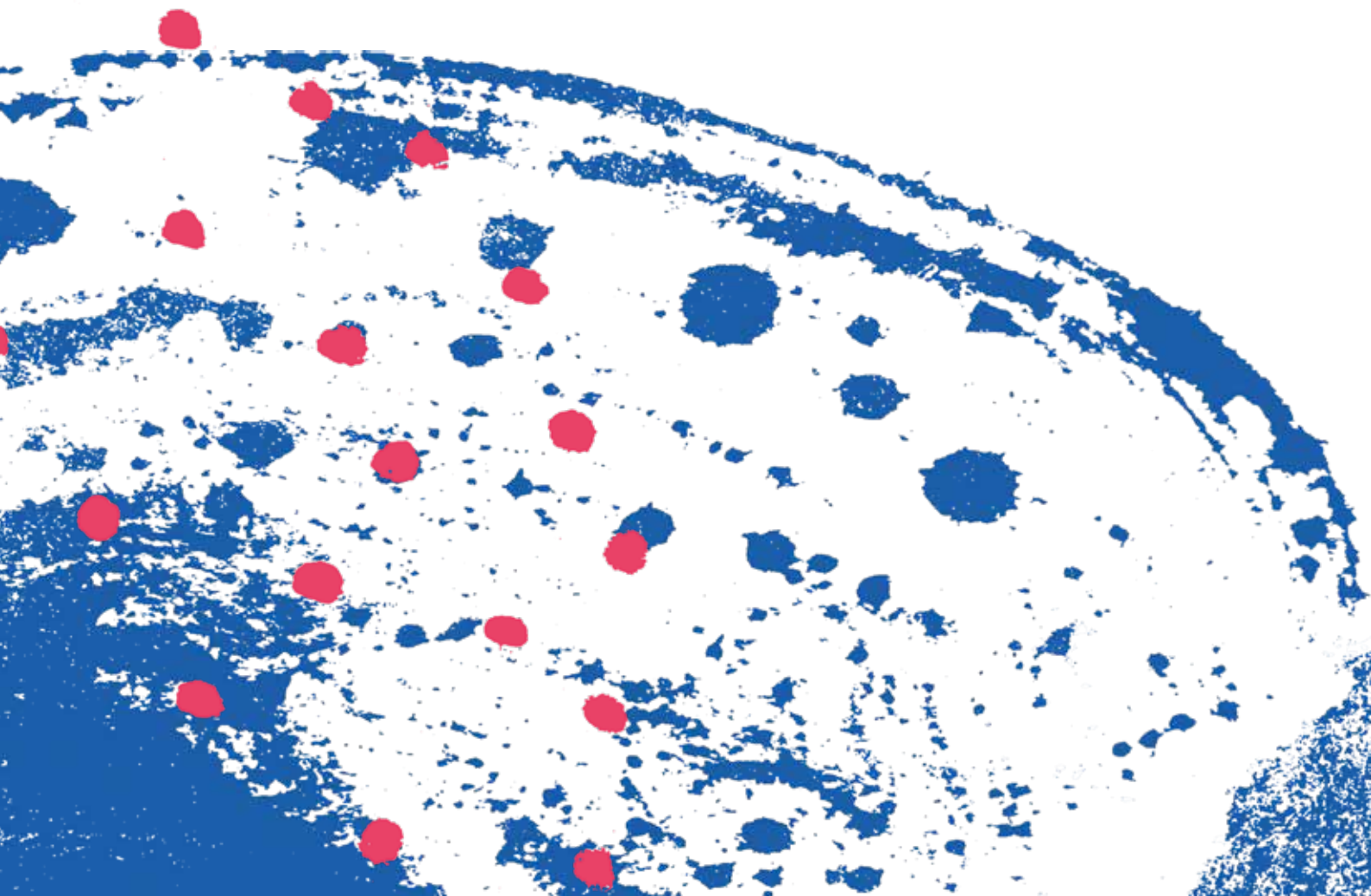
© Suomen Kuntaliitto
Helsinki 2020

Suomen Kuntaliitto
Toinen linja 14, 00530 Helsinki
PL200, 00101 Helsinki
Puhelin 09 7711
www.kuntaliitto.fi

Sisällysluettelo

Johdanto	2
Sanastaselvennyksiä	5
HUONEENTALU Asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönottoon	6
Valmistelu ja esiselvitysvaiheen tueksi	6
Selvitä projektin alkuvaiheessa tuen ja ylläpidon osalta organisaation/organisaatioiden nykytila ja tavoitetila	6
Tee viestintäsuunnitelma projektin suunnitteluvaiheessa, päivitä sitä säännöllisesti ja pidä viestintälokia	7
Aloita käyttöönottokoulutuksen suunnittelu samalla kun projekti alkaa	7
Maakuntien ICT-muutokset ja muutosten tukitoimet	8
APTJ- ja TAHE-konsolidoinnin tehtäväverkot ja tehtäväkortit	8
Taustaa	8
Projektin sisältö ja tuotokset	8
Projektin tuotosten luku- ja soveltamisohje	9
Kuvausten ja muutosprojektin vaiheistus	9
Osaaminen ja edellytykset	11
Kuvausten toimijoiden määrittely	11
Tuotosten hyödyntäminen	14
Yleisiä huomioita ja parhaita käytänteitä	15
Julkaisut	16
Tukimateriaalia verkossa	17
Toiminnan kuvauksien hyödyntäminen asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönotossa	18
Tausta ja tarkoitus	19
Suositukset/ johtopäätökset	20
Hyödynnä näitä	21
APTJ-tietojärjestelmien käyttöönottoa tukevia AKUSTI-linkkejä	21
Sote-ICT -käyttöönottoprojektien viestinnän suunnittelu	22
Taustaa	23
Yleistä	23
Viestinnän kohderyhmät, kanavat ja sidosryhmäanalyysi	25
Projektin tavoitteet ja sidosryhmien odotukset	25
Muutosvastarinta ja koulutusviestintä	26
Kriisiviestintä	26
Parhaat viestintäkäytännöt, TOP 5	27
Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien käyttöönottokoulutukset	30
Taustaa	31
Oppaassa käytettyjen termien määrittely	31
Koulutussuunnittelun aloitus	32
Viestintä	33
Pääkäyttäjien ja valmentajien koulutus	33
Koulutuksen pedagoginen lähtökohta	34
Koulutuksen käytännön toteutuksen ja materiaalien suunnittelu	36
Koulutuksen toteutus	39
Koulutuksen arviointi	41

Tukipalveluiden valmistelun ohjemateriaalia	42
Taustaa	43
Alueen SOTE-järjestelmien tuen ja ylläpidon suunnittelu (järjestelmien hallintamalli).....	43
Tuotannon ylläpidon ja tuen vastuiden tarkennus	44
Tuen ja ylläpidon aloitus.....	45
Tehostettu tuki tuotannon aloituksen jälkeen.....	45
Julkaisussa käytetyt linkit.....	46



Sanastoselvennyksiä

AKUSTI.....	Alueiden ja kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallinto-yhteistyöfoorumi
APTJ.....	Asiakas- ja potilastietojärjestelmä
Carve-out.....	Tietojen erottaminen kokonaisuudesta, poistaminen ja siirtäminen toiseen tietojärjestelmään
Esiselvitys	Organisaatioiden ja järjestelmien nykytilan ja muutoksen selvitys
Esijärjestelmä.....	Tietojärjestelmä, joka tuottaa tietoa kohdejärjestelmään
Integraatio.....	Yhdistäminen, kerääminen yhdeksi kokonaisuudeksi
Järjestelmätoimittaja ...	Tietojärjestelmän toimittaja
Konsolidointi.....	Tietojen/ resurssien ja prosessien optimointi yhdeksi kokonaisuudeksi
Konversio.....	Tietojen muuttaminen toiseen muotoon
Kohdejärjestelmä.....	Tietojärjestelmä, johon tiedot konsolidoidaan
Kunta ja kuntayhtymä ..	Nykyiset ja tulevat kunnat ja kuntatoimijat
Käyttöönotto.....	Tietojärjestelmän käyttöönotto
Lähdejärjestelmä.....	Tietojärjestelmä, josta tiedot konsolidoidaan
Migraatio.....	Tietojen siirtäminen toiseen tietojärjestelmään
Master data.....	Perustieto
RACI-matriisi	Toimenpidelista, jossa kerrotaan mitä tehdään, kuka tekee ja mihin mennessä
Riippuvuusmatriisi.....	Työkalu projektin tehtävien välisten riippuvuuksien tunnistamiseen
Sovellus	Ohjelmisto
Tehtäväverkko	Projektihallinnan työkalu
Tietojärjestelmä.....	Laitteet, ohjelmisto, tietoliikenne ja käyttäjät

HUONEENTAULU

Asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönottoon



Valmistelu ja esiselvitys- vaiheen tueksi

- Käy läpi APTJ-muutosten [tehtäväverkko- ja korttimateriaali](#) ¹⁾, jotta saat laajemman käsityksen tehtäväkokonaisuudesta.
- Tutustu [toimivaltakarttaan](#) ²⁾, josta saat kuvan päätöksenteon vastuutahoista ja tarvittavista päätöksistä. Hyödynnä hankintapäätöksissä ja hankintamahdollisuuksien kartoituksissa [hankintalain reunaehdot selvitystä](#) ³⁾ ja [kustannus-hyötyarvioinnin pohjaa](#) ⁴⁾.
- Kartoita riippuvuudet käyttämällä [projektin riippuvuusmatriisia](#) ⁵⁾.
- Johda projektia systemaattisesti ja ota käyttöön [projektin tilanteen seurantanäkymä](#) ⁶⁾, jonka tehtäväluetteloon on mahdollista luokitella tehtävän suorittamisen seuranta ja aikatauluttaminen sekä resurssien allokaatio. Arvioita tehtävien kokoluokasta ja kyvykkyyksistä löytyy [APTJ-tehtäväverkosta/-korteista](#) ⁷⁾.
- Selvitä millaisia toiminnan kuvauksia tarvitaan toiminnanmuutoksessa. Toiminnan kuvaukset ovat toiminnallisten työryhmien tukimateriaalina sosiaali- ja terveydenhuollossa tapahtuvassa toiminnanmuutoksessa ja tähän liittyvässä organisaatioiden yhdistymistarpeessa tarvittavassa suunnittelutyössä. Hyödynnä AKUSTI-foorumissa tehtyä [opasta toiminnan kuvauksista](#) ⁸⁾.



Selvitä projektin alkuvaiheessa tuen ja ylläpidon osalta organisaation/organisaatioiden nykytila ja tavoitetila

- Hyödynnä AKUSTI-foorumissa tehtyä [tukipalveluiden valmistelun ohjemateriaalia](#) ⁹⁾.
- Suunnittele päätöksentekoa varten yhteistyömallit järjestelmän kehittämisen ja ylläpidon osalta.
- Varmista, että järjestelmälle on nimetty omistaja, joka vastaa päätöksenteosta yhteistyössä muun ohjausryhmän kanssa.
- Sovi ylläpitovastuut (ainakin palvelupiste, käyttäjähallinta, sisältötuki/pääkäyttäjä, lähituki, tekninen tuki, palvelin- ja konesalipalvelut, tietoliikenne, jatkuvat koulutukset ja toimittajahallinta)
- Piirrä selkeät tukiprosessikaaviot, joissa on kuvattu tukipyyntöjen ja häiriötilanteiden käsittelyn työnkulut. Tukipalveluissa on tunnettava myös sote-toimintojen prosessit, jotta pystytään ohjeistamaan myös niissä eikä pelkästään teknisissä asioissa.



Tee viestintäsuunnitelma projektin suunnitteluvaiheessa, päivitä sitä säännöllisesti ja pidä viestintälokia

- Hyödynnä AKUSTI-foorumissa tehtyä [viestintän tukimateriaalia](#) ¹⁰⁾ (mm. [viestintäloki ja tulostus](#) ¹¹⁾, [diat](#) ¹²⁾).
- Mahdollista henkilökunnan osallisuus ja vaikuttaminen. Osallista tulevat käyttäjät koulutuksen suunnitteluun ja suunnittele viestinnän toteutus myös koulutuksen aikana.
- Huolehdi organisaation viestintäosaamisesta. Kiinnitä huomiota kanavien toimivuuteen.
- Luo ja ylläpidä henkilökohtaisia yhteyksiä sidosryhmien edustajiin ja selvitä heidän odotuksensa ja ohjaa odotuksia tarvittaessa realistiseen suuntaan.
- Osallistu sidosryhmätyöskentelyyn ja tarkastele sidosryhmiä eri näkökulmista. Kehitä sidosryhmien vuorovaikutusta myös henkilöstön välillä.
- Kiinnitä huomiota viestintäkanaviin ja niiden kohderyhmiin. Selvitä mikä viesti mikä muuttuu ja miksi.
- Varaudu muutostavastarintaan. Seuraa ja kuuntele organisaatiosta käytävää keskustelua.
- Harkitse viestinnän ulkoista auditointia osana viestinnän kehittämistä.

Asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönoton tukimateriaalit - HUONEENTAULU

Aloita käyttöönottokoulutuksen suunnittelu samalla kun projekti alkaa

- Hyödynnä AKUSTI-foorumissa tehtyä koulutuksen tukimateriaalia ([Opas koulutuksen suunnitteluun](#) ¹³⁾).
- Huolehdi koulutuksessa käytettävien kouluttajien/valmentajien rekrytoinnista tarpeeksi ajoissa, jotta mahdolliset sijaisjärjestelyt toteutuvat.
- Ota huomioon koulutukseen osallistujien määrässä myös muut kuin vakinaisessa työsuhteessa olevien lukumäärä.
- Arvosta koulutuksen tärkeyttä ja koulutukseen osallistujia. Luo positiivinen ilmapiiri koulutustilaan/-tilaisuuteen.
- Julkaise koulutuskalenteri riittävän ajoissa, jotta esimiehet pystyvät ottamaan sen huomioon ja koulutuksiin osallistuminen aiheuttaa mahdollisimman vähän häiriötä normaaliin toimintaan.
- Kokeile rohkeasti uusia menetelmiä ja hyödynnä koulutusratkaisujen suunnittelussa esimerkiksi paikallisten oppilaitosten asiantuntemusta. Luokkahuoneopetus ei välttämättä ole tehokkain menetelmä.
- Kouluta kohdennetusti! -> Selvitä roolianalyysin avulla koulutettavat käyttäjäroolit.
- Hyödynnä sähköistä oppimisympäristöä ja koosta sinne alueellisesti yhteinen koulutusmateriaali. Kynnys oman materiaalin tuottamiseen (videot ym.) kannattaa pitää matalana.
- Huolehdi, että koulutukseen osallistuvat ovat tavoitettavissa ennen ja jälkeen koulutustilaisuuden.
- Seuraa koulutuksen laatua myös koulutusten aikana.

Maakuntien ICT-muutokset ja muutosten tukitoimet



APTJ- ja TAHE-konsolidoinnin tehtäväverkot ja tehtäväkortit

Taustaa

Maakuntien ICT-muutokset ja muutosten tukitoimet -projekti tuotettiin AKUSTI-foorumin (Alueiden ja kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallintoyhteistyöfoorumi) projektina maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun tueksi. Projektissa kuvattiin tehtävälustausten, tehtäväkarttojen ja -verkkojen avulla kahden työn kohteeksi valitun kohdealueen 1) asiakas- ja potilastietojärjestelmien ja 2) talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmien siirron ja konsolidoinnin kriittisen polun tehtäviä. Työssä keskityttiin molempien kohdealueiden osalta nykyisiltä toimijoilta tuleville maakunnille siirtyviin järjestelmiin, ei siis uuden järjestelmän kilpailutukseen ja käyttöönottoon.

Työtä edelsi keväällä 2017 tuotettu maakuntien ICT-skenaariotarkasteluprojekti, jonka yhteydessä tuotettiin maakunnille arviointimateriaalia maakuntien ICT-tuotannon järjestämisen ja tietohallinnon vaihtoehtoista, sekä konsolidointi- ja migraatiotavoitteen valinnasta.

Projektissa syntynyt materiaali on mallipohja, jonka dokumentaatiota (tehtävälustausta, tehtäväkartta ja -verkko) voidaan päivittää ja täydentää maakuntakohtaiseksi materiaaliksi maakunnan suunnittelussa tai hyödyntää materiaalia etenemisen suunnittelussa.

Projektin sisältö ja tuotokset

Tehtävät kuvattiin projektivaiheittain suoritusjärjestyksessä siten, että projektivaiheet on jaettu 1) Valmistelu- ja selvitysvaiheeseen, 2) Suunnittelu- ja määrittelyvaiheeseen, 3) Toteutusvaiheeseen sekä 4) Jälkiseuranta- ja ylläpitovaiheeseen tehtäviin. Tehtäväkartta- ja tehtäväverkkokuvauksissa tunnistettiin tehtävien vastuulliset toimijat uimaradoittain. Jokaisesta tehtävästä laadittiin tehtäväkortit, joissa kuvataan tehtävän otsikko, tehtävän kuvaus, tehtävän edellytykset, tehtävästä syntyvät tuotokset, tehtävän arvioitu kesto, työmäärä, tehtävään vaadittu osaaminen, toimijoiden roolit sekä linkit mahdollisiin muihin tuki- ja lisätietodokumentteihin.

Maakuntien ICT-muutokset ja muutosten tukitoimet -projektin tuotoksena syntyivät seuraavat materiaalit:

- kriittisen polun tehtävät, tehtävälustausta, Excel
- kriittisen polun tehtävät, PPT-muoto
- kriittisen polun tehtävät tehtäväkarttakuvauksena, QPR
- kriittisen polun tehtävät tehtäväverkkokuvauksena, QPR
- loppuraportti ja soveltamisohje, Word

Projektin tuotosten luku- ja soveltamisohje

Soveltamisohjeen aluksi on kuvattu materiaalissa käytettyä käsitteistöä sekä avataan ajatteluprosessia, jolla tuotokset ovat syntyneet. Tavoitteena on antaa käyttökelpoisia välineitä vastaavan maakuntakohtaisen materiaalin tekemiseen. Soveltamisohje koostuu seuraavista kokonaisuuksista:

1. Käsitteistö
2. Vaiheistus
3. Osaaminen ja edellytykset
4. Toimijat
5. Tehtäväkartta
6. Tehtäväverkko
7. Tehtävät
8. Konsolidointiprojektin tehtäväkartan, -verkon ja tehtävälisäyksen tekeminen

Maakuntien ICT-muutokset ja muutosten tukitoimet -projektin tuotokset eivät ole projektisuunnitelma tai tarkka kuvaus kaikista APTJ- tai TAHE-järjestelmien yhdistelytyön vaatimista tehtävistä. Projektin aikana sovimme 'riittävän tarkasta' kuvaustasosta. Projektin tavoitteena oli listata kriittisimmät tehtävät ja niiden välinen järjestys, riippuvuudet sekä tuotokset. Keskeistä oli täydentää materiaalin tehtävälisäystä ja kuvata tehtävät niin tarkalla tasolla, että tehtävien riippuvuussuhteet tunnustetaan.

Projektissa tuotetun materiaalin tulisi toimia tukimateriaalina, mallina ja yhteisen käsitteistön pohjana. Lukija/organisaatio päättää miten parhaalla mahdollisella tavalla voi käyttää materiaalia hyväkseen, muuttaa ja jatkojalostaa sitä vastamaan omaa tilannettaan ja tarvettaan.

Kuvausten ja muutosprojektin vaiheistus

Kuvausten tehtävät on jaettu neljään projektin vaiheeseen:

- 1) valmistelu- ja esiselvitysvaihe
- 2) suunnittelu- ja määrittelyvaihe
- 3) toteutusvaihe sekä
- 4) jälkiseuranta- ja ylläpitovaihe.

Muutosprojektityön edetessä siirrytään projektin vaiheesta toiseen edellisen vaiheen valmistuttua ja tultua hyväksytyksi. Ennen projektin aloittamista päätetään projektin vaiheista ja eri vaiheiden sisällöstä, jotta varmistetaan yhteinen käsitys (asiakas, toimittajat, muut osapuolet) projektin etenemisestä.

Muutosprojektityössä tehdään pistemäisiä, kerta-luontoisia, toistuvia, koko projektin keston aikana tehtäviä (esimerkiksi projektipalaverit tai dokumentointi), keskisuuria ja suuria tehtäviä/ tehtäväkokonaisuuksia. Projektia suunniteltaessa on arvioitava tarvetta tunnistaa tehtävien kestoa ja kokoa kyseisen projektin näkökulmasta. Päätöksenteokopisteet ovat pieniä, mutta niiden valmistelevat tehtävät voivat olla suuria.

Kuvausteknisistä syistä yhdistämisprojektin tehtävät on kuvattu pistemäisinä (laatikko), mutta tehtäväkuvauksessa (tehtäväkortti ja Excel-materiaali) kuvataan tarkemmin tehtävän kokoa ja kestoa.

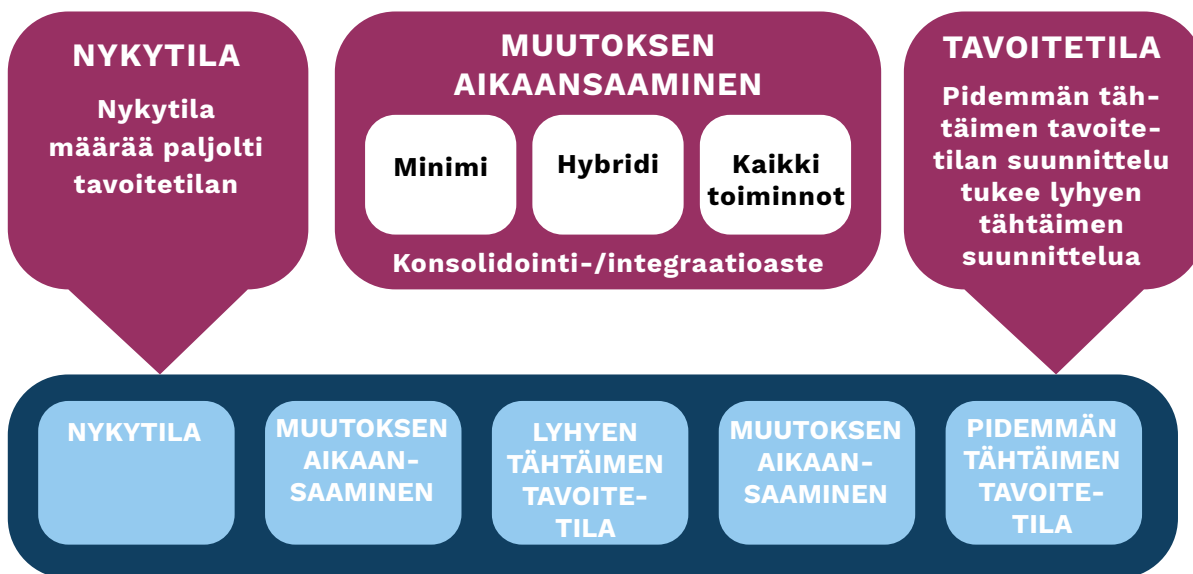
Valmistelu- ja esiselvitysvaihe

Maakunnan konsolidoinnin/integroinnin laajuuteen ja taaseen vaikuttavia tekijöitä arvioitiin keuhällä 2017 tuotetussa maakuntien ICT-skenaariotarkastelu -projektin yhteydessä. Valmistelu- ja esiselvitysvaiheessa tulisi ottaa kantaa konsolidoinnin/integroinnin laajuuteen ja tasoon ja sitä kautta ICT-muutosprojektin tehtäviin. Tähän vaikuttavant ainakin nämä tekijät:

- Mille tasolle toiminta ja tietojärjestelmät integroidaan lopullisessa mallissa, tähdätäänkö palvelutason parantamiseen ja millä aikavälillä?
- Mitkä tietojärjestelmät konsolidoidaan?
- Millä tasolla toiminta integroidaan keskipitkällä aikavälillä?

Palveluiden jatkuvuuden takaaminen ja lainsäädännöllisen vaatimukset ovat oleellisia tekijöitä. Suurimmat vaikuttavat tekijät konsolidoinnin/integraation osalta ovat kuitenkin lähtötilanne sekä aikataulu ja resurssien riittävyys. Lisäksi on huomioitava samanaikaiset kansalliset kehitysprojektit ja Kanta-kehittämisen tuomat muutokset ja mahdollisuudet.

Konsolidointi-/Integraatioaste



Konsolidointi-/Integraatioasteen valintaan vaikuttavia tekijöitä.

Tehtäväkartassa, tehtäväverkossa ja tehtäväkuvauksissa on tunnistettu valmisteluvaiheen ns. kriittisen polun tehtävät: ilman näitä tehtäviä ja tuotoksia valmisteluvaihe ei valmistu. Nyt tunnistettujen tehtävien lisäksi on syytä syventää tehtäviä yksityiskohtaisemmalle tasolle, ja tehdä omat päätökset maakunnan muutosprojektin tehtäväkokonaisuudesta. Projektin kohde määrittää tehtäviä, ja tehtävälistauksen tulisi heijastaa tätä.

Suunnittelu- ja määrittelyvaihe

Suunnitteluvaiheessa tehdään projektin aloituksen tehtäviä ja suunnitellaan projekti käyttöönoton loppuun saakka. Strategisista linjauksista työstehtään projektin kohdetta ja projektityötä määrittävät reunaehdot ja tavoitteet. Jos suunnitteluvaiheessa on käytössä esiselvitysmateriaalit projektin kohteesta, toimii materiaali erinomaisen hyvänä perustana projektin tarkemmalle suunnittelulle.

Suunnitteluvaiheessa tehdään projektityön mahdollistavia päätöksiä ja linjauksia, tehdään sopimuksia eri toimittajien kanssa esimerkiksi resursoinnista ja järjestelmistä. Eri toimijoiden vastuiden selkeyttäminen ja vastuunjaosta sopiminen on keskeinen tekijä varmistamassa projektin toteutuksen etenemisen suunnitelman mukaisesti.

Toteutusvaihe

Projektin tuotosten kuvauksessa toteutusvaihe piti sisällään toteutuksen osana muita keskeisiä käyttöönoton kokonaisuuksia: hyväksymistestauksen tehtäviä, käyttöönoton valmistelun tehtäviä ja käyttöönoton tehtäviä.

Toteutusprojektissaan maakunta voi haluta tehdä tarkempaa projektin vaihejakoa. Tyypillisesti toteutusvaiheeseen sisällön tehtäviin kuuluu myös muita kuin pelkästään järjestelmän toteutuksen tehtäviä. Toteutusvaiheessa asiakas tekee hyväksymistestauksen toimitettuun järjestelmään, projekti tekee käyttöönottoa valmistelevia tehtäviä ja lopulta varsinaisia käyttöönoton tehtäviä. Kuvauksessa edellä mainitut tehtävät on tunnistettu, niitä ei ole kuitenkaan erotettu omiksi erillisiksi vaiheikseen.

Jälkiseuranta- ja ylläpitovaihe

Järjestelmän ja sitä tukevien prosessien tukitoimet mahdollistavat sujuvan ja keskeytyksättömän tuotantokäytön alkamisen. Tuotannon tukiprosessien aikainen suunnittelu, koulutukset ja tiedotus muutoksista helpottaa käyttöönottoa ja järjestelmän käyttöä. Projektin tehtävien tullessa valmiiksi luovuttaa projekti vastuun palvelutuotannolle. Palvelutuotannon suunnitelman mukaisesti käynnistetään sovitut tukiprosessit, kuten mm.

- lisäkoulutukset
- ongelmatilanteiden raportointijärjestelmät
- virheenkorjauksen prosessit
- perustietojen ylläpitoprosessit
- käyttöoikeuksien hallintamallin mukaiset prosessit
- versionhallinnan prosessit
- muutospyyntöprosessit
- muut järjestelmän ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät prosessit

Organisaation roolituksen mukaisesti tehtävien tulee olla vastuutettu nimetyille organisaatioille tai toimijoille ja vastuumatriisin palvelutuotannon-aikaiseen toimintaan tulee olla selkeä ja käytössä.

Osaaminen ja edellytykset

Projektityön vaatima osaaminen ja edellytykset vaihtelevat merkittävästi projektin eri tehtävien, mutta myös projektin eri vaiheissa tarvittavan osaamisen näkökulmasta.

Muutosprojekti resursoidaan useimmiten monesta eri organisaatiosta ja mukaan tarvitaan henkilöitä mm. useista asiakkaan omista sisäisistä organisaatioista, palvelutuottajilta, eri ratkaisutoimittajilta, erilaisia asiantuntijoita, kouluttajia, viestintää, muutosjohtoa, maakunnan johtoa ja runsaasti muita resursseja. Projektityötä tehdään ja sen tuotokset vaikuttavat organisaation kaikkiin tasoihin johtoryhmästä operatiivisten tehtävien suorittajiin. Projekti tulee organisoida ja järjestäytyä projektin tarpeiden mukaisesti ja samalla on varmistettava, että projektin kohde ja vastuut ovat selkeät. On varmistettava, että eri organisaatioiden projektiin koottujen resurssien on tunnettava kyseisen projektin käytänteet.

Projektin tehtävien onnistumisen kannalta on keskeistä varmistaa onnistumisen edellytysten täyttyminen. Tehtävien ja vaatimusten tulee olla kuvattuna niin selkeästi, että ne voidaan suorittaa onnistuneesti. Tehtävien vastuulliset tulee nimetä, jaettu vastuu ei yleensä toimi.

Aina tehtävän vaatimaa osaamista ei löydy yhdestä resurssista, silloin tulee ratkaista ko. tehtävän tekeminen esimerkiksi tiimityönä tai muilla keinoin. Aikataulun realistisuus tai epärealistisuus

vaikuttaa suoraan tehtävän onnistumiseen ja sen valmistumiseen.

Kuvausten toimijoiden määrittely

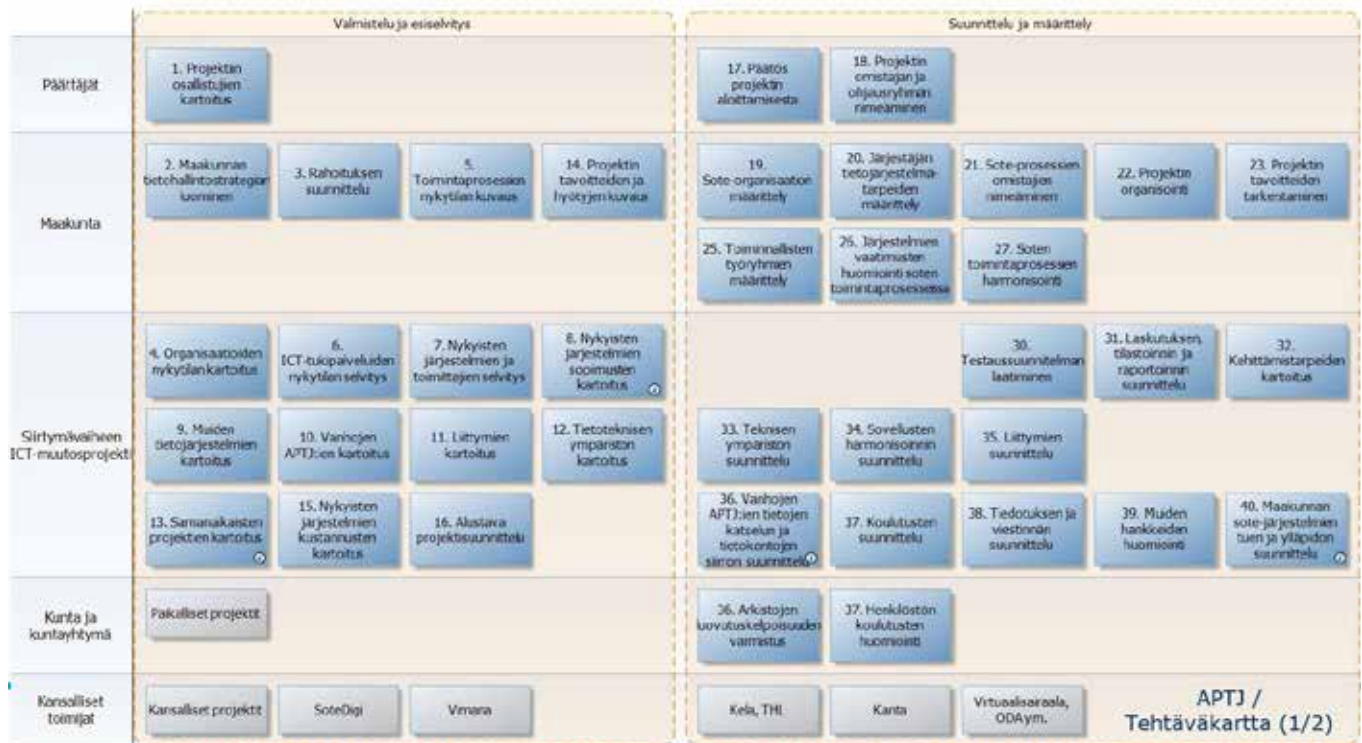
Tehtäväkartta- ja tehtäväverkkokuvauksessa on koottu uimaradoittain eri toimijoita. Tavoitteena oli, että toimijat tunnistaisivat kuvauksesta oman vastualueen kriittiset tehtävät vaivatta.

Toimijat on luokiteltu seuraavasti:

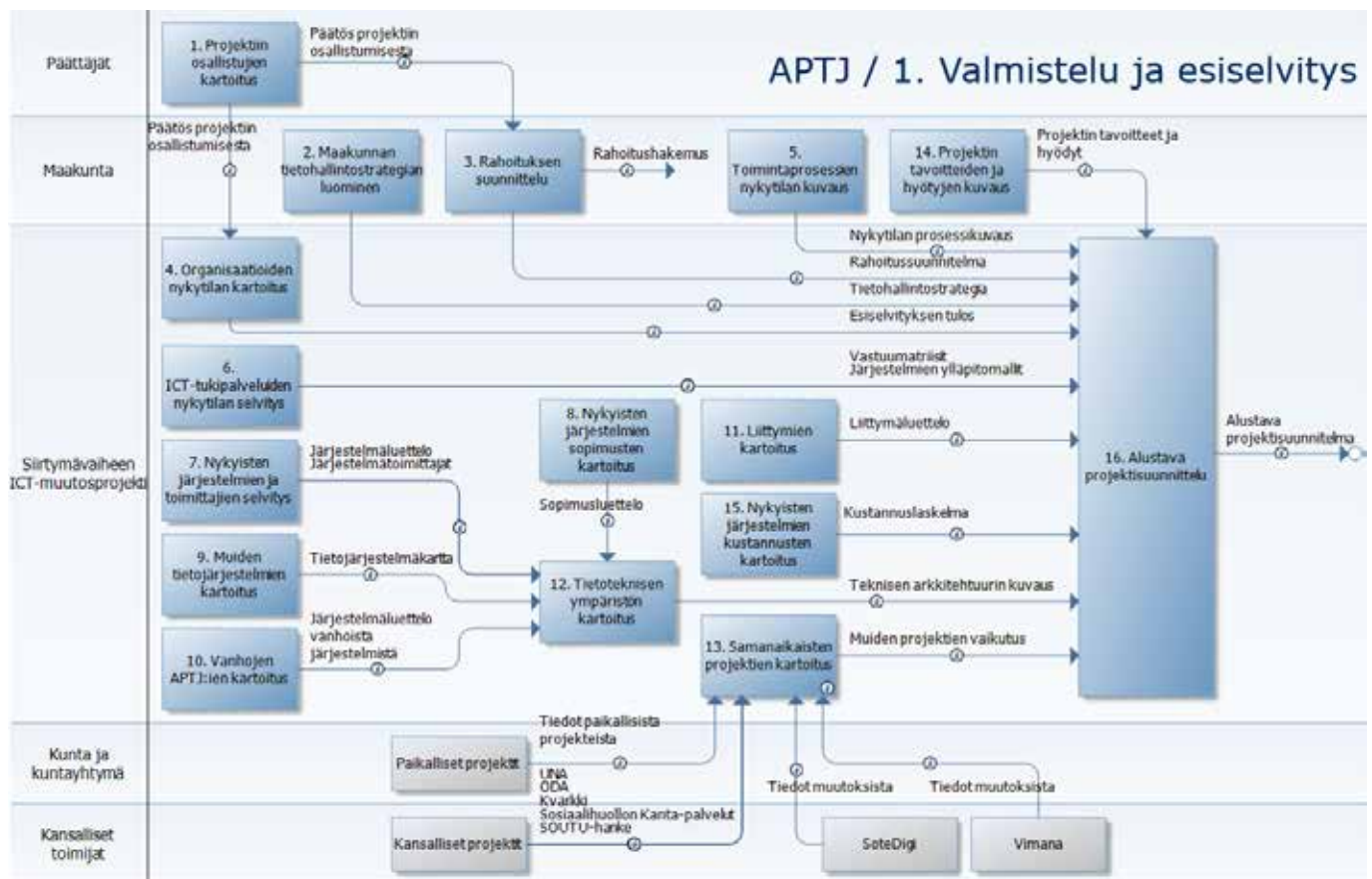
- Kansallinen tuki (tällä tarkoitetaan kansallisten toimijoiden tuottamia tukimateriaaleja, ohjeistuksia, pohjamateriaaleja, rahoitusta ja ICT-palveluja)
- Maakuntahallinto (tällä tarkoitetaan sekä maakunnan esivalmisteluvaihetta, väliaikais-hallintovaihetta sekä maakunnan perustamisen jälkeistä maakuntaa)
- Kunta ja kuntayhtymä (tällä tarkoitetaan sekä nykyisiä että tulevia kuntia sekä esim. sairaanhoitopiirejä ja muita hyvinvointikuntayhtymiä, tietojärjestelmätuottajamallista riippuen: mahdollisesti myös ICT-inhouse -yhtiöitä)
- Siirtymävaiheen ICT-muutosprojekti (maakunnan järjestelmämuutosten toteuttamiseksi perustettu muutosprojekti, jota voi hallinnoida maakunnassa yhteisesti sovittu toimija)
- Projektin asiantuntijat
- Projektin johtaminen
- Liitosprojektit (tällä tarkoitetaan sekä kansallisesti tehtäviä, että maakunnassa sisäisesti meneillään olevia asiaan liittyviä ICT-projekteja/maakuntavalmistelua sekä maakunnan ulkopuolisia huomioitavia samanaikaisia tai pitkän aikavälin tavoitetilaan tähtääviä projekteja)

Tehtäväkartta

Tehtäväkartta on kuvallinen esitys APTJ/TAHE-järjestelmien konsolidointitehtävistä toimijoittain. Tehtäväkartta kertoo kriittisellä polulla olevat tehtävät otsikkotasolla. Tehtäväkarttakuvauksessa tehtävät on merkitty toimijakohtaisesti aikajanelle.



Esimerkki tehtäväkartasta. Julkaisun lopusta löytyy linkki [tehtäväkorttipakettiin](#) ¹⁴⁾, joka kattaa valmistelu-, esiselvitys- ja suunnitteluvaiheen sekä toteutus ja jälkitehtävävaiheen.



Esimerkki tehtäväverkkokuvauksesta.

Tehtävän numero	Tehtävän numero kuvauksissa
Vaihe	Projektin vaihe
Tehtävä	Tehtävän nimi
Tehtävän kuvaus	Kuvaus tehtävän vaiheista, tehtävän ajoitus ja muut reuna-ehdot
Tehtävän edellytykset	Riippuvuudet edellisten tehtävien tai vaiheiden tuotoksiin tai valmistumiseen
Tuotokset	listaus tuotoksista
Tehtävän kesto aika	pieni, keski suuri, suuri
Tehtävän työ määrä	pieni, keski suuri, suuri
Tehtävän roolit	vastuuhenkilö tai -organisaatio, tehtävän toteutukseen osallistujat
Tehtävän vaatima osaaminen	tehtävän toteutukseen tarvittava osaaminen

Tehtävien kuvaukset päämääritteineen tehtäväkortteissa

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Tehtävän numero	1	3	3	4	5	6	7
2	Vaihe	Valmistelu ja esiselvitys	Valmistelu ja esiselvitys	Valmistelu ja esiselvitys	Valmistelu ja esiselvitys	Valmistelu ja esiselvitys	Valmistelu ja esiselvitys	Valmistelu ja esiselvitys
3	Tehtävä	Projektin osallistajien kartoitus	Maakunnan tietohallintostrategian luominen	Rahoituksen suunnittelu	Organisaatioiden nykytilan kartoitus	Toimintaprosessien nykytilan kuvaus	ICT-tukipalvelujen nykytilan selvitys (tuottajat)	Nykyisten järjestelmien toimittajien selvitys
4	Kuvaus							
5	Riippuvuudet							
6	Tuotokset							
7	Kesto							
8	Tehtävän kuvaus	Maakunnan sisällä käsitellään, mikä tote-organisaatio osallistuu yhteiseen APTJ-hankkeeseen.	Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden luominen APTJ- ja koko tietohallintostrategiasta. Kuukausittain, milläkin tietohallintostrategiasta. Maakunnan alueella toteutetaan lyhyellä aikavälillä vuoteen 2020 ja pitkällä aikavälillä vuoteen 2025. Kuukausittain myös kirkon alueen strategia.	Rahoituksen suunnittelu ja mahdollisten rahoituslaskelmien tekeminen.	Osallistuvien organisaatioiden nykytilan kartoitus	Kuvaus per-organisaatio toiminnasta ja sen eroista.	Selvitetään järjestelmien nykyiset ylläpitäjät ja tehtävien osallistuvat organisaatiot.	Selvitetään nykyisten palvelusysteimin järjestelmien toimittajat.
9	Tehtävän edellytykset	"Kuntakampanian" päätökset. Projektin organisaatiokasenne on erittäin tärkeä hankkeen päätöksenteon kannalta.	Tavoitteen kuvaus lyhyellä ja pitkällä aikavälillä siten, että lyhyen aikavälin ratkaisu palvelun mahdollistaminen hyvin pitkän tähtäimen tavoitteita.	Rahoituksen suunnittelu, rahoituslaskelmukset	Järjestelmä- ja muutokset.	Yhteisen palveluohjelmistokäyttö- ja toteutuksen osalta.	Prosessikäsitys ja vastuunsaajat.	Listaus toimittajineen yhteyshenkilöineen luettelo järjestelmien sovelluksista Järjestelmä- ja muutokset.
10	Tuotokset							
11	Tehtävän kesto	suuri	keski suuri	pieni	pieni	pieni	pieni	pieni
12	Tehtävän työ määrä							

Esimerkki tehtävämatriisista tarkemmin määrittein ([tehtävämatriisi kokonaisuudessaan](#))¹⁵⁾ löytyy AKUSTIn verkkosivulta .xlsx-muodossa)

Tehtäväverkko

Tehtäväverkkokuvauksessa APTJ/ TAHE-järjestelmien konsolidoinnin kriittisellä polulla olevat tehtävät on kuvattu riippuvuuksineen ja suoritusjärjestyksessään.

Suurin osa tehtävistä jatkaa projektin ajan, mutta tehtävien suorittamisen aloittamisen kohta on tunnistettu projektin vaiheen mukaisesti. Jo-

kaiselle tehtävälle on merkitty tehtävän tekemisen edellytykset, esimerkiksi edeltävän vaiheen käynnistyminen tai esimerkiksi tuotos. Jokaisesta tehtävästä tehtäväverkkokuvaan on merkitty sen tehtävän tuloksena syntyvä tuotos. Tehtäväverkkokuvauksessa tehtävät on merkitty toimijakoh- taisesti aikajanelle.

Tehtävät

Konsolidoinnin kriittisen polun tehtäviä kuvataan osana ketjua, mutta myös yksittäisen tehtävän näkökulmasta usealla määritteellä ja monesta eri näkökulmasta. Tehtäväkartan ja -verkon tehtävät on kuvattu päämääritteineen tehtäväkorteissa ja excel-tiedostoissa seuraavasti:

Yksittäisen tehtävän työmäärä voi olla pieni, mutta kesto suuri. Tyypillinen tehtävä voisi olla hyväksymiset. Projektin aikana ohjausryhmä hyväksyy tuotoksia, tätä työtä tehdään projektin alusta loppuun saakka. Vaikka tuotosten valmistelu vie runsaasti aikaa, ei päätöksenteko ole kestoiltaan suuri. Osa tehtävistä on projektin koko keston aikaisia, mutta esitystapa ei mahdollista tehtävän suuren työmäärän piirtämistä koko projektin kestolle. Esitysteknisistä syistä jokaisella tehtävällä on vain yksi pistemäinen tehtävälaatikko tehtäväkartta ja -verkkokuvissa. Tehtäväkuvaus kertoo tehtävän kestosta ja työmäärästä.

Tuotosten hyödyntäminen

Tehtäväverkkokuvan täydentäminen esimerkiksi aihealueittain helpottaa kriittisten tehtävien tunnistamista. Esimerkkinä testaus: testauksen kokonaisuuteen kuuluu testauksen suunnittelu, testiaineiston valmistaminen, testitapausten kirjoittaminen käyttötapausten pohjalta, testauksen tekeminen ja testauksen löydösten mukaiset toimenpiteet. Esimerkkitapauksemme tehtävät sijoittuvat projektin eri vaiheisiin, mutta jokainen yksittäinen tehtävä on saatettava valmiiksi, muuten testaus ei valmistu.

Tehtäväverkon tehtävien kirjaaminen tehtävälis-taukseen voidaan tehdä samanaikaisesti, kun tehtäväverkkokuvaa täydennetään. Excel-muotoisen tehtävälis-tauksen tehtävien numerointia on helppo päivittää tehtävien määrän kasvaessa ja suori-tusjärjestyksen muuttuessa työn edetessä.

Tehtäväverkon ensimmäisen version kuvausvai-heessa tunnistetut tehtävät listataan taulukko-muotoon ja täydennetään seuraavilla tiedoilla (jos mahdollista): tehtävän otsikko, tehtävän kuvaus,

tehtävän edellytykset, tehtävän tuotokset, tehtä-vän kesto, tehtävän työmäärä, tehtävän vaatima osaaminen, tehtävän roolit, vastuuhenkilö tai -or-ganisaatio, tehtävän vaatima osaaminen, toteu-tukseen osallistujat ja mahdolliset liitteet.

Tehtävien kuvaaminen tarkalla tasolla ei ole välttä-mätöntä työskentelyn alkuvaiheessa, lopullisessa suunnitelmassa yksityiskohdista on paljon hyötyä. Tehtävälis-tauksista ja tehtäväverkkoa täydennetään samanaikaisesti ja tarkistetaan ristiin. Tehtävänu-merointi auttaa varmistamaan, että jokainen teh-tävä on varmasti tunnistettavissa dokumenteista. Tehtävälis-tauksen 'tehtävän tuotokset' -kohta merkitään tehtäväverkkoon tuotoksena. Jos teh-tävälis-taukseen ei ole tunnistettu tuotoksia, ei välttämättä pystytä tunnistamaan eri tehtävien välisiä riippuvuuksia.

Tehtäväkartan kuvaus tehdään tehtäväverkon ja tehtävälis-tauksen jälkeen, viimeisenä dokumentti-na. Kartta on yksinkertaistettu kuvaus tehtäväkar-tasta ja vaadituista tehtävistä toimijoittain.

Tehtävälis-tauksesta järjestelmien yhdistelytyön tarkan tehtäväkohtaisen kuvauksen tekeminen edellyttää alkavan projektin kohteen tunnistamis-ta tarkalla tasolla. Maakuntien muodostamisen suunnitelman tulee olla jäsentynyt tasolle, jossa projektin kohde on selvä. Tehtävälis-taus on käy-tettävissä tai jatkojalostettavissa useaan käyttöön. Tehtävälis-taus muodostaa omana erillisenä do-kumenttinaan apuvälineen työmäärien arvioinnin pohjaksi. Yksityiskohtainen rivitason tehtävän vaa-tima työmäärä voidaan arvioida luotettavammin, kuin jos tehtävää ei olisi jaettu pienempiin suori-tettaviin osiin.

Yksittäisen tehtävän tuloksena syntyvän tuotok-sen kautta pystytään tekemään aikatauluarvioita seuraavien tehtävien aloitus- ja valmistumisai-katauluista. Esimerkkinä testaus: testauksen voi aloittaa vasta, kun toteutus on edennyt testaus-vaiheeseen, testausympäristö on valmis, testita-paukset on kirjoitettu, testiaineisto on testausta varten valmiina, testaajat on nimetty ja testaajat on koulutettu. Tekemällä työmäärä- ja aikataulu-arvion jokaiselle yksittäiselle tehtävälle, saadaan käsitys kokonaisuuden vaatimasta työmäärästä, resurssitarpeesta ja vaaditusta kalenteriajasta.

Osa esimerkin tehtävistä voidaan suorittaa samanaikaisesti, mutta esimerkiksi ilman testitapa-uksia, ei testauksen laatua tai etenemistä pystytä seuraamaan luotettavasti.

Tehtävälisauksen usealle toimijalle kuuluvan tehtävän voi jakaa omille riveilleen ja täydentää RACI:n mukaisilla määreillä. Tehtävien sisällön välisten vastuiden sopiminen ja harmaiden alueiden välittäminen tulee mahdolliseksi. Näin menetellen projektin johto pystyy seuraamaan tehtävien toteutumista ja varmistamaan, että projekti etenee suunnitelman mukaisesti. Samoin keinoin tunnistetaan poikkeamat suunnitelmasta, ja ne voidaan käsitellä nopeasti.

Jokaisen tehtävän osalta on tunnistettava: kuka on vastuullinen tekijä (R), vastuussa oleva (A), kuka on neuvoja (C) ja kuka tiedotettava (I). Tehtävien työmäärien arvioiminen ja aikatauluttaminen (koska tehtävä tehdään ja koska sen tulee olla valmis) helpottaa projektin aikataulutusta ja projektityön etenemisen seuraamista. Kun tehtävän tuotokset on kuvattu tuotostasolla (esim. raportti resursoinnin tilanteesta ohjausryhmään) pystytään varmistamaan, että projekti tuottaa ne tuotokset jotka sen tulee tuottaa, ja samalla voidaan ehkäistä väärinkäsityksiä tuotosten laadusta/ muodosta/ toimitusajasta.

Yleisiä huomioita ja parhaita käytänteitä

Keräsimme työpajojen aikana työryhmäläisten omia kokemuksia konsolidointiprojektien tekemisestä ja muita ICT-muutoksiin ja maakuntavalmisteluun liittyviä kommentteja. Saamamme opit ja kommentit on kerätty tähän kappaleeseen.

Resursointi

Riittävä ja osaava resursointi on keskeinen menestystekijä. Läheinen yhteistyö muodostettavan alueen eri toimijoiden kesken ja tuki kansalliselta johdon tasolta ovat perusedellytyksiä työn onnistumiselle. Yhdistelyprojektin tavoitteen tulee olla selvä, jotta projektityötä voidaan alkaa valmistella.

Muutostilanteessa yhtenä haasteena on tunnistaa riittävä määrä osaavia asiantuntijoita. Asiantuntijoiden osaamisen olisi hyvä olla toisiaan täydentävää, jotta 'samaa asiaa' voidaan tarkastella riittävän monesta eri näkökulmasta. Esimerkkinä järjestelmän konsolidointi. Asiantuntijoina konsolidoinnin suunnittelussa, määrittelyssä, testaamisessa ja konsolidoinnin tekemisessä tarvitaan mm.:

- masterdata -asiantuntija
- lähdejärjestelmän tekninen ja ratkaisuasiantuntija
- lähdejärjestelmän pääkäyttäjä
- kohdejärjestelmän tekninen ja ratkaisuasiantuntija,
- kohdejärjestelmän pääkäyttäjä
- testauksen koordinaattori
- testaja ja projektipäällikkö.

Konsolidoinnin jälkeen tulee vielä ratkottavaksi lähdejärjestelmän osalta tietojen erottamisen (ns. carve-out) tarve: jätetäänkö tiedot järjestelmään vai poistetaan ne sieltä.

Koulutukset

Suurten järjestelmäkäyttöönottojen/ muutosten seurauksena tulee järjestää uuden toimintomallin ja järjestelmän vaatimat koulutukset. APTJ ja TAHE järjestelmissä on runsaasti erilaisia käyttäjiä: tuhansien käyttäjien kouluttaminen on suuri haaste ja vie runsaasti aikaa.

Järjestelmien muutoksen lisäksi toimintoprosesseja tulee mahdollisesti lisää, joitain prosesseja ei enää tarvita tai olemassa oleviin prosesseihin tulee muutoksia. Prosessien kouluttaminen ja uusien toimintomallien selittäminen laajalle yleisölle on haaste. Koulutusten pitäisi pystyä vastaamaan yksittäisen henkilön kysymykseen: 'Mitä tämä tarkoittaa minulle?'. Jos uusien prosessien mukaisia toimintotapoja ei saada käyntiin, eivät järjestelmät pysty tuottamaan toivottua palvelua eikä lisäarvoa.

Opas koulutuksen suunnitteluun Koulutuksen tueksi AKUSTIn verkkosivuilta löytyy [Opas koulutuksen suunnitteluun](#) ¹⁶⁾.

Palvelut ostopalveluina

Hyvänä käytäntönä nousi esiin palveluiden hankkimisessa ostopalveluna käytäntö, [mikäli maakunta on ulkoistamassa esim. TAHE-palvelujaan tilitoimistolle], jossa kyseinen ostopalveluita tarjoava toimija otetaan mukaan jo muutosprojektin suunnitteluvaiheessa.

Konsolidoinnin valmistelu, esijärjestelmät

APTJ- ja TAHE-järjestelmien konsolidointia voidaan alkaa valmistelemaan esijärjestelmien harmonisoinnilla, mikäli tätä edellyttävät riittävät hallinnolliset päätökset saadaan. Kun esijärjestelmät on käyty läpi ja yhdistelyt tehty, helpottuu myös varsinainen lopullisena tavoitteena oleva konsolidointityö.

Konsolidoinnin valmistelu APTJ- ja TAHE-järjestelmät

Konsolidoinnin tarvetta analysoitaessa tulee analysoida datan laadun lisäksi datan tarpeellisuutta. Tarkastelussa on tutkittava tietojen oleellisuutta ja arvioitava tilanne hyötyjen ja kustannusten näkökulmasta pitäen toiminnan tarpeet mielessä. Tässä työssä tulee huomioida mitkä tiedot ovat oleellisia ja arvioitava konsolidoitavan tiedon hyödyt/ kustannukset sekä arvioida konsolidoitavan tiedon tarvitsema manuaalisen työn määrä ja mahdolliset versiopäivitystarpeet.

Samanaikaiset muut hankkeet

APTJ- ja TAHE-järjestelmien konsolidoinnin kanssa samanaisten hankkeiden ja projektien vaikutusten analysointi on hyvä tehdä projektia aloittaessa. Tietojärjestelmien/ ympäristöjen päivitykset, versionvaihdot, datojen virkistykset ja muut järjestelmien käyttöön ja ylläpitoon liittyvät muutokset on tunnistettava.

Tietojärjestelmien päivitystarpeet tulisi tutkia tarkasti: onko tarvetta tehdä esim. versionpäivitykset ennen konsolidointiprojektin alkua? Voidaanko päivitys tehdä myöhemmin. Jos järjestelmästä on testitasoinen ympäristö, tulisiko ympäristö/ järjestelmä virkistää ennen projektin testauksen aloittamista?

'Sisäisten' hankkeiden ja projektien lisäksi vaatimuksia tulee ulkopuolelta: kansalliset ja paikallisen kehittämisen hankkeet ja vaatimusten muuttuminen. Kokonaisarvio samanaikaisista muista hankkeista ja niiden aiheuttamasta vaikutuksesta auttaa APTJ/ TAHE -järjestelmien konsolidoinnin suunnittelussa.

Julkaisut

Materiaalit julkaistaan sekä muokattavassa muodossa että osittain pdf.muotoisina materiaaleina. Julkaisupaketti [AKUSTIN verkkosivulla ^{17\)}](#), koostuu seuraavista 1.0 -tasoisista dokumenteista:

- [Tehtäväkartta ja tehtäväverkko -esitysdiat ^{18\)}](#) (.pptx.)
- [Tehtävälista APTJ ^{19\)}](#) (.xlsx)
- [Tehtävälista TAHE ^{20\)}](#) (.xlsx)
- [Tehtäväkortit APTJ ^{21\)}](#) (.pptx)
- [Tehtäväkortit TAHE ^{22\)}](#) (.pptx)
- [Loppuraportti - tämä tekstiosuus lyhennettömänä ^{23\)}](#) (.pdf)

Tukimateriaalia verkossa

Alle on listattu käytettävissä olevia tunnistettuja lisämateriaaleja.

- **Sote-uudistus/ ICT-sopimukset ja hankinnat -ohjeistus:**
 - <https://soteuudistus.fi/etusivu> ²⁵⁾
- **Kanta-palvelut**
 - <https://www.kanta.fi/jarjestelmakehittajat> ²⁶⁾
 - <https://www.kanta.fi/ammattilaiset> ²⁷⁾
 - <https://www.kanta.fi/tietosuoja> ²⁸⁾
- **Tiedonhallinta sosiaali- ja terveysalalla:**
 - THL - <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/koodistopalvelu> ²⁹⁾
 - Sosmeta - <https://sosmeta.thl.fi/sosmeta-publish-u> ³⁰⁾
- **Koodistopalvelu**
 - THL:n koodistopalvelu - <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/koodistopalvelu> ³¹⁾
 - Kanta-koodistopalvelu - <https://koodistopalvelu.kanta.fi/codeserver/pages/classification-list-page.xhtml> ³²⁾
- **Kanta-palveluiden yhteyksien jatkuvuuden varmistaminen organisaation muutostilanteissa -ohjeistus:**
 - <https://www.kanta.fi/ammattilaiset/muutostilanteet> ³³⁾
- **Kanta-palvelut: Sosiaalihuollon asiakastiedon arkiston käyttöönotto**
 - <https://www.kanta.fi/ammattilaiset/sosiaalihuollon-asiakastiedon-arkisto> ³⁴⁾
- **STM: Sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallinta ja tiedolla johtaminen, sotepalvelut, sote-uudistus**
 - <https://stm.fi/sotetiedonhallinta> ³⁵⁾
 - <https://stm.fi/sotepalvelut> ³⁶⁾
 - <https://soteuudistus.fi/etusivu> ³⁷⁾
 - <https://soteuudistus.fi/tiedolla-johtaminen> ³⁸⁾
- **STM:n asetus terveydenhuollon valtakunnallisista tietojärjestelmäpalveluista, sosiaalihuollon asiakastiedon arkiston määrittelyt:**
 - <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20151257#Pidp451180800> ³⁹⁾
- **GDPR-tietosuojatyökalu** ⁴⁰⁾ tietosuoja-asetuksen ja tietosuojalain edellyttämisen muutosten arviointiin



**Toiminnan kuvauksien
hyödyntäminen asiakas-
ja potilastietojärjestel-
mien käyttöönotossa**

Tausta ja tarkoitus

Tämä julkaisu on tuotettu osana AKUSTI-foorumin ”Siirron ja konsolidoinnin pilotointi ja täydentävä ohjeistus asiakas- ja potilastietojärjestelmien tehtäväverkon osalta” (SIIKA) -projektia.

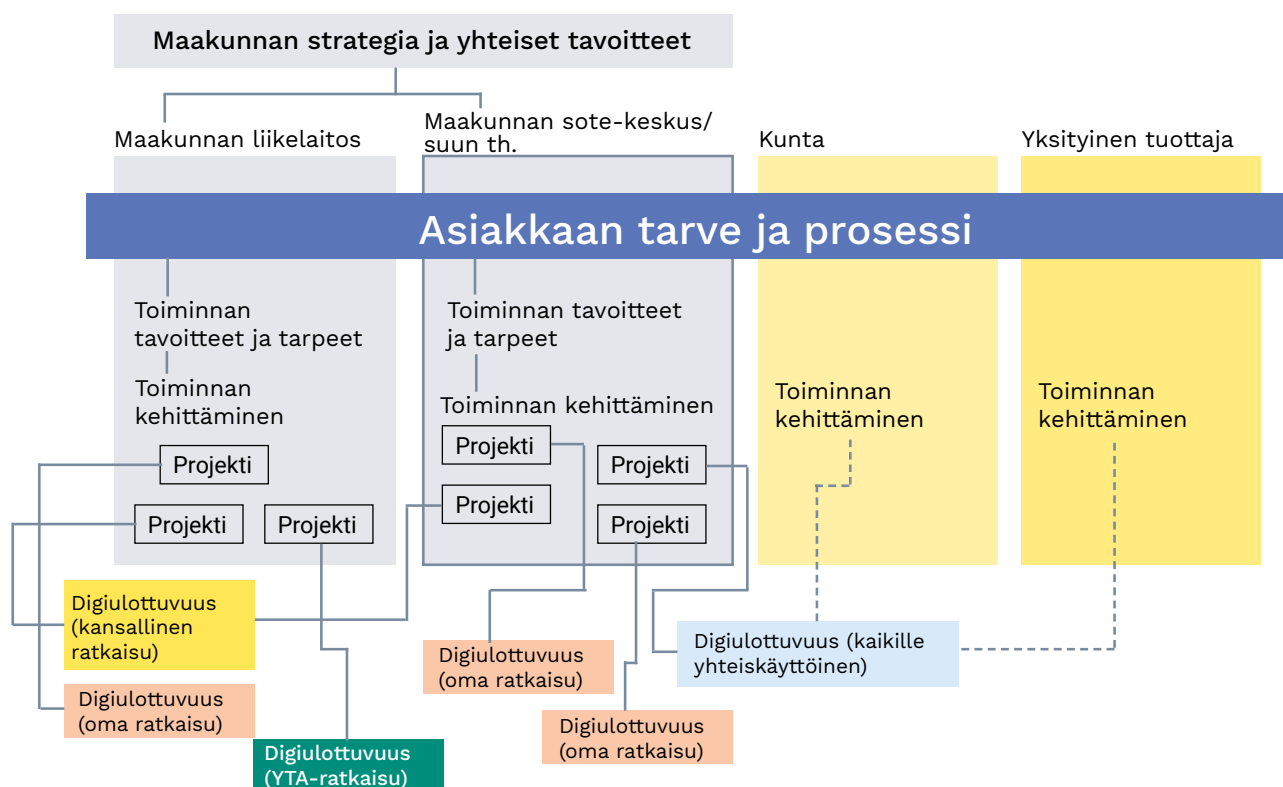
Dokumentin laadinnassa hyödynnettyjä materiaalia on saatu pääosin Pirkanmaan, Kanta-Hämeen ja Hämeen liiton alueiden maakuntavalmistelusta.

On luonnollista, että prosesseja kuvataan eri tavoilla ja eri tasoilla käyttötarkoituksesta riippuen. Tietojärjestelmämuutosten näkökulmasta tarvitaan kuvauksia toiminnasta siten, että niistä voidaan tunnistaa liitokset erillistietojärjestelmiin. Toiminnan kuvausten tarkoituksena on myös olla toiminnallisten työryhmien tukimateriaalina sosiaali- ja terveydenhuollossa tapahtuvassa toiminnanmuutoksessa ja tähän liittyvässä organisaatioiden yhdistymistarpeessa tarvittavassa suunnittelutyössä. Toimintaansa aloittavaa organisaatiota varten toiminnalliset työryhmät tuottavat tarkemmalla tasolla olevat uudet yhdenmukaiset työprosessit ja toimintamallit, jotta on mahdollista ohjata palvelutuotantoa toimimaan saumatto-

masti yhteen, siten että integraatio on asiakkaalle saumaton.

Toiminnan kuvauksia voidaan toteuttaa eri lähtökohdista (esim. organisaation strategiasta, ammattilaisten työn kuvauksista tai asiakaslähtöisyydestä). Asiakaslähtöisyys arvona johtaa hyvin eri tyyppiseen toimintaan kuin malli, jossa orientoidaan vain julkisen palvelutehtävän toteuttamiseen. Olennaista on määrittää, miten kehittämismalli tukee asiakaslähtöisyyttä organisaatorajojen sekä projektien/hankkeiden yli ja miten asiakaslähtöisyys näkyy toiminnan kuvauksissa (Kuva 1).

Perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja sosiaalihuollon sekä muiden tahojen tuottamien palveluiden tulee olla potilaalle kokonaisuus ilman toiminnallisia rajoja. Tämän kokonaisuuden selkeyttämiseksi sekä ammattilaisille että asiakkaille on hyödyksi mallintaa toiminnan kuvauksia, jotka ovat tarpeellisia yhteneväisen työskentelyn tueksi ja työnjaon selkeyttämiseksi.



Kuva: Asiakkaan tarve ja prosessi keskiössä.

Lähde: AKUSTI-selvitys 10/2018 – [Digikehittämisen toimintamalli](#) ⁴¹⁾

Suosituksia/ johtopäätökset

Tietohallinnolle toiminnan kuvaukset ovat osana sitä kommunikaatiota, jota toiminnan ja tietohallinnon välillä käydään prosessien ymmärtämiseksi ja sujuvoittamiseksi.

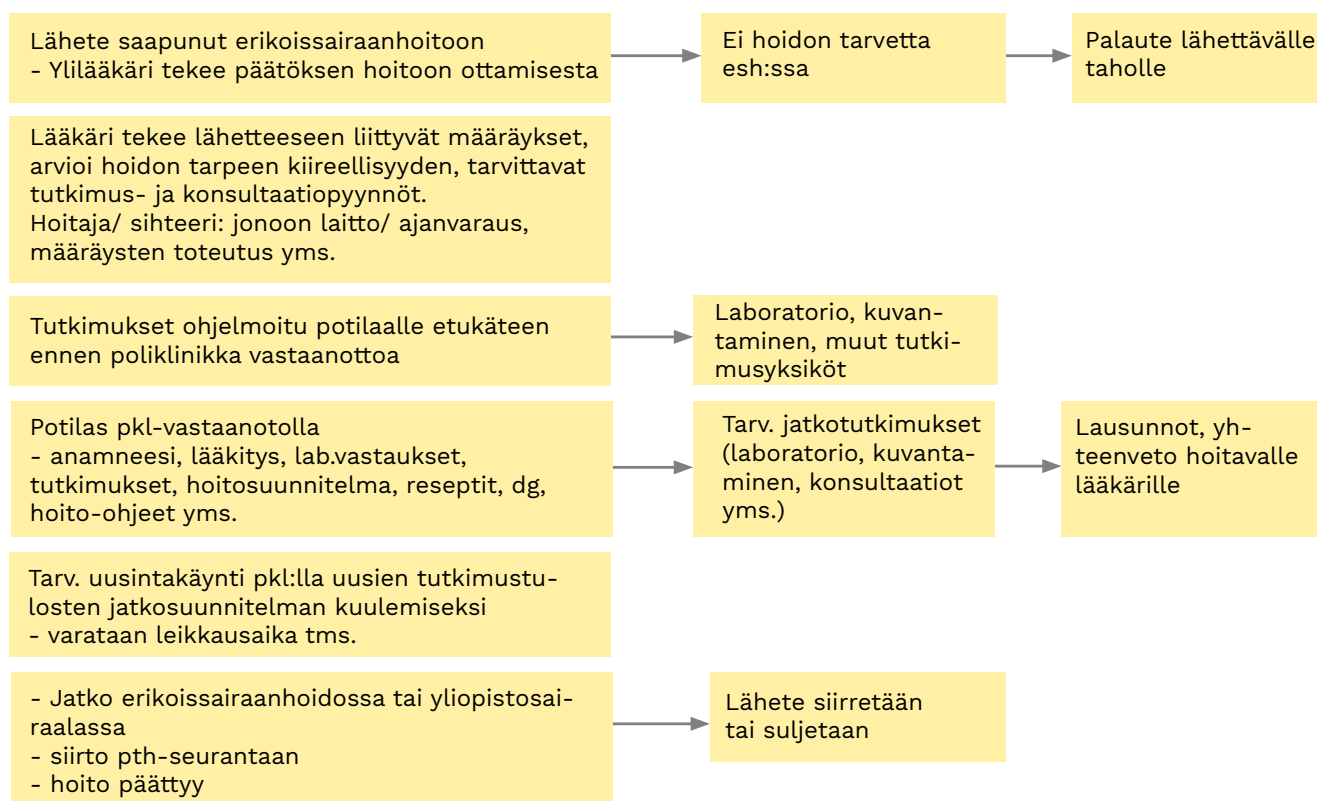
Tietojärjestelmänäkökulma vaatii sitä, että kirjaan mitä tietoa liikkuu missäkin kohtaa palvelukuvausta, jotta toiminnan kuvauksia on mahdollista hyödyntää myös tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyvässä testauksessa. Ennen tarkemman tason prosessikuvauksia on tarpeellista käydä eri osapuolien välillä keskustelu siitä millä tarkkuudella kuvaukset ovat syytä toteuttaa. Yhteisen kuvan muodostamisessa voi olla hyödyksi hyödyntää esimerkiksi Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä tehtyä [hoitoketjuopasta](#)⁴²⁾, joka määrittelee käytettävää terminologiaa. Monitulkintaisuus tekee yhteistyöstä hankalaa, josta syystä oppaassa on muokattu ja täydennetty olemassa olevaa terminologiaa kehitystyötä varten.

Toiminnan kuvauksia tarkemmalla tasolla olevien työprosessien kuvausten tarkkuustasoa tulee säädellä sen mukaisesti mihin käyttötarkoitukseen ensisijaisesti kuvaus on tarkoitettu. Mikäli prosessia kuvataan tietojärjestelmämuutoksia (kuten

konsolidointi tai järjestelmän vaihtaminen) varten on niissä otettava huomioon myös prosessin ne kohdat, jotka käynnistävät tietojärjestelmään tai tietojärjestelmien välisen työnkulun. Tällainen voi olla esimerkiksi työnkulussa oleva kohta, jossa tietoa kirjatessa välittyy tietojärjestelmien kesken. Työprosessien kuvauksia voivat hyödyntää nykytilan ja tavoitetilan kuvaamiseen esimerkiksi organisaatioiden hybriditoimijat ([Tekemällä oppii – kokeilukulttuurista vauhtia sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamiseen, luku 2.4](#))⁴³⁾, jotka ovat mukana uutta teknologiaa hyödyntävien prosessien kehitystyössä, missä joko päivitetään nykyisiä prosesseja tai kehitetään uusia. Tätä työtä varten käytännössä on hyvä myös harkita käyttääkö siihen toimisto-ohjelmien sijasta jotain keskitettyä toimintajärjestelmää, johon kuvaukset ovat mahdollista tehdä (IMS, QPR, jne) ja kuvausten välillä voidaan käyttää myös linkityksiä. Kokonaisarkkitehtuurin kuvauksia on saatavilla [arkkitehtuuripankista](#).⁴⁴⁾



Poliklinikkapotilas erikoissairaanhoidossa



Kaavion lähde: Kanta-Hämeen keskussairaala.

Hyödynnä näitä:

- [Sosiaalihuollon palvelutuotannon toiminnalliset määrittelyt \(THL\)](#) ⁴⁵⁾
- [Perhekeskuksen toiminnan kuvaus \(STM\)](#) ⁴⁶⁾
- [STM/ Soteuudistus](#) ⁴⁷⁾
- [Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen \(JHS 179\)](#) ⁴⁸⁾
- [Prosessien ja toiminnan kuvaaminen \(UEF 2012\)](#) ⁴⁹⁾
- [Hoitoketjujen opas \(TAYS\)](#) ⁵⁰⁾

APTJ-tietojärjestelmien käyttöönottoa tukevia AKUSTI-linkkejä:

- [Laajempi Asiakas- ja potilastietojärjestelmien tukimateriaali liitteineen.pdf](#) ⁵¹⁾



Sote-ICT -käyttöön- ottoprojektien viestinnän suunnittelu

Siirron ja konsolidoinnin pilotointi ja täydentävä ohjeistus asiakas- ja potilastietojärjestelmien tehtäväverkon osalta

Taustaa

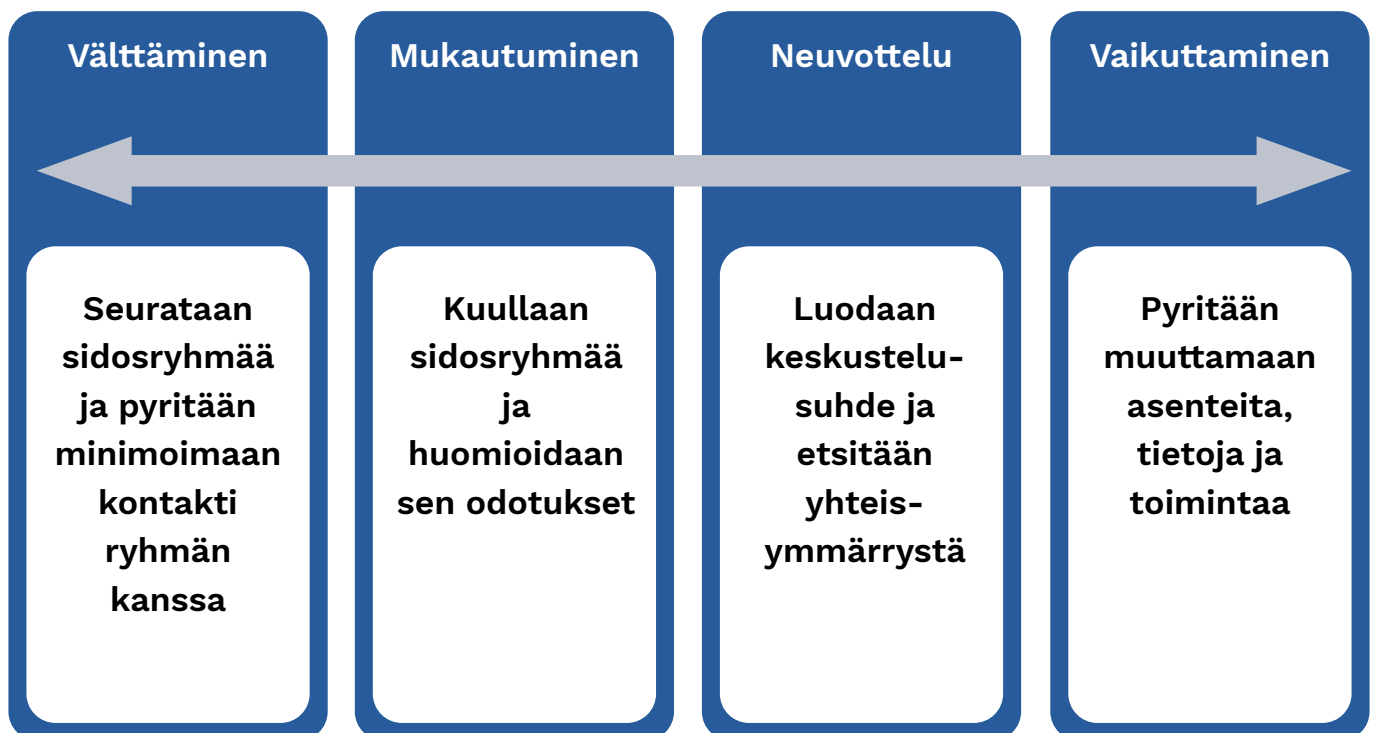
Tämä dokumentti on tuotettu osana AKUSTI-foorumin ”Siirron ja konsolidoinnin pilotointi ja täydentävä ohjeistus asiakas- ja potilastietojärjestelmien tehtäväverkon osalta” (SIIKA) -projektia. Dokumentin lisäksi on tuotettu sote-ict-käyttöötoprojektien viestinnän suunnittelua tukeva powerpoint-muotoinen esitys ja viestinnän suunnittelua sekä seuranta avusta excel-muotoinen viestinnän tuloskortti, sidosryhmäanalyysipohja sekä viestintäloki.

Yleistä

Projektien viestintäpäälliköt ja tiedottajat huolehtivat usein päätöksiin liittyvistä prosesseista ja materiaaleista sekä niiden levittämisestä. Toisin sanoen viestinnän näkökulmasta toiminta keskittyy maineen ja näkyvyyden hallintaan. Projektin viestinnästä vastaavan(-ien) rooli ja vastuut tulisi kuitenkin olla osa projektin johtamista. **Viestinnän tulisi olla johtamisen, ei tiedottamisen väline.**

Käyttöötoprojektin viestintäsuunnitelman tulisi olla päivittyvä dokumentti, jossa on kuvattu viestinnän tavoitteet sekä projektin viestinnästä vastaavien henkilöiden vastuut ja roolit. Suunnitelmasta tulisi ilmetä, miten projektin viestintää seurataan ja arvioidaan, sekä kenen vastuulla arviointi on. Projektin viestintäsuunnitelma tulee tehdä siinä vaiheessa, kun käyttöötoprojektin suunnittelu alkaa. **Viestintäsuunnitelma tulee päivittää kaikissa projektin vaiheissa** ja projektin laajuudesta riippuen myös vaiheiden sisällä.

Suunnitteluvaiheessa tärkeintä on asianmukaisen ja tarkan dokumentaatiomallin luominen ja jalkauttaminen projektiorganisaatioon. Tämän tukena on hyvä käyttää viestintälokia, johon dokumentoidaan myös erilaiset palaverit. Tällöin projektin viestinnästä vastaavalle muodostuu kokonaiskuva siitä, missä viestintää tapahtuu ja mikä erilaisten palaverien ja viestintätoimenpiteiden tavoite on.



Sidosryhmien jaottelu suhtautumisen mukaan.

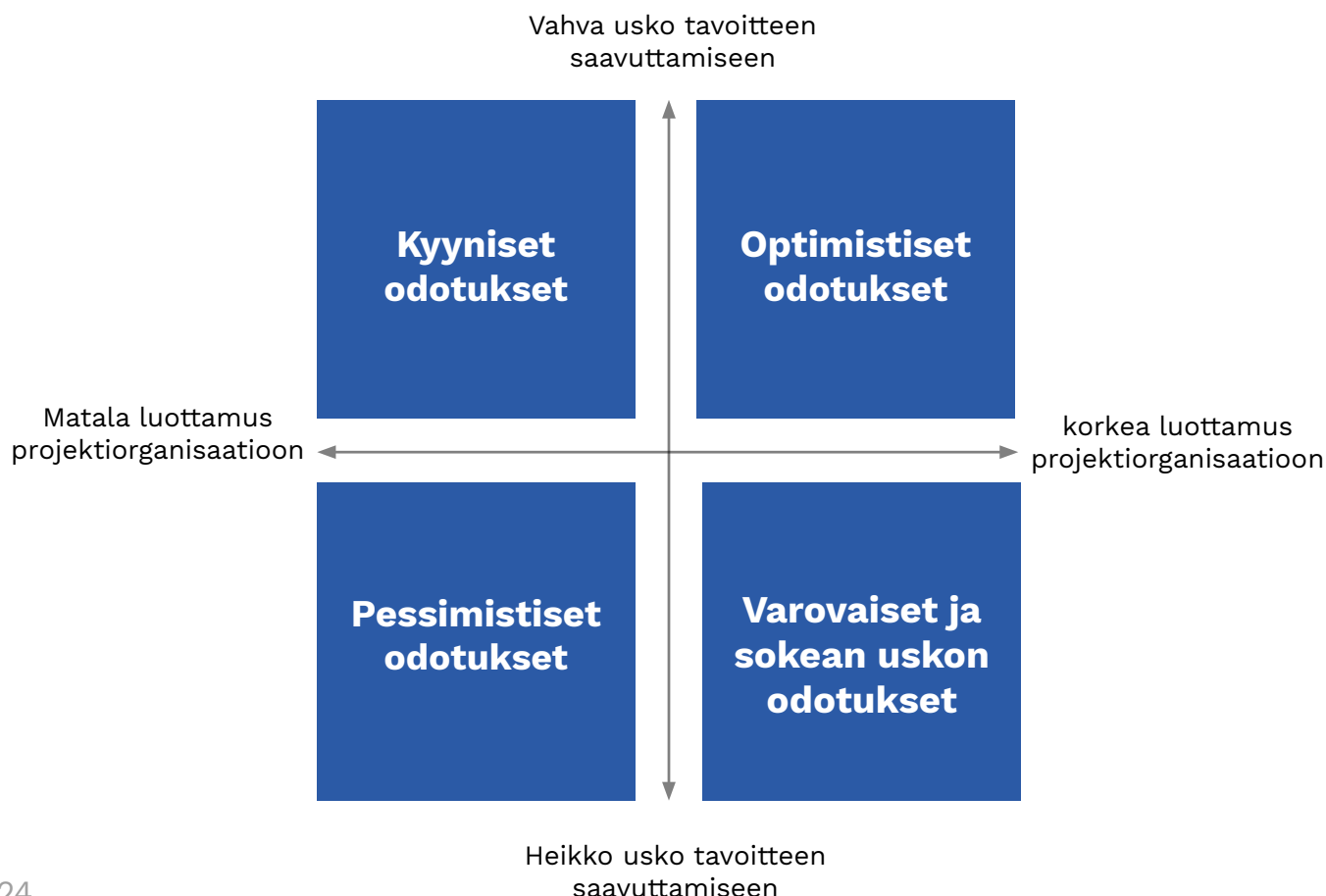
Projektin viestintää on hyvä arvioida säännöllisesti ja viestintälokiin dokumentoida, miten eri viestintäkanavien ja -toimenpiteiden toimivuutta arvioidaan. Auditoinnin avulla projektin on mahdollista saada arvio eri viestintäkäytäntöjen toimivuudesta. Auditoinnin tarkoitus eikä tavoitteen tule kuitenkaan olla tietyn minimitasen saavuttaminen, vaan oman toiminnan kehittäminen. Tästä syystä auditoinnissa puolueettoman asiantuntijan käyttö voi olla perusteltua. Ulkopuolinen asiantuntija voi tarvittaessa toimia projektin viestinnästä vastaavan sparraajana ja viestinnän yleisenä tukena.

Erilaisia viestintäsuunnitelman pohjia on saatavilla runsaasti ja käyttöönottoprojektissa kannattaa ottaa mallipohjaksi esimerkiksi käyttöönotto-organisaation suunnitelma. Olennaista ei siis ole se, miltä viestintäsuunnitelma näyttää vaan se, että suunnitelma kuvaa organisaation nykytilaa, ja siinä kuvatut käytännöt toteutuvat.

Suunnitelman toteutuksen apuna kannattaa hyödyntää muun muassa AKUSTI-sivuilta löytyviä dokumentteja/dokumenttipohjia (kuntaliitto.fi/tietojarjestelmamuutosten-tukimateriaalit)⁵²⁾:

1. [Sote-ICT-käyttöönottoprojektien viestinnän suunnittelu - opas .pdf](#) ⁵³⁾
2. [Yhteenveto viestinnän roolista ja parhaista käytännöistä - diat .pptx](#) ⁵⁴⁾
3. [Viestintäloki, sidosryhmien seuranta ja viestinnän tehtävät tulokortti .xlsx](#) ⁵⁵⁾

Erityistä huomioita tulee kiinnittää projektin lopussa siirryttäessä seuranta- ja ylläpitovaiheeseen. Vastuu viestinnästä siirtyy tällöin väliaikaiselta projektiorganisaatiolta pysyvämmälle organisaatiolle. Samalla viestinnän painopiste siirtyy selkeästi sisäisestä viestinnästä käyttäjien tukemiseen. Käyttöönnotolle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä ja vuorovaikutteista viestintää, mikä korostaa entisestään sitä, että seuranta- ja ylläpitovaiheessa viestinnän kanavissa tai määrässä ei tapahdu odottamattomia muutoksia.



- **Tee viestintäsuunnitelma projektin suunnitteluvaiheessa.**
- **Päivitä viestintäsuunnitelmaa säännöllisesti.**
- **Pidä viestintälokia.**
- **Huolehdi organisaation viestintäosaamisesta.**
- **Harkitse viestinnän ulkoista auditointia osana viestinnän kehittämistä.**

Viestinnän kohde-ryhmät, kanavat ja sidosryhmäanalyysi

Tyypillisesti projekteissa viestinnän kohderyhmät on jaoteltu sisäisiin ja ulkoisiin kohderyhmiin. Mitavissa sote-ict -projekteissa sidosryhmien luokittelu ei kuitenkaan ole niin yksiselitteistä. Toimitusprojektista saattaa vastata in house -yhtiö, joka toimittaa ulkoisen järjestelmätoimittajan ratkaisun. Toisaalta käyttöönotettavan järjestelmän käyttäjien edunvalvojana työsuhteasioissa toimivat luottamusmiehet, joiden kanssa yhteistyötä tarvitaan esimerkiksi tilanteissa, joissa paikallisesti sovitaan käyttöönoton aikaisista erityisjärjestelyistä. Lisäksi projektin onnistuminen edellyttää sidosryhmien välistä viestintää tilanteessa, jossa toimijoiden liiketaloudelliset intressit ja tavoitteet saattavat olla ristiriitaisia.

Kommunikoinnissa tulisi menetelmien ja viestintäkanavien lisäksi kiinnittää huomiota käytettävään termistöön, sillä eri sidosryhmät tarvitsevat eritasoista viestintää esimerkiksi teknologiaan liittyen. Viestintäkanavia valittaessa tulee huomioida sidosryhmän tarpeet ja käytännöt. Lisäksi tulee huolehtia siitä, että sidosryhmien käytettävissä oleva tieto eri viestintäkanavissa on ajantasaista ja yhdenmukaista.

Sidosryhmäanalyysi on siis strateginen tehtävä, jossa arvioidaan eri sidosryhmien merkitystä projektille sekä sitä, mitä viestinnän toimenpiteitä eri sidosryhmiin kohdistetaan. Sidosryhmätyöskentelyssä tyypillisiä työkaluja eri sidosryhmien vertailuun on mm. valta - intressi -matriisi tai jaottelu organisaation suhtautumisen perusteella (ks. kuva

Sidosryhmien jaottelu suhtautumisen mukaan).

Projektin viestinnästä vastaavan tehtävä on selvittää eri sidosryhmien odotukset projektiorganisaatiolle ja pyrkiä hallitsemaan näitä odotuksia. Lisäksi viestinnän yleisiä tehtäviä ovat sidosryhmien välisen viestinnän seuraaminen, yhteisten toimintatapojen kehittäminen, sekä eri sidosryhmien luottamuksen projektiin että sidosryhmien keskinäisen luottamuksen kehittäminen.

- **Osallistu sidosryhmätyöskentelyyn.**
- **Tarkastele sidosryhmiä eri näkökulmista.**
- **Kiinnitä huomiota viestintäkanaviin ja niiden kohderyhmiin.**

Projektin tavoitteet ja sidosryhmien odotukset

Käyttöönottoprojekteille määritellään usein tavoite kuten *“vuonna 2020 alueella on yhteinen asiakas- ja potilastietojärjestelmä”*. Tämä tavoite ei kuitenkaan välttämättä vastaa tai puhuttele eri sidosryhmien odotuksia projektille. Siksi viestinnän yksi keskeisistä tehtävistä on selvittää, millaisia odotuksia projektiin kohdistuu ja pyrkiä hallitsemaan näitä odotuksia. Negatiivisilla ja pessimistisillä odotuksilla on yhteys tietojärjestelmän käyttäjien muutosvastarintaan. Pitkittynyt muutostavastarinta taas vaarantaa käyttöönoton onnistumisen tai uudelle järjestelmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Luottamusta rakentamalla ja realistisilla tavoitteiden asettamisella vaikutetaan odotuksiin.

Viestinnän tehtävä on siis selvittää eri sidosryhmien odotukset ja analysoida ne; Ovatko odotukset positiivisia vai negatiivisia? Entä onko odotus todenmukainen – jos ei, miksi ei? Onko organisaation toiminnassa tai viestinnässä parantamisen varaa? Ovatko positiiviset odotukset organisaation haluamalla tasolla, vai ovatko ne liian matalia – jos ovat, missä vika? Ovatko positiiviset odotukset liian korkeita – jos on, onko tullut luvattua liikaa? Minkälaisiin asioihin liitetään negatiivisia odotuksia? Liittykö odotuksiin epäsuhtia tai katkoksia?

Sidosryhmien odotusten selvittämiseen ei ole yhtä selkeää tapaa. Olennaista on kuitenkin huolehtia siitä, että viestinnästä vastaavalla on riittävästi henkilökohtaisia yhteyksiä sidosryhmien edustajiin. Kasvokkain tapahtuvat vuorovaikutustilanteet mahdollistavat osapuolien pääsemisen ”samalle aaltopituudelle” sähköpostia tai pikaviestimiä paremmin.

Etenkin projektin alkuvaiheessa vuorovaikutustilanteissa luodaan luottamusta osapuolien välille. Toisaalta, mitä isommasta sidosryhmästä on kysymys, sitä monipuolisempia eri odotukset projektille saattavat olla. Viestinnästä vastaavan tulee toimia tiiviissä yhteistyössä projektin ohjausryhmän kanssa, jotta eri sidosryhmien odotuksien merkitys projektille pystytään määrittelemään riittävällä tarkkuudella.

- **Selvitä sidosryhmien odotukset**
- **Viesti mikä muuttuu ja miksi.**
- **Luo ja ylläpidä henkilökohtaisia yhteyksiä sidosryhmien edustajiin.**
- **Ohjaa sidosryhmien odotuksia realistiseen suuntaan.**

Muutosvastarinta ja koulutusviestintä

Merkittävin tekijä projektin tavoitteiden saavuttamatta jäämisessä on henkilöstön/ammattilaisten vastustus. Muutosvastarinta on normaali reaktio ja projektiorganisaation tulee hyväksyä vastustuksen ilmeneminen. Muutosvastarinnan laatuun ja määrään on kuitenkin mahdollista vaikuttaa; Koulutettavien käyttäjien ottaminen mukaan koulutuksen suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen edistää sitoutumista ja pyrkimystä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tulevien käyttäjien sitoutuneisuudelle on taas positiivinen yhteys oppimiseen sekä resilienssiin eli kykyyn sietää muutoksia.

Käyttöönottoprojektien koulutus suunnittelusta lisää Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien käyttöönottokoulutukset – Opas koulutuksen suunnitteluun.

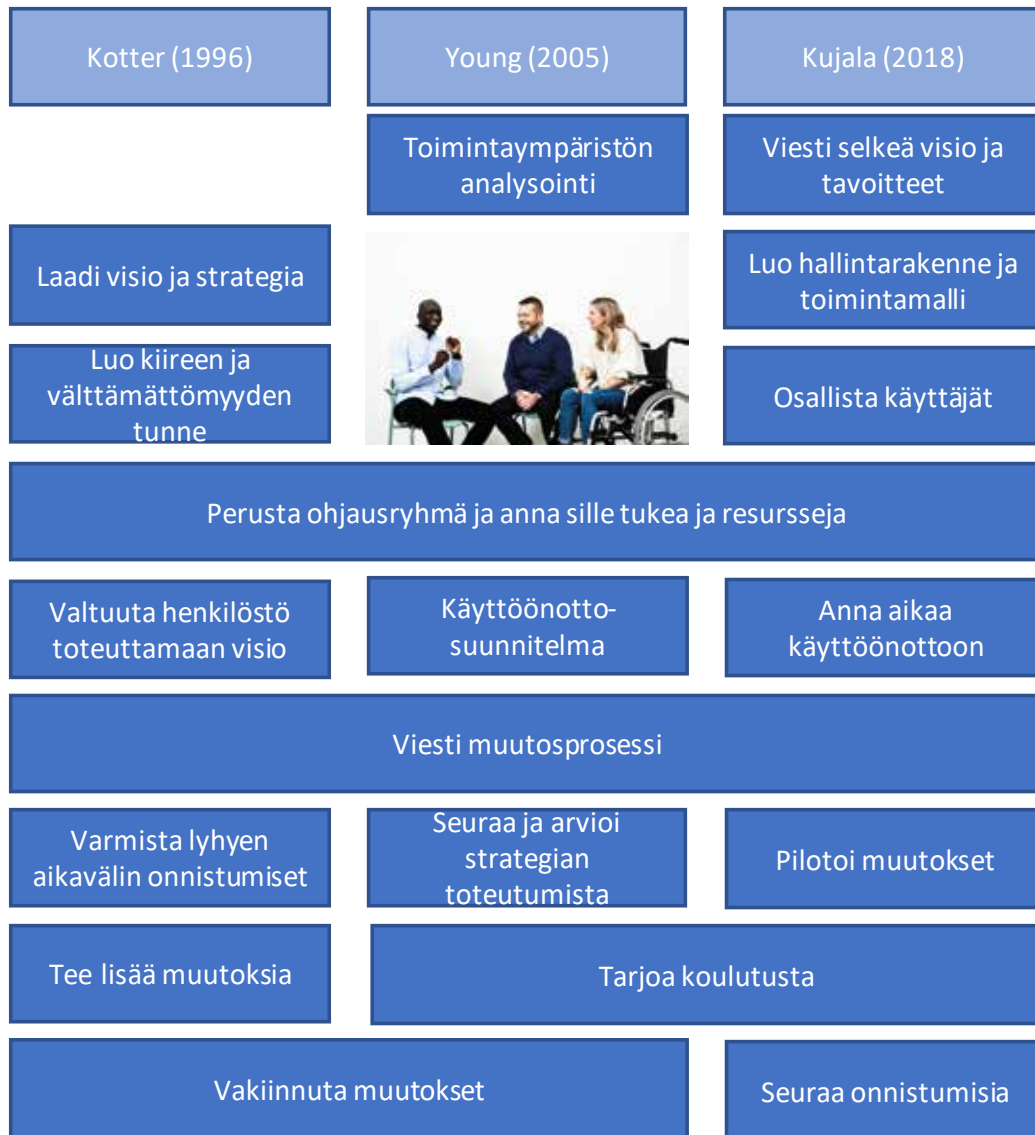
- **Varaudu muutosvastarintaan.**
- **Osallista tulevat käyttäjät koulutuksen suunnitteluun.**
- **Suunnittele viestinnän toteutus koulutuksen aikana.**
- **Kiinnitä huomiota kanavien toimivuuteen.**

Kriisiviestintä

Käyttöönottoprojektin riskikartoituksen yksi osatehtävä on riskeihin varautuminen. Projektin viestinnästä vastaavan tulee olla tietoinen projektin riskeistä ja arvioida, mitkä riskeistä ovat sellaisia, että niihin varautuminen on edellyttävä viestinnällisiä toimenpiteitä. Osaksi viestintäsuunnitelmaa tulee tehdä kriisiviestintäsuunnitelma, jossa on kuvattu selkeät roolit ja toimintamallit erilaisissa kriisitilanteissa.

Viestintä tai organisaatiosta käytävä keskustelu ei ole projektin hallittavissa; Keskustelua käydään erilaisilla teema-areenoilla ja siksi viestinnästä vastaavan tehtävä onkin seurata sote-ict -teeman ympärillä käytävää keskustelua ja pyrittävä osallistumaan käytävään keskusteluun. Käyttöönottoprojektin tulisi viestinnän näkökulmasta olla niin sanotusti ”särkymätön”, jolloin organisaatiolla ja sen keskeisillä sidosryhmillä eli luottojoukoilla on kyky sietää äkillisiä muutoksia ja negatiivista puhetta enemmän kuin siihen kohdistuu negatiivista puhetta.

- **Seuraa ja kuuntele organisaatiosta käytävää keskustelua.**
- **Kehitä vuorovaikutusta sidosryhmien ja henkilöstön välillä.**
- **Mahdollista henkilökunnan osallisuus ja vaikuttaminen.**



Kuva. Kotter, Young, Kujala – Parhaat käytännöt sote-ict -projekteihin

Parhaat viestintäkäytännöt, TOP 5

- **Viestintä on johtamisen, ei tiedottamisen väline.**
- **Huolellinen ja aktiivinen sidosryhmätyöskentely.**
- **Johdonmukainen ja selkeä dokumentaatio kaikissa projektin vaiheissa.**
- **Toimiva vuorovaikutus projektiryhmän ja sidosryhmien välillä.**
- **Odotusten hallinta.**

Sote-ict -projektien menestyksen tekijöitä on tutkittu kotimaassa ja ulkomailla. Eri mallien ja aikakausien välillä on eroja painotuksissa ja terminologiassa – keskeinen sanoma näissä kuitenkin sama. Huolellinen valmistelu, riittävä tuki ja resurssit sekä viestintä!

Kotter, Young, Kujala – Parhaat käytännöt sote-ict -projekteihin (ks. kuva)

Projektissa viestintää tapahtuu ja tarvitaan kaikkialla. Viestintä tärkein yksittäinen tekijä onnis-

tuneelle projektille. Tehdyissä haastatteluissa tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi projektin onnistumisen kannalta nähtiin projektin viestintä:

- **kommunikaation tehokkuus,**
- **laadukkuus**
- **riittävä määrä.**

Käyttöönottoprojekteissa keskitytään tavoitteen ja maineen hallintaan, odotusten hallinta jää usein toteutumatta. Merkittävin tekijä projektin tavoitteiden saavuttamatta jäämisessä on henkilöstön/ammattilaisten vastustus. Muutosvastarinta on normaali reaktio. Projektiorganisaation tulee hyväksyä vastustuksen ilmeneminen. Muutosvastarinnan laatuun ja määrään on kuitenkin mahdollista vaikuttaa.

Projektin viestintäkuultuuri

Tarkasti määritellyt vastuut ja prosessit suora- viivaistavat ja nopeuttavat projektin etenemistä. Selkeä vastuiden jako säästää resursseja kun viestintä ja kokoukset voidaan kohdentaa tarkemmin projektiorganisaation sisällä.

Viestinnän tulee noudattaa organisaation syklejä ja aikatauluja; Jos projektissa on käytössä SA-Fe-malli (Scaled Agile Framework on skaalautuva ketterän kehittämisen viitekehys), niin viestintä toimii mallin mukaisesti.

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Projektin kannalta kriittisissä rooleissa olevien tulee pystyä kommunikoimaan tehokkaasti, jotta vältetään väärinkäsityksiltä. Avainhenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin tulee kiinnittää huomioita.

Kirjallinen dokumentaatio on viestintää

Käyttöönottoprojektissa työskentelevillä on usein kattava kokonaiskuva jonka muodostamiseen kuuluu aikaa ja henkilövaihdosten aiheuttamat riskit korostuvat. Henkilön tai useiden henkilöiden vaihtumisen riski tulee ottaa huomioon projektin aikana riittävän kattavan dokumentaation sekä määrittelyn avulla.

Sidosryhmätyöskentely

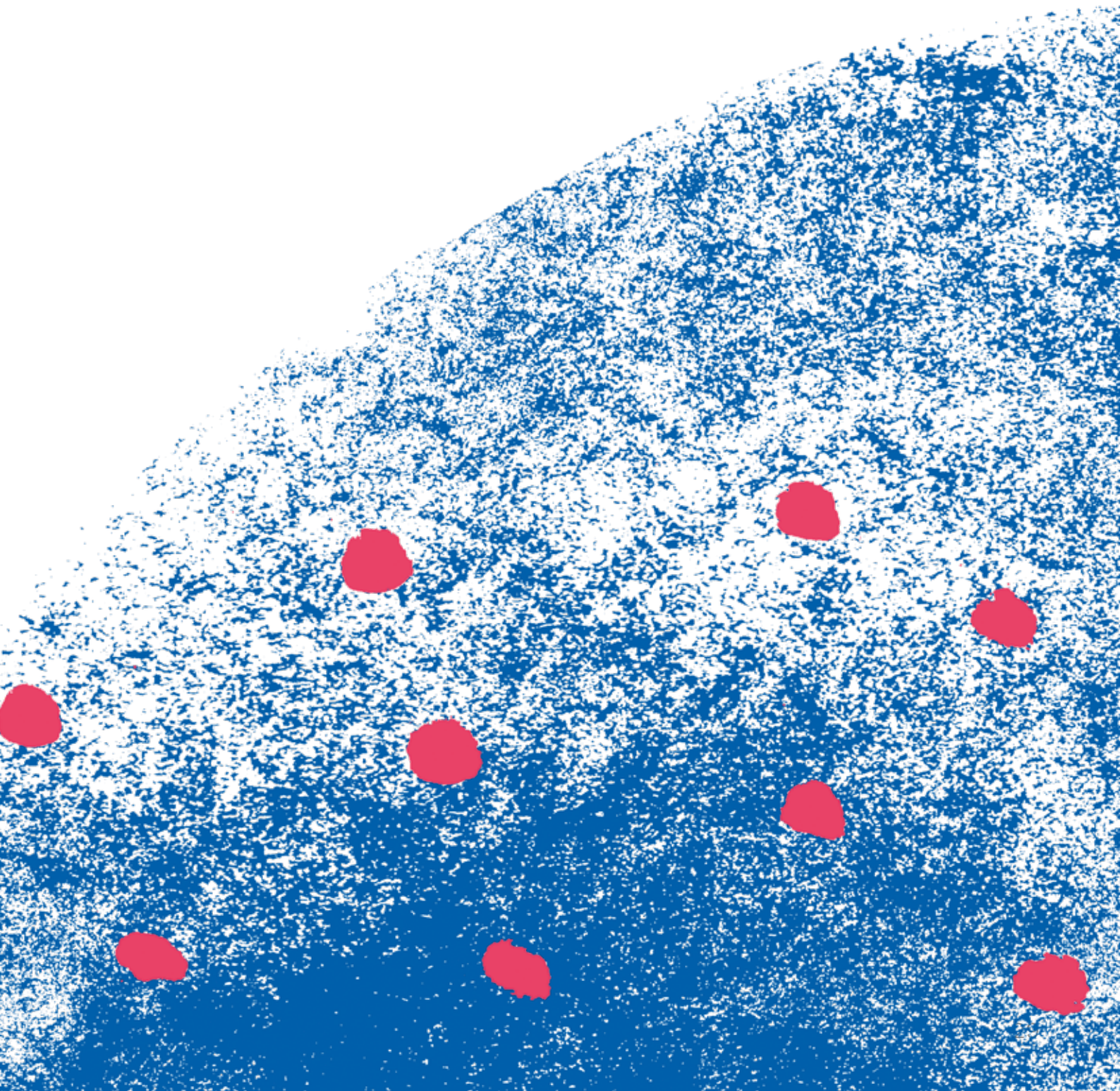
Sidosryhmätyöskentely on vuoropuhelua eri toimijoiden välillä ja keskeinen osa riskienhallintaa. Se on myös yhteisymmärryksen rakentamista, mahdollisuus saada ja välittää tietoa sekä vaikuttaa hankkeen onnistumiseen.

Usean eri sidosryhmän liittyessä projektiin järjestelmätoimittajan kommunikointikyvykyys eri sidosryhmien suuntaan korostuu. Hankintaorganisaation intressissä on huolehtia siitä, että **järjestelmätoimittaja tuntee organisaation sekä sen toimintamallit.**

Asiakkaan, toimittajan sekä integroitavien järjestelmien toimittajien keskinäisen **kommunikaation ja vuorovaikutuksen onnistuminen on avainasemassa projektin onnistumisessa.**

Kommunikoinnissa tulisi menetelmien lisäksi kiinnittää huomiota käytettävään termistöön, sillä eri sidosryhmät tarvitsevat eritasoista viestintää esimerkiksi teknologiaan liittyen. **”Yhteinen kieli”** on avainasemassa, jotta projektin kannalta kriittisten asioiden viestinnässä ei tule väärinymmärryksiä. Epäonnistuneen määrittelyn seurauksena joudutaan tekemään laajoja muutoksia toteutukseen. Esimerkiksi kouluttajan tärkein sidosryhmä on koulutettavat - Kouluttajan tulee puhua samaa ”kieltä” koulutettavien kanssa.

*Viestintä on ”liima”, joka sitoo
toimenpiteet ja käytännöt
kokonaisuudeksi.*





Sosiaali- ja terveyden- huollon tietojärjestelmien käyttöönottokoulutukset

Opas koulutuksen suunnitteluun 2019,
AKUSTI ja Laurea-ammattikorkeakoulu

Taustaa

Koulutus on keskeinen osa asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönottoa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Onnistunut koulutus on ammattilaisten osaamisen sekä asiakas- ja potilasturvallisuuden perusta. Onnistuneella koulutuksella on myös keskeinen merkitys toiminnanmuutoksen juurruttamisessa organisaatioissa. Onnistuakseen koulutus vaatii huolellista ja pitkäjänteistä suunnittelua, jossa huomioidaan useita asioita. Tässä oppaassa kuvataan koulutussuunnittelun prosessi aikatauluineen vaihe vaiheelta.

Tietojärjestelmäkoulutus on sosiaali- ja terveydenhuollossa harvoin koulutuksen ammattilaisten suunnittelemaa ja toteuttamaa. Koulutus toteutuu usein perinteisenä luokahuoneopetuksena, mikä ei kuitenkaan ole välttämättä tehokkain menetelmä.

Moni sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilainen on tottunut opiskelemaan itsenäisesti olematta sidoksissa tiettyyn aikaan ja paikkaan. Osa taas hyötyy enemmän perinteisemmästä opetuksesta. Pääpaino koulutuksissa tulisi kuitenkin olla koulutettavien itsenäisellä työskentelyllä ja ongelmanratkaisulla. Koulutuksen suunnittelun ja toteutuksen tulee edetä koulutettavien tarpeista lähtien. Tämän oppaan tarkoituksena on tarjota käytännön työkaluja koulutuksen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönottoprojekteissa työskenteleville ammattilaisille.

Hanna Repo (sh, TtM, TtT-koulutettava) on koulutuksen asiantuntija, joka työskentelee hoitotyön lehtorina Laurea ammattikorkeakoulussa. Timo Ukkola (sh, YTM, AmO) on sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallinnon erityisasiantuntija. Heillä molemmilla on kokemusta tietojärjestelmien käyttöönotoista sekä koulutuksista.

Oppaassa käytettyjen termien määrittely

Pääkäyttäjä

- Joko sosiaali- ja terveydenhuollon substanssiosaamista tai kokonaan ICT-puolen osaamisen omaava henkilö, jonka vastuulla on tietojärjestelmän ylläpito ja konfiguraatio.
- On mukana käyttöönotossa uuden tietojärjestelmän rakentamisessa.

Pääkouluttaja

- Järjestelmätoimittajan oma kouluttaja tai alueellinen pääkäyttäjä.
- Kouluttaa uuden järjestelmän pääkäyttäjiä ja valmentajia.

Valmentajat

- Omassa organisaatiossa käytännön työtä tekeviä ammattilaisia (esim. sosiaali- tai hoitotyön osaajia), jotka on määrääjäksi irrotettu omasta työstään valmistelevaan käyttöönoton koulutuksia.
- Koulutuksen projektiryhmässä valmentaja tosallistuvat koulutusmateriaalin tuotantoon.
- Vastaavat koulutusten toteutuksesta työpaikoittain koulutuskalenterin mukaan.

Koulutuksen projektipäällikkö

- Kuuluu koko projektin projektityöryhmään koulutuksen edustajana.
- Selvittää koulutettavat henkilöstöryhmät, määrät ja koulutuspolut.
- Muodostaa koulutuskoordinaattoreiden koulutustyöryhmän, joka edustaa käyttöönoton kannalta koko organisaatiota.
- Vastaa koulutuskalenterin laatimisesta ja väärittävien koulutustilojen varauksesta.



Kuvio 1. Toiminnanmuutoksen juurruttaminen ja tiedonkulku

Koulutuskoodinaattori

- Koulutuksen projektiryhmän jäsen, joka edustaa omaa toimialuettaan työryhmässä.
- Toiminnallisessa työryhmässä koulutuskoodinaattori on mukana uusien toimintamallien muodostamisessa ja osallistuu myös toiminnallisten työryhmien työskentelyyn esim. sihteerinä.
- Koulutuskoodinaattori on avainhenkilö uuden organisaation toimintamallien siirtämisessä koulutusmateriaaliin.
- Koulutustyöryhmän jäsenenä hän osallistuu myös koulutusmateriaalien tuotantoon asiantuntijana.

Toiminnalliset työryhmät

- Muodostuvat toiminnallisesta yhdistymisestä vastaavien henkilöiden työryhmistä uuden organisaatorakenteen mukaisesti.
- Toiminnalliset työryhmät tekevät päätökset toiminnanmuutoksista.

Koulutuksen projektiryhmä

- Muodostuu koulutuksen projektipäälliköstä, koulutuskoodinaattoreista ja valmentajista.

Koulutussuunnittelun aloitus

Koulutuksen projektipäällikkö ja projektiryhmä

Koulutusprojektille tulee nimetä projektipäällikkö samanaikaisesti koko projektin alkaessa. Koulutuksen projektipäällikkö vastaa koulutuksen projektiryhmän kokoamisesta ja koulutustyön suunnittelun käynnistämisestä. Projektipäällikön lisäksi koulutuksen projektiryhmä koostuu koulutuskoodinaattoreista ja valmentajista. Koulutuskoodinaattorit edustavat kukin omaa toimialuettaan, erikoisalaansa tai yksikköänsä. Koulutuskoodinaattoreiden valinnassa tulee huomioida se, että

kaikki alueet tulevat mahdollisimman kattavasti edustetuiksi. Samoin valinnassa on huomioitava eri ammattiryhmien kattava edustus.

Koulutuksen projektiryhmän tarkoituksena on saada selville, mikä järjestelmän käyttöönoton yhteydessä ja / tai organisaation uudistuessa tulee muuttumaan. Koulutuskoordinaattorit tuovat tätä tietoa edustamiltaan toimialueilta sekä toiminnallisista työryhmistä, joissa päätöksiä on tehty. Koulutuksen projektiryhmä vastaa siitä, että toiminnanmuutokset huomioidaan koulutuksessa ja koulutusmateriaaleissa (Kuvio 1). Mikäli organisaation rakenteissa ei tapahdu muutoksia järjestelmän käyttöönoton yhteydessä, sopiva koko koulutuksen projektityöryhmälle on noin 10-15 henkilöä. Mikäli taas järjestelmän käyttöönottoon liittyy myös organisaatiouudistus, tulee tulevan organisaation rakenteet olla tiedossa ja edustettuina koulutuksen projektiryhmässä.

Työskentelynsä aluksi koulutuksen projektiryhmä selvittää koulutettavien ammattihenkilöiden määrän ja aikatauluttaa koulutusprosessin sen mukaan, mihin ammattiryhmään, erikoisalaan tai tulosalueeseen kohdistuu eniten muutoksia tai mikä on tulosalueista suurin. Riittävän resurssin määrittäminen koulutuksen suunnitteluun, toteutukseen ja arvointiin on erittäin tärkeää. Alkuvaiheessa on harkittava myös monia käytännön asioita, kuten mahdollista vuosilomakieltoa, opiskelijakiintiöiden supistamista sekä kliinisen toiminnan hetkellistä supistamista koulutusten ja käyttöönoton aikana. Lisäksi suunnittelun alkuvaiheessa koulutuksen projektiryhmä vastaa riskien kartoittamisesta ja muutosprosessien havainnollistamisesta.

- **Koulutusprojekti alkaa samanaikaisesti koko projektin kanssa.**
- **Varmista, että koulutuksen projektiryhmä on tarpeeksi edustava sekä organisaation että eri ammattiryhmien näkökulmasta.**
- **Harkitse tarvitseeko organisaatioiden käyttöä vuosilomakieltoa, opiskelijakiintiöiden supistamista sekä kliinisen toiminnan hetkellistä supistamista koulutusten ja käyttöönoton aikana.**

Viestintä

Viestintä on tärkeä osa onnistunutta koulutusta ja käyttöönottoa¹⁾. Avainhenkilöillä pitää olla riittävä kyvykkyys viestiä. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää sopia, miten koulutusprojektin sisäinen viestintä, koko projektin viestintä sekä viestintä loppukäyttäjille hoidetaan. Koulutusprojektin onnistumisen kannalta on keskeistä, että tieto kulkee saumattomasti joka suuntaan niin koulutuksen projektiryhmän sisällä kuin koko projektin ja koulutuksen projektiryhmän välillä.

Koulutuksen projektiryhmän työskentelystä on pidettävä asianmukaiset muistiinpanot ja tiedotusvastuista on sovittava. Koko projektin ja koulutuksen projektiryhmän välisessä viestinnässä on erityisesti huomioitava, että tieto päätöksenteosta ja toiminnanmuutoksista sekä näiden vaikutuksista siirtyy viiveettä koulutustyöryhmälle. Loppukäyttäjille (sote-ammattilaisille) suunnattuun viestintään on myös tärkeää panostaa, sillä tällä on merkitystä loppukäyttäjien odotuksiin ja asenteisiin koulutusten sekä käyttöön otettavan järjestelmän suhteen.

- **Suunnittele sisäisen viestinnän toteutus myös koulutuksen aikana.**
- **Suunnittele toimivat viestinnän kanavat (myös reaaliaikaiseen viestintään).**
- **Aloita sote-ammattilaisille suunnatun viestinnän suunnittelu ajoissa.**

Pääkäyttäjien ja valmentajien koulutus

Järjestelmän pääkäyttäjiksi valikoituu tyypillisesti samoja henkilöitä kuin väistyvän järjestelmän pääkäyttäjät ovat. Pääkäyttäjien koulutuksesta vastaa järjestelmän toimittaja.

Valmentajat ovat käytännön työtä tekeviä ammattilaisia, jotka hallitsevat järjestelmän käytön lisäksi koulutettavan aiheen substanssin. Valmentajien riittävää määrää on hyvä arvioida ja varmistaa jo varhaisessa vaiheessa. Valmentajia tulee olla riittävästi ja heidän tulee muodostaa koko organisaation eri toimialojen ja yksiköiden kattava verkosto.

1) Lue lisää viestinnän toteuttamisesta sivuilta 24-31

Verkosto ei voi olla liian suppea ja haavoittuvainen nojaten liikaa yksilöihin. Loppukäyttäjäkoulutusten jälkeen valmentajat siirtyvät luonnollisesti oman yksikkönsä lähitukihenkilöiksi, jotka ohjaavat ja perehdyttävät loppukäyttäjii oman klinisen työnsä ohessa.

- **Huolehdi valmentajien riittävyys koulutettavien määrään nähden ja edustavuus eri toimialueisiin nähden.**
- **Huolehdi käyttöönoton jälkeisten koulutuksien ns. jatkuvan tuen järjestämisestä.**

Koulutuksen pedagoginen lähtökohta

Oppimiskäsitys

Koulutusta suunniteltaessa on tärkeää määrittää, minkälaiseen oppimiskäsitykseen koulutus perustuu. Oppimiskäsitys määrittää koulutuksen tavoitteita, menetelmiä sekä useita käytännön ratkaisuja. Oppimiseen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten koulutettavien ikä, koulutustausta, työkokemus, asenteet, aiemmat koulutuskokemukset sekä kulttuurilliset tekijät. Koulutuksia suunnitellessa tulee huomioida nämä lähtökohdat ja painottaa oppimistilanteiden autenttisuutta, koulutettavien aiemman osaamisen huomioimista sekä koulutettavien vastuuta omasta oppimisestaan.

Koulutustilanteiden tulee olla vuorovaikutteisia, jolloin koulutettavilla on mahdollisuus esittää kysymyksiä, saada ja antaa palautetta, ja näin ollen syventää omaa osaamistaan. Koulutustilanteiden tulee olla osallistujia aktivoivia, jolloin osallistujat työstävät opittavaa aihetta aktiivisesti erilaisten harjoitteiden kautta. Vastuu omasta oppimisestaan on koulutettavilla itsellään. Valmentajat tukevat koulutettavan oppimista tarvittavin keinoin. Koulutustilanteiden autenttisuutta ja merkityksellisyyttä koulutettaville on syytä korostaa. Koulutuksissa pyritään simuloimaan mahdollisimman aitoja työelämän tilanteita ja koulutettaville kerrotaan koko ajan, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla, jolloin osaaminen, ymmärrys ja sitoutuminen syvenee.

- **Valmentajan rooli on ohjata ja tukea koulutettavia, mutta ei tehdä puolesta.**
- **Arvosta koulutukseen osallistujia: Aikuiset ammattilaiset ovat aktiivisia oppijoita ja vastuussa itse omasta oppimisestaan.**

Roolianalyysi

Koulutusten suunnittelun alkuvaiheessa on tärkeää kartoittaa koulutettavien henkilöiden määrä sekä erilaiset roolit, joissa ammattilaiset toimivat. Saman tyyppisessä työtehtävässä toimivat henkilöt on järkevää kouluttaa yhdessä. Koulutettavien määriä ja rooleja voi kartoittaa esimerkiksi organisaatioiden vakanssipohjien kautta. Tällöin on kuitenkin huomioitava, että varsinaisten koulutettavien määrä on todennäköisesti suurempi kuin vakanssien määrä mm. osa-aikatoista tai opinto- ja perhevapaista johtuen. Lisäksi organisaatioissa toimii vaihteleva määrä lyhyt- ja pitkäaikaisia sijaisia sekä opiskelijoita. Osa organisaation toiminnasta saatetaan tuottaa myös ostopalveluna. Myös näiden henkilöiden kouluttaminen tulee suunnitella. Lisäksi suunnitteluvaiheessa tulee ennakoida sijaistarvetta koulutusten ja käyttöönoton aikana.

- **Roolianalyysin tavoitteena on selvittää erilaisissa työtehtävissä työskentelevien ammattilaisten määrä ja työnkuva.**
- **Ota huomioon myös muiden kuin vakinaisessa työsuhteessa olevien osallistujien lukumäärä koulutusta suunniteltaessa.**

Koulutuksen tavoitteet

Jokaisella koulutuksella tulee olla osaamistavoitteet. Suunnitteluvaiheessa tulee määritellä mitä asioita koulutettavan odotetaan osaavan koulutuksen jälkeen. Tavoitteita voi olla useampia ja ne voivat olla eri tasoisia. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja mitattavissa olevia. Tavoitteet tulee lähettää etukäteen tiedoksi koulutukseen osallistujille, jotta koulutusten sisältö tulee heille tutuksi ja he tietävät, mitä heiltä odotetaan.

Esim. *”Ammattilainen osaa kirjautua sisään järjestelmään.”*

”Lääkäri osaa uusia potilaan reseptin.”

Organisaation näkökulmasta on keskeistä, että henkilökunta ymmärtää mitkä asiat muuttuvat ja miksi. Koska asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönottoon liittyy aina myös toiminnanmuutoksia, on nämä myös hyvä huomioida koulutuksen osaamistavoitteissa.

Esim. ”Ammattilainen ymmärtää rakenteisen kirjaamisen merkityksen tiedolla johtamiseen”

- **Osaamistavoitteet tulee olla koulutukseen osallistuvien tiedossa etukäteen.**
- **Tavoitteet liittyvät ammattilaisen käytännön osaamiseen sekä toiminnanmuutoksen ymmärtämiseen.**

Menetelmien valinta

Perinteisesti tietojärjestelmäkoulutukset on järjestetty pääsääntöisesti luokkahuoneopetuksena. Tämä ei kuitenkaan välttämättä ole oppimisen kannalta tehokkain eikä myöskään kustannustehokkain menetelmä. Koulutusmenetelmää valitessa onkin syytä analysoida tarkkaan koulutettavien henkilöiden tarpeet sekä käytettävissä olevat resurssit. Moni ammattilainen on tottunut opiskelemaan asioita itsenäisesti olematta sidoksissa tiettyyn aikaan ja paikkaan. Toiset taas hyötyvät enemmän tekemällä oppimisesta luokkahuoneessa. Ideaalitalanteessa koulutusta voitaisiin tarjota erilaisten oppijoiden tarpeista lähtien erityyppisinä toteutuksina, perinteisen luokkahuoneopetuksen lisäksi esimerkiksi kokonaan tai osittain verkkokoulutuksina tai osaamisen näyttöinä.

- **Luokkahuoneopetus ei välttämättä ole tehokkain menetelmä.**
- **Nyky aikaisten koulutusratkaisujen suunnittelussa kannattaa hyödyntää paikallisten oppilaitosten asiantuntemusta.**

Osaamisen arviointi

Koulutettavien osaamista tulee arvioida. Tämä tarkoittaa koulutukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisen testaamista. Suositeltavaa on rakentaa koulutuksen sisältöihin perustuva osaamistesti, jonka koulutettavat tekevät koulutuspäivänsä päätteeksi. Arviointi on aina myös oppimistilanne, joten koulutettavien tulisi saada välittömästi palautetta testin onnistumisesta ja mahdolliset väärät vastaukset tulisi heti korjata oikeiksi. Testin toteutuksessa kannattaa hyödyntää käytössä olevaa oppimisympäristöä. Koulutusmateriaalien tulee olla saatavilla oppimisympäristön kautta, jolloin koulutettavat pääsevät halutessaan kertamaan koulutuksen sisältöjä milloin vain.

Mikäli koulutusten ja käyttöönoton välinen aika on pitkä (yli 2 kuukautta), olisi hyvä järjestää koulutusten sisältöjä kertaava osaamistesti vielä uudelleen ennen järjestelmän käyttöönottoa. Koulutusten suunnittelussa harkittavaksi jää, halutaanko osaamistestille asettaa arviointiskaalaa (hyväksytty / hylätty). Tällöin tulee määritellä hyväksytyn ja hylätyn suorituksen kriteerit sekä suunnitella, miten hylätty suoritus uusitaan. Lisäksi koulutettaville voi halutessaan suunnitella todistuksen hyväksytysti suoritetusta koulutuksesta.



Kuvio 2. Koulutuspolut ja yhteiset koulutusaihiot.

- **Ammattilaisten osaamista täytyy arvioida.**
- **Osaamisen varmistaminen testillä on myös oppimistilanne joka mahdollistaa välittömän palautteen saamisen ja asioiden keräämisen.**

Koulutuksen käytännön toteutuksen ja materiaalien suunnittelu

Koulutusaihiot

Koulutusaihioilla tarkoitetaan yksittäistä työnkulkua, joka käyttäjän tulee hallita työssään, esimerkiksi laboratoriokokeen tilaaminen. Koulutuksen projektiryhmän yhtenä tehtävänä on tunnistaa käyttöönotossa tarvittavat koulutusaihiot ja olla osana tuottamassa niitä, jotta kaikki käyttöönotossa muuttuvat asiat tulevat huomioitua. Koulutusaihioiden tuottamisen yhteydessä kannattaa huomioida, että samoja koulutusaihioita voidaan käyttää useassa eri ammattilaisten koulutuspolussa, esimerkiksi sisäänkirjautuminen tietojärjestelmään (Kuvio 2). Seuraavalla sivulla on **taulukko koulutusaihioiden keräämisen ja koulutussuunnittelun tueksi**.

- **Koulutuskoordinaattorit ovat päävastuussa aihioiden tunnistamisessa edustamaltaan toimialueelta.**

Koulutuspolut

Koulutuspolku koostuu useasta koulutusaihiosta ja koulutuksen kokonaispituus riippuu siitä kuinka monta koulutusaihiota kyseinen ammattiryhmä työssään tarvitsee. Roolianalyysia tehdessä tulee selvittää myös, minkälaisia työtehtäviä eri yksiköiden ammattilaisten tulee pystyä hallitsemaan. Mikäli jonkin ammattiryhmän, yksikön tai tietyissä työtehtävissä toimivien henkilöiden työnkuva on varsin laaja, voi koulutuspolku ja koulutuksen kokonaispituus paisua suureksi. Tällöin on syytä

analysoida, mitkä asiat on pakko osata, voiko joi-tain asioita jättää koulutettaville itselleen opiskel-tavaksi tai johonkin myöhempään ajankohtaan.

- **Roolianalyysillä on keskeinen merkitys koulutuspolkujen muodostamisessa.**

Koulutusten hallinnointi

Koulutusten hallinnoinnissa kannattaa käyttää sähköistä järjestelmää vähintään ilmoittautumisen osalta, johon on saatavilla erilaisia kaupallisia ratkaisuja. Mitä suuremmasta koulutettavien määrästä on kysymys, sen tärkeämmäksi muodostuu sen kytkeminen myös osaksi HR-järjestelmää, mikä taas mahdollistaa koulutusten suorittaneiden määrän seuraamisen. Koulutuskalenteri tulee olla julkaistu vähintään puoli vuotta ennen koulutusten aloitusta, jotta ilmoittautumiset ja sijaisten järjestelyt on mahdollista toteuttaa. Koulutuspro-jektin tilastollisen seurannan kannalta keskeisiä hallinnollisia tietoja ovat koulutusten etenemisen seuranta ja jäljellä olevien koulutettavien ammat-tilaisten lukumäärä.

- **Julkaise koulutuskalenteri riittävän ajoissa, jotta koulutuksiin osallistuminen aiheuttaa mahdollisimman vähän häiriötä normaaliin toimintaan.**

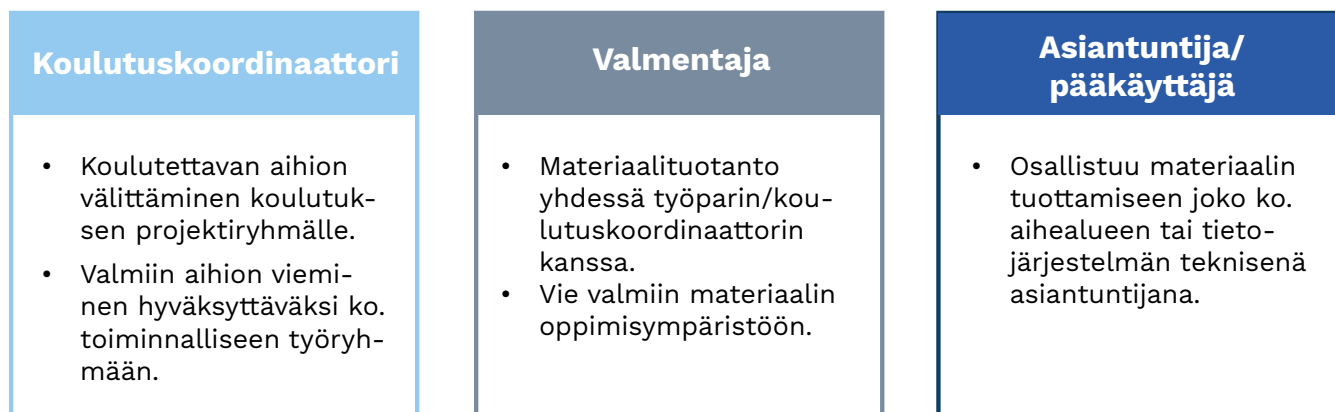
Oppimisympäristö

Oppimisympäristöllä tarkoitetaan sähköistä alustaa, jonne voidaan tuottaa kaikki koulutuk-sessa käytettävät materiaalit. Oppimisympäristö mahdollistaa koulutettavien tavoittamisen se-kä ennen että jälkeen koulutuksen, mikäli halu-taan tiedottaa esimerkiksi koulutuksen jälkeen muuttuneista työnkuluista käyttöönotettavassa tietojärjestelmässä.

Oppimisympäristön kautta osallistujat pääsevät myös kertaamaan asioita ja itsenäisesti palaamaan asiaan vielä ennen käyttöönottoa ja sen jälkeen. Oppimisympäristöstä kannattaa tehdä sellainen,

LOMAKE SOTE-TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOKOULUTUKSEN SUUNNITTELUN TUEKSI.

KOULUTUKSEN AIHE Roolipohjainen	
KOHDERYHMÄ	
TAVOITE Tämän määrittely on menetelmän kannalta oleellista! Näkyy koulutukseen osallistujalle. Mitkä ovat osallistujan taidot koulutuksen jälkeen. Esim. osaat kirjautua sisään järjestelmään.	
MATERIAALIT Esim. video, tehtäväkortti, pikaohje	
TOTEUTUS Mm. videoiden, materiaalin tuotantomenetelmät ja vastuut	
SISÄLTÖ Koulutuksen painopisteet jne.	
AJANKÄYTTÖ/ KOULUTUKSEN KESTO, min. Videot + harjoitukset	
MATERIAALIN HYVÄKSYMINEN	



Kuvio 3. Koulutusmateriaalin tuotantoprosessi.

joka toimii myös käyttöönoton jälkeen uusien työntekijöiden sekä opiskelijoiden perehdyttämisen välineenä. Sieltä löytyvät myös osaamisen varmistamisen testit. Yhteisen koulutusmateriaalin merkitys korostuu erityisesti tietojärjestelmien alueellisissa konsolidaatioissa ja tukee uusien toimintamallien juurruttamisessa käytäntöön. Monissa organisaatioissa on jo valmiiksi käytössä oppimisympäristöjä esimerkiksi lääkehoidon osaamisen kouluttamisessa, mutta saatavilla on myös muita ilmaisia ja maksullisia ratkaisuja.

- Käytä ja hyödynnä sähköistä oppimisympäristöä monipuolisesti eri tarkoituksiin.**
- Toiminnanmuutoksen juurruttaminen on tehokkaampaa käytettäessä alueellisesti yhteisiä materiaaleja myös jatkuvassa koulutuksessa.**

Koulutusmateriaali

Tietojärjestelmän toimittajalla on todennäköisesti olemassa valmista koulutusmateriaalia. Valmistama materiaalia tulee tarkastella kriittisesti pitäen mielessä, että materiaali vastaa tulevaa käyttöä ja siitä muodostuu selkeä kuva koulutettaville. Omaa materiaalia kannattaa joka tapauksessa tuottaa valmiin materiaalin rinnalle vastaamaan organisaation yksilöllisiä tarpeita. Omaa materiaalia on suositeltavaa tuottaa myös, mikäli valmis materiaali ei vastaa tulevaa käyttöönottoa.

Materiaalituotantoon osallistuvia henkilöitä ovat koulutuksen valmentajat, koulutuskoordinaattorit

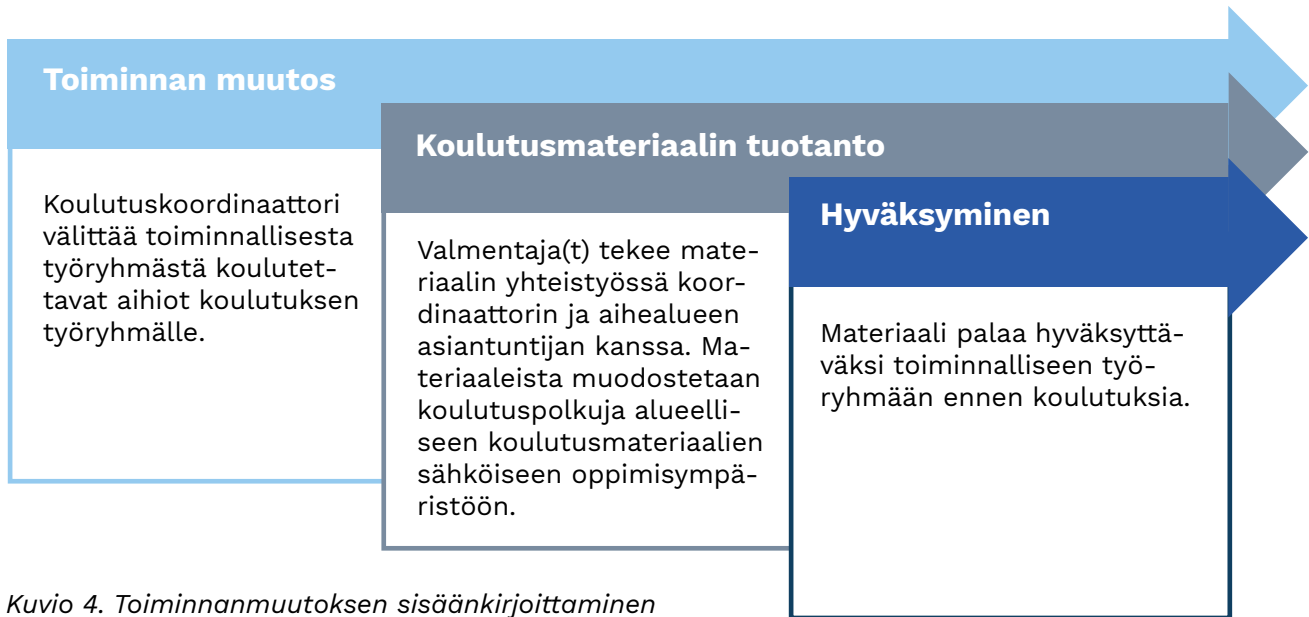
(koulutustyöryhmän jäsenet), sekä pääkäyttäjät siltä osin kuin heidän asiantuntemusta tarvitaan. Koulutuskoordinaattorit vastaavat koulutusaihioiden tunnistamisesta edustamansa toimialan sisällä. Materiaalien tuotannosta vastaa valmentajista koostuvat tuotantotiimit. (Kuvio 3) Tuotantotiimien tuottamaa materiaalia arvioidaan koulutuskoordinaattoreiden johdolla toimialueiden sisällä (Kuvio 4).

Koulutusmateriaalina voi olla esimerkiksi videoita, tehtäväkortteja sekä pikaohjeita. Jokaisella materiaalityypillä on oma tarkoituksensa ja tehtävänsä. Koulutusmateriaalia säilytetään oppimisympäristössä ja käytetään myös jatkuvan alueellisen koulutuksen tarkoituksiin esimerkiksi uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttämistä varten.

- Kynnys oman koulutusmateriaalin tuottamiseen kannattaa pitää matalana.**
- Suunnittele kuka vastaa koulutusmateriaalien päivittämisestä.**

Videot

Videon käyttäminen koulutusmateriaalina on suositeltua, koska se takaa näytettävän työnkulun demonstraation yhdenmukaisuuden kaikille ja on saatavilla myös varsinaisen koulutuksen jälkeen. Toinen vaihtoehto on näyttää työnkulku aina uudelleen koulutustilanteessa itse tehden, mutta tässä on riskinä sen yhdenmukaisuuden muuttuminen.



Kuvio 4. Toiminnanmuutoksen sisäankirjoittaminen koulutusmateriaaliin.

Videoita tuottaessa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että niistä saataisiin mahdollisimman yleiskäyttöisiä. Näin samaa videota voidaan käyttää useissa eri koulutuksissa, esimerkiksi järjestelmään sisäankirjautuminen. Näin myös vältetään turhalta ja päällekkäiseltä työltä.

Videot ovat lyhyitä, noin 4–5 minuutin pituisia. Mikäli aihe on kovin vaativa, voidaan video jakaa useampaan osaan. Videoissa on erityisen tärkeää panostaa äänenlaatuun. Pöytämikrofonin käyttö ääntä nauhoittaessa on erittäin suositeltavaa. Videon voi tallentaa suoraan näytöltä työnkulkua tehdessä. Äänen voi tallentaa myös samalla tai vaihtoehtoisesti äänittää sen videolle jälkeen päin.

- **Selvitä onko organisaatiossa jo käytössä joku tapa tuottaa videoita.**
- **Videoiden tuottamista ei ole syytä pitää liian työläänä, koska nykyaikaiset välineet ovat helppokäyttöisiä ja videoiden tuottaminen nopeutuu niitä tehdessä.**

Tehtäväkortti

Tehtäväkorttien avulla pyritään simuloimaan mahdollisimman autenttisia käytännön työelämän tilanteita, jotka koulutettavien tulisi pystyä itsenäisesti hoitamaan. Tehtäväkortti voi olla joko paperinen tai virtuaalinen, mikäli käytettävissä on jokin sähköinen oppimisympäristö. Tehtäväkortis-

sa esitellään asiakkaan tiedot tai vaihtoehtoisesti työpäivänkulkua, mikäli koulutettavat eivät tee asiakastyötä. Tämän lisäksi tehtäväkortissa annetaan koulutettaville tehtävä, joka heidän tulee suorittaa (Kuvio 5).

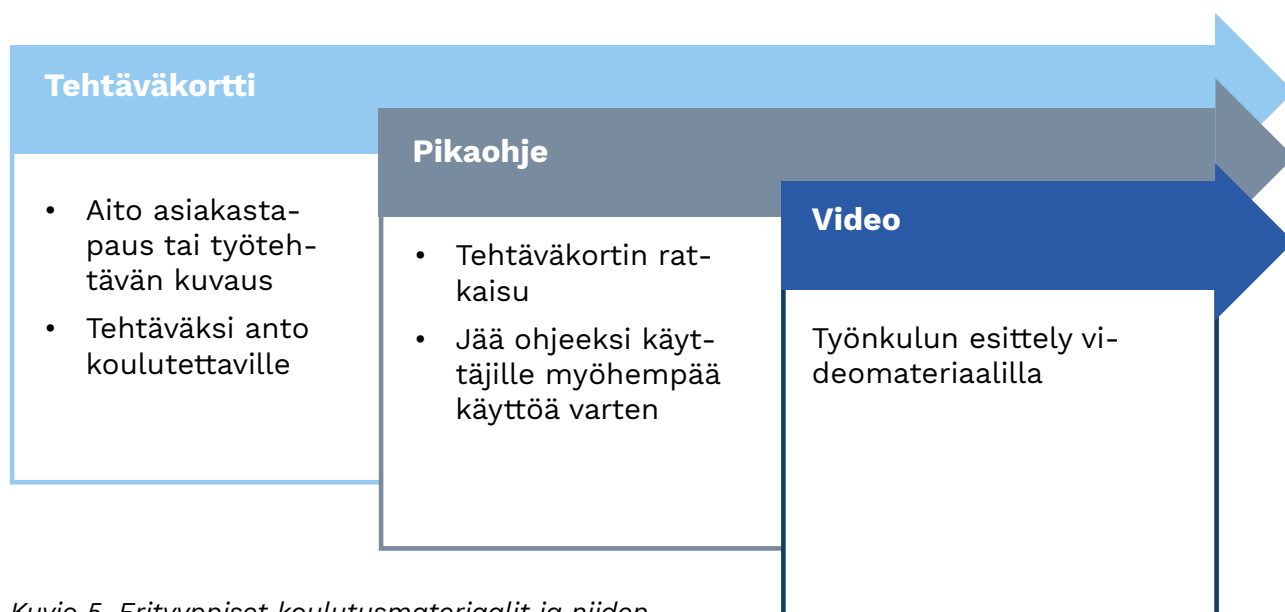
Pikaohje

Pikaohjeen avulla tehtäväkortin voi ratkaista, mikäli ei vielä osaa ratkaisua tai jos haluaa nähdä suositellun työnkulun. Pikaohjeet jäävät myös henkilökunnan käytettäväksi käyttöönoton jälkeen, jolloin eri osa-alueita on mahdollista kerrata ja uusia työntekijöitä on mahdollista perehdyttää (ks. kuvio 5. Erityyppiset koulutusmateriaalit ja niiden suhde toisiinsa).

Koulutuksen toteutus

Ennen koulutustilaisuutta

Ennen koulutuksia koulutettaville lähetetään vähintään viikkoa ennen kutsu koulutukseen sähköpostitse. Kutsussa toivotetaan koulutettavat tervetulleeksi, mainitaan käytännön asioista sekä kerrotaan koulutuksen tavoitteet. Oppiminen tehostuu, kun koulutettavat tietävät, mitä koulutus käsittelee ja mitä heiltä odotetaan. Koulutukseen voi halutessaan lisätä myös ennakotehtäviä, esim. koulutettavat käyvät ennen koulutusta



Kuvio 5. Erityyppiset koulutusmateriaalit ja niiden suhde toisiinsa.

kirjautumassa järjestelmään. Ennakkotehtävällä voidaan myös tehostaa oppimista, jolloin kaikilla koulutettavilla on perustiedot ennakkotehtävien käsittelemistä sisällöistä. Ennakkotehtävä voi olla esimerkiksi järjestelmään sisäänkirjautuminen etukäteen tai jonkin tietyn videon katsominen ennakkoon. Näistä on hyvä mainita myös selkeästi koulutuskutsun yhteydessä.

- Huolehdi, että valmentajilla on mahdollisuus lähettää viesti osallistujille ennen ja jälkeen koulutustilaisuuden.**
- Harkitse ennakkotehtävän käyttöä erityisesti silloin, jos aikaresurssit ovat tiukat.**

Koulutustilaisuuden kulku

Jokaisessa koulutustilaisuudessa on kaksi valmentajaa. Näin voidaan jakaa vastuuta ja opastaa useaa ihmistä kerralla. Suotavaa olisi, että valmentajilla on koulutettavan substanssin osaaminen. Mikäli tämä ei ole mahdollista, voidaan koulutukseen pyytää mukaan apuvalmentaja, joka toimii erityisen substanssin asiantuntijana.

Koulutuspäivä alkaa tervetulokahvilla ja mahdollisella muulla tarjoilulla. Osallistujat toivotetaan tervetulleeksi ja käydään yhdessä läpi päivän ohjelma sekä koulutuksen tavoitteet. Näin luodaan

oppimista edistävä ilmapiiri ja koulutettavat tietävät, mitä odottaa ja mitä milloinkin tapahtuu.

Koulutustilan toteutuksessa on hyvä ottaa huomioon työasemien asettelu siten, että myös koulutustilaisuuden valmentajat katsovat samaan suuntaan koulutuksen osallistujien kanssa. Tämä on helpointa toteuttaa siten, että valmentajien työasema on luokan perällä. Tämän avulla valmentajien on mahdollista seurata koulutustilaisuuden edistymistä ja tarvittaessa antaa apua.

Koulutettavat työnkulut voidaan katsoa yhdessä videolta tai valmentajat voivat toistaa esimerkinomaisesti työnkuluja koulutustilanteessa. Pääpaino koulutuksissa on kuitenkin koulutettavien itsenäisellä työskentelyllä ja ongelmanratkaisulla. Tehtäväkorttien avulla pyritään simuloimaan mahdollisimman autenttisia käytännön työelämän tilanteita, jotka koulutettavien tulisi pystyä itsenäisesti hoitamaan. Valmentajat ja apuvalmentaja ohjeistavat ja tukevat tarvittaessa.

Koulutustilaisuuden päättää osaamistesti. Osaamistesti on oppimisen väline, jonka avulla voi varmistaa oman osaamisensa. Oppimistesti tuottaa myös tärkeää tietoa koulutuksen suunnitteluun ja sisällön kehittämiseen. Osaamistestistä ei ole syytä puhua tenttinä tai kokeena, vaan kyseessä on vuorovaikutteinen oppimistilanne, johon saa joko

sähköisen automaattisen palautteen tai sitten se käydään yhdessä koulutustilanteessa läpi. Lopuksi on syytä varmistaa, että koulutettavat tietävät, mistä itsenäiseen opiskeluun, kertaamiseen ja perehtymiseen liittyvä materiaali löytyy ja kuka on oman yksikön lähitukihenkilö.

- **Koulutustila ja -tilaisuus vaikuttaa oppimiseen, joten luo positiivinen ilmapiiri.**
- **Huomioi, että koulutustilaisuus etenee osallistujien tarpeiden mukaisesti.**

Koulutuksen arviointi

Koulutusten arviointi koostuu koulutettavien osaamisen arvioinnista sekä koulutusten laadun arvioinnista. Koulutettavien osaamisen arvioinnin tarkoituksena on mitata koulutukselle asetettujen oppimistavoitteiden toteutumista. Koulutuksen laadun arvioinnissa taas arvioidaan koulutusta kokonaisuutena sekä valittujen menetelmien ja erilaisten käytännön ratkaisujen toimivuutta. Koulutuksen laatua on tärkeää arvioida, jotta koulusta voidaan kehittää jatkuvasti.

Koulutuksen laatua voidaan arvioida muun muassa käymällä läpi osaamistestin tuloksia sekä liittämällä osaamistestiin koulutettaville tarkoitettuja palautekysymyksiä.

Palaute koulutuksista voidaan toteuttaa myös jälkeen päin (1-3 päivän jälkeen) toteutettavalla kyselyllä, mutta tällöin vastausprosentti on todennäköisesti heikompi kuin koulutustilaisuuden

yhteydessä kerätty palaute. Palautetta kannattaa säännöllisesti kerätä myös valmentajilta. Koulutuksen laadun arvioinnissa kannattaa hyödyntää myös paikallisia oppilaitoksia, mikäli organisaation omat resurssit eivät riitä laajempaan systemaattiseen arviointiin.

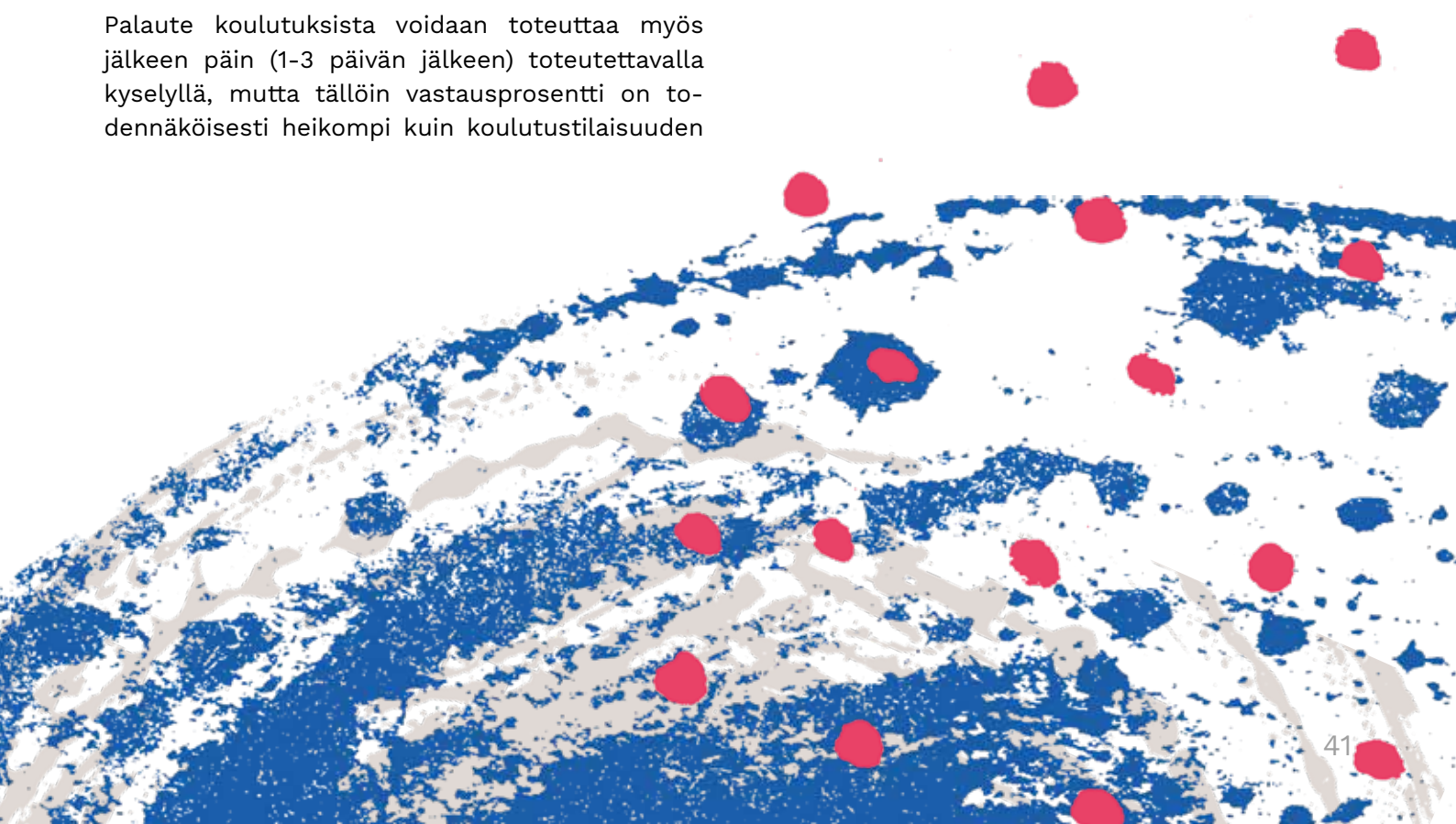
- **Koulutuksen laatu on ratkaiseva tekijä onnistuneessa käyttöönotossa.**
- **Koulutuksen laatua tulee pystyä tarkastelemaan myös koulutusten aikana.**
- **Koulutuksen laadun seuranta mahdollistaa koulutuksen kehittämisen.**

Lähde:

”Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien käyttöönottokoulutukset - opas koulutuksen suunnitteluun” Laurean julkaisusarjasta:

ISBN: ISBN:978-951-799-512-2

pdf: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-512-2> ⁵⁶⁾





Tukipalveluiden valmistelun ohjemateriaalia

Taustaa

Tässä dokumentissa on tarkennettu syksyllä 2017 tehtyä Asiakas- ja potilastietojärjestelmien siirron ja konsolidoinnin tehtäväverkon osalta muutamia tehtäväkokonaisuuksia.

Tarkennusten pohjalta maakuntien alueelle tulee tukimateriaali, jonka pohjalta voi tarkistaa omissa suunnitelmissa huomioon otettavia asioita alueellisten järjestelmien ICT-tukitoimintoihin liittyvissä asioissa. Vaikka työ on tehty maakuntavalmistelua varten, se on sovellettavissa myös muissa organisaatioissa käytettäväksi samankaltaisissa tietojärjestelmien muutostilanteissa.

Tarkennettavat tehtäväkokonaisuudet ovat:

1. Maakunnan SOTE-järjestelmien tuen ja ylläpidon suunnittelu (järjestelmien hallintamalli)
2. Tuotannon ylläpidon ja tuen vastuiden tarkennus
3. Tuen ja ylläpidon aloitus
4. Tehostettu tuki tuotannon aloituksen jälkeen

Alueen SOTE-järjestelmien tuen ja ylläpidon suunnittelu (järjestelmien hallintamalli)

Suunnitteluvaiheen tehtäviä

1) Nykytila

Kuvataan nykyiset vastuulliset organisaatiot SOTE asiakas- ja potilastietojärjestelmien (myöhemmin APTJ) tukitoiminnoissa. Samalla kuvataan vastuullisten organisaatioiden roolit ja tehtävät. Näin saadaan mahdollisten muutosten osalta tehtävien ja dokumentaation siirrot suoritettua ja tunnistetaan kaikki siirto/käyttöönottoprojektiin osallistuvat organisaatiot.

2) Tavoitetila

Vastuiden määrittely

Määritellään tarkalla tasolla eri tukitoimet RA-CI-vastuumatriisin avulla, jotta kaikki tukitoimiin osallistuvat organisaatiot tietävät vastuunsa. RA-CI-vastuumatriisi toimii samalla tukiprosessien graafisena dokumentaationa tarvittaessa.

Muutosten ja vastuiden siirron suunnittelu

Tehdään käyttöönottosuunnitelmaan osuus vastuiden mahdollisista siirroista käyttöönottoprojektin aikana.

Dokumentaation siirto

Sovitaan ylläpitotöissä tarvittavan ohjeistuksen ja teknisen dokumentaation siirrosta ja dokumentaation ylläpitovastuista osa-alueittain jatkossa.

Sopimusten uusinta

Asiakkaan ja tukipalveluntuottajien välillä on oltava sopimukset:

- Palvelukuvaukset: selkeät ja ytimekkäät kuvaukset palveluiden sisällöistä vastuumatriisien pohjalta
- Palvelutasot: sovittava palvelutasot [Asiakkaan ja palveluntuottajien välillä JHS-174 mukaisesti](#) ⁵⁷⁾

Käyttäjien informointi

Tulee suunnitella APTJ-järjestelmien käyttäjien informointi tukipalveluiden toiminnasta ja yhteydenottokanavista, jos niihin tulee muutoksia.

3) Päätöksenteko

Suunnitellaan tukipalveluiden lisäksi yhteistyömallit ylläpidon ja kehittämisen osalta. Järjestelmän osalta tulee olla selkeästi määritelty päätöksentekomallit ja päätöksenteon eri foorumit, joilla asioita käsitellään:

Ohjausryhmä

Järjestelmän ylläpidon ohjausryhmä voi toimia omistajan ja palveluntuottajan välisenä ylimpänä päätöksentekofoorumina järjestelmään liittyvissä asioissa sekä toiminnassa sovellustoimittajaan päin. Ohjausryhmässä seurataan myös sopimuksen, palvelun laadun ja kustannusten kehittymistä. Ohjausryhmä myös linjaa ja ylläpitää tilannekuvaa kehityshankkeiden ja versiopäivitysten osalta toiminnan tarpeiden mukaisesti.

- Palvelun laadun ja kustannusten seuranta
- Muutosten- ja versiopäivitystenhallinta
- Kehittämissalkun ja roadmapin ylläpito
- Toimittajayhteistyö

Ylläpitoryhmä

Ylläpitoryhmä käy läpi operatiivisia asioita ja vastaa järjestelmiin tehtävistä muutoksista ja käyttäjätuen kehittämisestä. Ylläpitoryhmä valmistelee ehdotuksen järjestelmään tehtävistä muutoksista tai tukipalveluihin tarvittavista muutoksista ohjausryhmälle, joka lopullisesti päättää asioista.

Tuotannon ylläpidon ja tuen vastuiden tarkennus

Järjestelmän omistaja

Järjestelmälle on nimettävä omistaja, joka vastaa päätöksenteosta yhteistyössä muun APTJ-järjestelmän ohjausryhmän kanssa.

Teknisen tuen vastuuorganisaatio

Taho, joka vastaa teknisen tuen järjestämisestä ja myös toteuttamisesta. Teknisen tuen vastuuorganisaation on vastattava myös mahdollisista alihankkijoistaan.

Tukiprosessit

Piirretään selkeät tukiprosessikaaviot, jossa on kuvattu esimerkiksi tuki/häiriöpyyntöjen käsittelyn työkulut. Tämä on erityisen tärkeää, jos teknisiä tai sisällöllisiä tukipalveluita tuottaa useampi or-

ganisaatio. Tukiprosessissa otettava huomioon myös [KanTa-palvelujen tiedottaminen häiriötilanteista](#) ⁵⁸⁾

Häiriötilanteiden hallinta

Tukiprosessien lisäksi häiriötilanteiden varalta on kirjoitettu jatkuvuussuunnitelmat (joita tulee päivittää tarpeiden mukaisesti), ja joiden käyttöön ottoa harjoitellaan aiemmin määritetyin aikavälein. Tekniset ympäristöt pyritään rakentamaan siten, että häiriöiden määrä saadaan minimoitua.

Päätöksentekomallit

Hallintamallissa otetaan huomioon ja kirjataan selkeästi esiin, kuka toimii tietojärjestelmän omistajana ja joka voi tehdä vika/häiriötilanteissa koko järjestelmään koskevia päätöksiä, mikäli tarpeellista.

Sopimusvastuut

Selkeästi kuvattava sopimussuhteet tietojärjestelmän käyttäjäorganisaation, teknisten tukipalveluiden tuottajien ja sovellustoimittajien välillä.

Ylläpitovastuut:

Palvelupiste

Käyttäjille toimitettava tukinumero, joka vastaa käyttäjien pyyntöjen ja vikatilanteiden vastaanotosta ja edistämisestä, sekä käyttäjien tiedottamisesta vikatilanteissa tai huoltokatkojen/versiopäivitysten aikana.

Käyttäjähallinta

Sovittava APTJ-järjestelmien käyttäjätunnusten hallinnasta vastaava organisaatio ja resurssit. Käyttäjähallinta vastaa tunnusten teosta, salasanojen uusinnasta, tunnusten lukitusten vapautuksista ja tunnusten muutospyynnöistä kunkin organisaation tilauskäytäntöjen mukaisesti.

Sisältötuki/pääkäyttäjä

Järjestelmän sisältöön liittyvä käyttötuki auttaa käyttäjiä kunkin organisaation sopimien sovel-luskäytäntöjen mukaisesti. Jos sama palvelun-tarjoaja vastaa useamman organisaation tuki-palveluista, niin palvelutarjoajan on otettava

huomioon tarkka dokumentointi ja organisaatiokohtaiset käyttötuen toimintamallien / järjestelmän tuen hallintamallin eroavaisuudet.

Lähituki

Lähituki vastaa työasemiin ja niiden liitännäislaitteisiin liittyvien ongelmien ratkaisusta etänä tai asiakkaan luona. Yleisiä ongelmia ovat yleensä tulostimiin tai digitaalisten sanelimiin liittyvät asiat.

Tekninen sovellustuki

Tekninen sovellustuki vastaa järjestelmän teknisten ongelmien selvittämisestä ja järjestelmän teknisten palveluiden ylläpidosta, seurannasta sekä teknisen ympäristön dokumentaatiosta. Tekninen sovellustuki voi myös sisältää tietokantojen tuen.

Palvelin- ja konesalipalvelut

Palvelin- ja konesalipalveluista vastaava organisaatio vastaa, että APTJ-järjestelmän sovellustoimittajan mukainen kapasiteetti on toiminnassa palvelinten, levytilan, käyttöjärjestelmien ja palvelinprosessien osalta.

Tietoliikenne

Sovittava tarkasti, kuka vastaa tietoliikenteestä kokonaisuutena tai mikäli tietoliikenteen vastuuta on jaettu, on sovittava osa-alueittain vastuista esim. verkon ylläpidon ja lähiverkon ylläpidon osalta. Tietoliikenne on tärkeä osa-alue vikatilanteissa tai muutostenhallinnassa.

Koulutukset

Sovittava, kuka vastaa jatkuvan koulutustarpeen järjestämisestä ja tuottamisesta uusille käyttäjille, uusien ominaisuuksien käyttöönotoissa tai versiopäivitysten yhteydessä.

Toimittajahallinta

Sovittava toimittajahallinnan vastuutaho, joka hoitaa sovellustoimittajien hallinnan, tilaukset, tarjouspyynnöt, reklamaatiot, sopimukset, laskutuksenhallinnan sovellustoimittajalle sekä seuraa sovellustoimittajan palvelun laatua ja palvelutasojen toteutumista.

Tuen ja ylläpidon aloitus

APTJ-järjestelmän käyttöönottohetkellä

- Siirtyvät tehtävät sovittu ja aikataulutettu
- Käyttäjät informoitu
- Otetaan käyttöön mahdolliset uudet yhteydenottokanavat sovittuna aikana
- Resursointi jokaisella tukipalvelun liittyvällä organisaatiolla valmiudessa sekä sovellustoimittajalla

Tehostettu tuki tuotannon aloituksen jälkeen

Tuki toimii tuotantovastuiden mukaisesti sovittujen yhteydenottokanavien kautta:

1. Käyttöönoton projektin resurssit ja koordinaatio myös vielä taustatukena (chat, puhelu, videoyhteys, Q&A-palstat)
2. Käyttäjille tukena myös videot ja kirjalliset ohjeet
 - Tulevaisuudessa panostettava ohjeiden sisältöön ja helppolukuisuuteen perinteisen teksti + kuvankaappaus mallin sijaan.
 - Tukipalveluissa panostettava selkeäkieliseen ohjeistukseen ja ehdottomasti tukipalveluiden tulee tuntua organisaation SOTE-toimintojen prosessit, jotta tuki ohjeistaa käyttäjää myös työprosessissa eikä pelkästään teknisissä asioissa.

Otetaan käyttöön tukipalveluissa ”triage”, jossa tukipyynnöt voidaan määritellä eri kriteereihin (kriittinen, vakava, matala).

Kaikilta ylläpidon tukeen osallistuvilta organisaatioilta tuki virka-aikana ja virka-ajan ulkopuolella laajennetulla palveluajalla.

Sairaalaan ja terveyskeskuksiin perustetaan tukioorganisaatioista infopisteitä, joihin käyttäjillä on matala kynnys mennä kysymään sovelluksen käyttöön liittyviä kysymyksiä. Näin saadaan nopeasti reagoitua mahdollisiin ongelmatilanteisiin tai käyttäjien esittämiin kysymyksiin.

Julkaisussa käytetyt linkit

Huoneentaulu (sivut 6–7)

- 1) https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/APTJ-teht%C3%A4v%C3%A4t%20FINAL_SIIKA_1.2_05032019.pptx
- 2) https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Projektin%20riippuvuusmatriisi_13092018.xlsx
- 3) <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/TIKOLAKI-materiaalin%20hyodyntaminen.pptx>
- 4) https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/KUHA%20Sote-J%C3%A4rjestelm%C3%A4konsolidointien%20kustannus-hy%C3%B6ty-arviointipohja_Loppuraportti_p%C3%A4ivitetty_0.pdf
- 5) https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Projektin%20riippuvuusmatriisi_13092018.xlsx
- 6) https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tilanneraportti_Liikennevalot.xlsx
- 7) https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/APTJ-teht%C3%A4v%C3%A4t%20FINAL_SIIKA_1.2_05032019.pptx
- 8) <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/SIIKA-toiminnan%20kuvaukset%20%28liitteet%20mukana%29.pdf>
- 9) https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tukipalvelut_julkaistava.pdf
- 10) https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Viestinta_julkaisu.pdf
- 11) <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Viestinn%C3%A4n%20tulostiet%20ja%20muutosloki.xlsx>
- 12) https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Viestinn%C3%A4n_diat.pptx
- 13) <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/SIIKA-aptj-koulutusopas2019.pdf>

Maakuntien ICT-muutokset ja muutosten tukitoimet (sivut 8–17)

- 14) <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Teht%C3%A4v%C3%A4kartat%20ja%20teht%C3%A4v%C3%A4verkot%201.0.pptx>
- 15) https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/APTJ-teht%C3%A4v%C3%A4t%20FINAL_Lavonen_20180927.xlsx
- 16) <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/SIIKA-aptj-koulutusopas2019.pdf>
- 17) <https://www.kuntaliitto.fi/akustista-tyovalineita-maakunta-ja-sote-muutoksen-ict-muutoksen-suunnitteluun-ja-toteutukseen>
- 18) <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Teht%C3%A4v%C3%A4kartat%20ja%20teht%C3%A4v%C3%A4verkot%201.0.pptx>

- 19) <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/APTJ-teht%C3%A4v%C3%A4t%20FINAL.xlsx>
- 20) <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/TAHE-teht%C3%A4v%C3%A4t%20FINAL.xlsx21>
- 21) https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/APTJ-teht%C3%A4v%C3%A4t%20FINAL_SIIKA_1.2_05032019.pptx
- 22) <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/TAHE-teht%C3%A4v%C3%A4t%20FINAL.1.1.pptx>
- 23) https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Maakuntien ICT muutokset ja muutosten tukitoimet_loppuraportti%20v1.2.docx
- 25) <https://soteuudistus.fi/etusivu>
- 26) <https://www.kanta.fi/jarjestelmakehittajat>
- 27) <https://www.kanta.fi/ammattilaiset>
- 28) <https://www.kanta.fi/tietosuoja>
- 29) <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla>
- 30) <https://sosmeta.thl.fi/sosmeta-publish-u>
- 31) <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/koodistopalvelu>
- 32) <https://koodistopalvelu.kanta.fi/codeserver/pages/classification-list-page.xhtml>
- 33) <https://www.kanta.fi/ammattilaiset/muutostilanteet>
- 34) <https://www.kanta.fi/fi/ammattilaiset/sosiaalihuollon-asiakastiedon-arkiston-kaytto-notto>
- 35) <https://stm.fi/sotetiedonhallinta>
- 36) <https://stm.fi/sotepalvelut>
- 37) <https://soteuudistus.fi/etusivu>
- 38) <https://soteuudistus.fi/tiedolla-johtaminen>
- 39) <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20151257#Pidp451180800>
- 40) <https://tietosuojatyokalu.fi/>

Toiminnan kuvauksien hyödyntäminen asiakas- ja potilastieto-järjestelmien käyttöönotossa (sivut 18–21)

- 41) <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Digikehitt%C3%A4misen%20toimintamalliehdotus.pdf>
- 42) <https://www.tays.fi/download/noname/%7BDB3538AD-0F03-4D57-8201-C4A635F358C-D%7D/45192>
- 43) https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160259/Tekem%C3%A4l%C3%A4_oppii_%20kokeilukulttuurista_vauhtia_sosiaali-ja_terveyspalveluiden_uudistamiseen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 44) <https://dvv.fi/arkkitehtuuripankki>
- 45) <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/kanta-palvelut/sosiaalihuollon-kanta-palvelut/palvelutuotannon-toiminnalliset-maarittelyt>
- 46) <https://stm.fi/lape/perhekeskukset>
- 47) <https://stm.fi/soteuudistus>
- 48) <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs179>
- 49) <https://www.uef.fi/documents/677096/736588/SOLEA-Luukkonen-ym-Proses-sien-ja-toiminnan-kuvaami-nen.pdf/b8e58ae0-2e53-48d0-97ef-512ee74b526e>
- 50) <https://www.tays.fi/fi-FI/Ohjeet/Hoitoketjut>
- 51) <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/SIIKA-toiminnan%20kuvauk-set%20%28liitteet%20mukana%29.pdf>

Sote-ICT -käyttöönottoprojektien viestinnän suunnittelu (sivut 22–29)

- 52) <https://www.kuntaliitto.fi/tietojarjestelmamuutosten-tukimateriaalit>
- 53) https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Viestinta_julkaisu.pdf
- 54) https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/SIIKA_viestint%C3%A4_121218.pptx
- 55) <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Viestinn%C3%A4n%20tulokort-ti%20ja%20muutosloki.xlsx>

Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien käyttöönottokoulutukset (sivut 30–41), *Opas koulutuksen suunnitteluun 2019, AKUSTI ja Laurea- ammattikorkeakoulu*

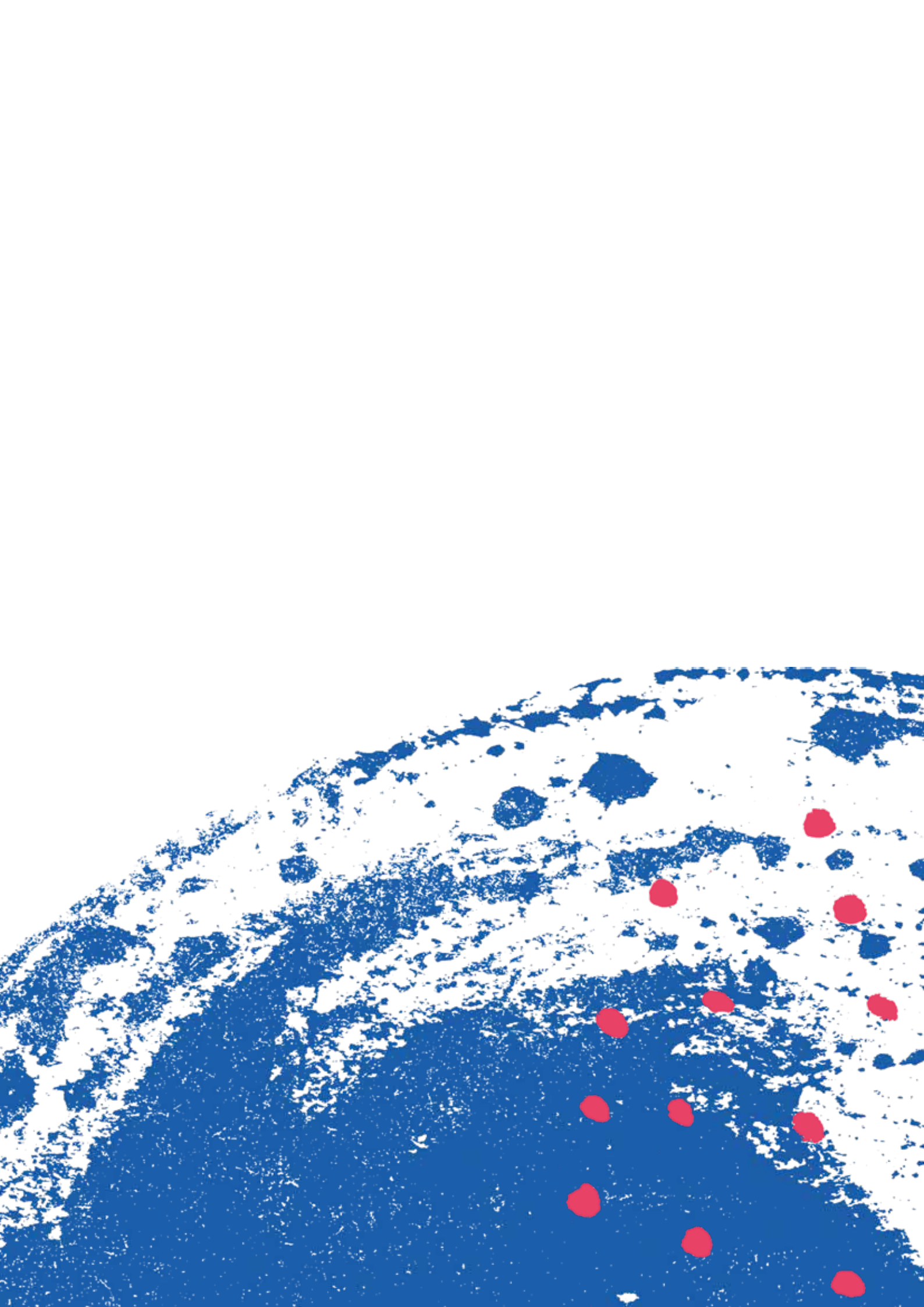
56) <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-512-2>

Tukipalveluiden valmistelun ohjemateriaalia (sivut 42–45)

57) <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS174/JHS174.pdf>

58) <https://www.kanta.fi/ammattilaiset/hairiotilanneohje>

Muistiinpanoja:



AKUSTI

AKUSTI-foorumi on alueiden ja kuntien, Kuntaliiton sekä kansallisten toimijoiden yhteinen, sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallinnon ja palveluiden muutoksia sekä uudistamista tukeva verkosto. Toimintamme on kaikille avointa ja kehitysprojektien sekä selvitysten tulokset ovat vapaasti hyödynnettävissä.

Lisätietoja AKUSTIn toiminnasta löytyy verkkosivuiltamme www.kuntaliitto.fi/akusti. Toimintaamme ja alan ajankohtaisiin asioihin pääset tutustumaan tilaamalla sivuiltamme AKUSTIn markkinointikirjeen.

Lisätietoja:
akusti@kuntaliitto.fi

**KUNTA
LIITTO**

