

Susanna Järvi

PIRKANMAA YHTEISEEN PILVEEN

Alueellinen RAI yhdenmukaistamaan toimintoja

Opinnäytetyö

Tradenomi (ylempi AMK)

Sähköinen asiointi ja arkistointi

2020



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Susanna Järvi
Työn nimi	Pirkanmaa yhteiseen pilveen Alueellinen RAI yhdenmukaistamaan toimintoja
Toimeksiantaja	Pirkanmaan liitto
Vuosi	2020
Sivut	50 sivua
Työn ohjaaja(t)	Kirsi Jurvanen, Anu Kallio

TIIVISTELMÄ

Pirkanmaan maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelussa selvitettiin kuntien ikääntyvien ihmisten palvelutarpeen arvioinnin nykytilannetta. Selvityksessä todettiin, että kunnilla on vahva yhteinen tavoite yhtenäistää ikääntyvien ihmisten palvelutarpeen arviointia ja sen tulee perustua laaja-alaiseen toimintakyvyn arviointiin. Laaja-alaisen toimintakyvyn arviointi vaatii yhteiseen ohjelmistoon siirtymisen.

Tämän opinnäytetyön kehitystyönä otettiin käyttöön yhteinen ohjelmisto, jolla voidaan toteuttaa laaja-alainen toimintakyvyn arviointi ikääntyville Pirkanmaalla. Käyttöönotto toteutettiin Pirkanmaan liiton projektina, jossa nykyisten käyttäjien ohjelmistot yhdistettiin ja samaan ohjelmistoon lisättiin kaikki Pirkanmaan kunnat. Yhteisen ohjelmiston käyttöönotto vaatii yhteiset vaatimusmäärittelyt järjestelmän parametrien osilta. Aineisto nykytilanteen kartoittamiseksi kerättiin sähköpostilla kuntien yhteyshenkilöiltä. Analysointimenetelmänä käytettiin Delfoi-menetelmää, jossa asiantuntijoiden avulla valitaan paras mahdollinen vaihtoehto yhteiselle toteutukselle.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi RAI-verkoston toimintasuunnitelma vuosille 2020 ja 2021. Toimintasuunnitelmassa määritellään Pirkanmaalla käytettävät ikääntyvien ihmisten palvelualakohtaiset RAI-välineet ja niiden käyttöönottoaikataulut. Tämän lisäksi toimintasuunnitelmassa selvitetään RAI-verkoston koordinointia jatkossa. Tärkeimmäksi kehityskohteeksi nousi RAI-verkoston koordinaattorin palkkaaminen. Kun kuntien omassa hallinnassa olevat ohjelmistot yhdistetään, tarvitaan henkilö, joka vastaa tästä uudesta kokonaisuudesta koko Pirkanmaalla.

Asiasanat: verkostojohtaminen, projektinhallinta, ohjelmistokehitys

Degree	Master of Business Administration
Author (authors)	Susanna Järvi
Thesis title	Pirkanmaa into a common cloud Regional RAI to harmonize functions
Commissioned by	The council of Tampere Region
Time	December 2020
Pages	50 pages
Supervisor	Kirsi Jurvanen, Anu Kallio

ABSTRACT

In the preparation of the reform of Pirkanmaa's provincial and social welfare and healthcare, the current situation of municipalities was examined to assess the service needs of the elderly. The study showed that municipalities had a strong common goal of harmonizing the assessment of the elderly need for services. It should base on a comprehensive assessment of functional capacity. Assessing large-scale performance requires common software.

The first part of this study was to implement software for the comprehensive assessment of the service need. This implementation was carried out as a project. The implementation of common software required common requirements for system parameters. The data was collected by email from the municipal contact people. The analysis was carried out with the Delphi method. In this case municipal experts were used to choose the best possible alternative to common system parameters.

As a result of the thesis, an action plan for the RAI network for 2020 and 2021 was created. The action plan defined the RAI tool of the service sector for the elderly and the timetables for this implementation. In addition, the action plan recommended the future coordination of the RAI network. The most significant result of the study was the role of a RAI network coordinator. This RAI network coordinator is needed, because someone has to be responsible for this new entity throughout Pirkanmaa.

Keywords: network management (leadership), project management, software development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	7
2.1	Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset.....	7
2.2	Menetelmä.....	8
2.3	Aineistonkeruu.....	9
2.4	Aineiston analysointi.....	10
2.5	Opinnäytetyön toimeksiantaja ja rakenne.....	11
3	VERKOSTOJOHTAMINEN KUNNISSA.....	12
3.1	Mikä on verkosto ja mihin yhteistyö perustuu?.....	14
3.2	Mitä on verkostotyö?.....	16
3.3	Mitkä ovat verkostotyön vaiheet ja toimintamallit?.....	18
3.4	Kuka johtaa verkostoa?.....	19
4	OHJELMISTOPROJEKTIT JA OHJELMISTOJEN YHTENÄISTÄMINEN.....	20
4.1	Ohjelmistoprojektin projektimalli.....	20
4.2	Ohjelmistot pilvipalveluna.....	22
4.3	Ohjelmistojen yhtenäistäminen.....	23
5	PIRKANMAAN RAI.....	24
5.1	RAI-järjestelmä.....	24
5.2	RAI-verkosto.....	26
5.3	RAI-projekti.....	29
6	YHTEISEN RAI-OHJELMISTON MÄÄRITTELY JA KÄYTTÖÖNOTTO.....	31
6.1	Organisaatorakenteen yhtenäistäminen.....	31
6.2	Käyttäjätunnusten yhtenäistäminen.....	33
6.3	Yhtenäiset salasanojen tietoturva-asetukset.....	34
6.4	Yhtenäiset käyttäjäroolit.....	34
6.5	Yhtenäiset RAI-tehtävät organisaatioissa.....	35
6.6	Käyttöönotto.....	36

7	RAI-VERKOSTON TOIMINTASUUNNITELMA	37
7.1	Palvelualakohtaiset RAI-välineet	37
7.2	RAI-välineiden käyttöönottoaikataulu.....	38
7.3	RAI-verkoston ja RAI-koordinaattorin tehtävät.....	41
8	POHDINTA.....	43
	LÄHTEET.....	47
	KUVALUETTELO.....	50

1 JOHDANTO

Ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvuluista annetun lain (2012) mukaan tavoitteena on ikääntyneen väestön hyvinvoinnin ja terveyden tukeminen sekä mukaan ottaminen palveluiden kehittämisesssä. Ikääntyneellä väestöllä tarkoitetaan laissa vanhuuseläkeikäistä väestöä, jonka toimintakyky on heikentynyt ikään liittyvien syiden vuoksi.

Pääministeri Juha Sipilän hallituksella 2016-2018 oli viisi kärkihanketta, joissa kehitettiin sosiaali- ja terveystalvulujen sisältöjä ja palvelujärjestelmää. Näistä yksi oli ikäihmisten kotihoidon ja kaikenikäisten omaishoidon uudistus (I&O-kärkihankke). I&O-kärkihankkeessa uudistettiin vuosien 2016-2018 aikana kotihoidon sekä omais- ja perhehoitajien palveluita nykyistä yhdenvertaisimmiksi ja paremmin koordinoituiksi. Pirkanmaa oli mukana hankkeessa teemalla: ”Ikäneuvo – Kotona asumiseen arvoa neuvonnalla ja asiakasohjauksella”. (Ikäihmisten kotihoidon ja kaikenikäisten omaishoidon uudistus 2016–2018 2018.)

Anu Kallio esitteli Ikäneuvo-hankkeen loppuseminaarissa 2018 tulosten lisäksi jatkokehityksen organisointia. Tavoitteena oli perustaa alueellinen kehittämisverkosto, jossa luodaan yhteinen toimintatapa ikäihmisen toimintakykyarvioinnille ja selvitetään yhteisen järjestelmän hankintamahdollisuutta Pirkanmaalla. Mikäli yhteinen järjestelmä hankittaisiin, tulisi hankinta ja käyttöönotto projektoida. (Kallio 2018.)

Alueellinen kehittämisverkosto perustettiin loppuvuonna 2018. Osana Pirkanmaan maakunta- ja sote-uudistusta valmisteltiin Pirkanmaan kuntien käyttämien palvelutarpeiden ja toimintakyvyn arviointiin tarkoitettujen järjestelmien yhtenäistämistä yhdeksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Myös uuden järjestelmän yhteishankintaa selvitettiin osana maakuntauudistuksen valmistelua. Maakuntauudistuksen valmistelu päättyi maaliskuussa 2019. Tämä yhteinen järjestelmähankinta päätettiin kuitenkin toteuttaa, ja opinnäytetyöntekijä valittiin tämän järjestelmähankinnan projektipäälliköksi. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Pirkanmaan liitto / Pirkanmaa2021-hanke / RAI-projekti.

Työelämäohjaajana opinnäytetyössä toimi projektin ohjausryhmän varapuheenjohtaja ja Ikäneuvo-hankeessa mukana ollut muutosagentti Anu Kallio. Opinnäytetyössä selvitetään mitä asioita tulee ottaa huomioon, kun useampi kunta siirtyy käyttämään yhteistä tietojärjestelmää. Kyseessä ei ole kokonaan uuden järjestelmän hankinta vaan nykyisten järjestelmien yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi, ja sen käytön laajentaminen kaikkiin Pirkanmaan kuntiin. Yhteisen ohjelmiston käyttöönotontarve oli alun perin lähtenyt liikkeelle toiminnan tarpeista. Haluttiin yhtenäistää ammattilaisten toimintamalleja, ja luoda yhtenäiset tavat järjestelmän hyödyntämiselle Pirkanmaalla. Opinnäytetyön tuloksena syntyy toimintasuunnitelma ehdotus kehittämisverkostolle.

2 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tietojärjestelmän yhteiskäyttöisyys vaatii järjestelmän vaatimusmäärittelyiden yhtenäistämisen. Yhtenäistämällä pyritään luomaan yhteinen toimintamalli ikääntyneiden palvelutarpeen arvioinnille koko Pirkanmaalla.

2.1 Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset

Tässä kehittämistyössä otetaan käyttöön yhteinen palvelutarpeen arviointijärjestelmä kaikissa Pirkanmaan kunnissa. Kehittämistehtävänä on selvittää, mitä tulee ottaa huomioon, kun organisaatioiden tietojärjestelmiä yhdistetään. Lisäksi selvitetään mitä tulee huomioida, että yhtenäistämällä saavutetaan halutut toimintatapojen muutostavoitteet. Kehittämistehtävästä on rajattu pois varsinaisen toiminnan muutokset, koska opinnäytetyöntekijällä ei ole tämän substanssin osaamista. Tavoitteena on löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä asioita tulee tehdä, ennen kuin yhteinen ohjelmisto otetaan käyttöön?
- Mitä haasteita käyttäjät kohtaavat, kun siirrytään yhteiseen ohjelmistoon?
- Mitä asioita tulee huomioida, kun kyseessä on yhteinen ohjelmisto?
- Mitä tulee ottaa huomioon verkostoyhteistyössä?
- Miten tätä yhteistä verkostotoimintaa koordinoidaan jatkossa?

Vaikkakin kehittämistyössä tarkastellaan pääsääntöisesti asioita järjestelmän ja kehittämisverkoston näkökulmasta, ei tule unohtaa sitä ikääntyvää ihmistä, jonka vuoksi tätä kehitystyötä Pirkanmaalla halutaan viedä eteenpäin.

2.2 Menetelmä

Kehittämistutkimuksella ja toimintatutkimuksella pyritään jonkin asian muutokseen tai parannukseen, minkä vuoksi niiden ero on pieni. Sekä toimintatutkimuksen että kehittämistutkimuksen tavoitteina on toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta ja tutkimus. Tämän lisäksi toimintatutkimuksessa tutkija on mukana testaamassa ratkaisun toimivuutta. Kehittämistutkimuksessa tutkija ei ole mukana varsinaisessa toiminnassa. Kehittämistutkimuksella pyritään löytämään parempia toimintavaihtoehtoja. Tätä kehittämistyötä tehdään organisaatioissa jatkuvasti, mutta niiden hyöty jää vähäiseksi muille organisaatioille, koska niistä ei kerrota laajemmin. Kehittämistutkimus voidaan jakaa kahteen prosessiin: kehittämistyö ja tutkimus. Kehittämistyön kohde on tekninen prosessi, johon ei liity tutkimuksellisia toimenpiteitä. Tähän tekniseen osaan voidaan kuitenkin liittää tutkimuksellinen näkökulma ja niitä voi olla useita. (Kananen 2012, 41–46.)

Kehittämistutkimuksen alussa tutkija perehtyy tutkittavaan ilmiöön ja siihen, mitä ilmiöstä on aikaisemmin kirjoitettu. Suunnitteluvaiheessa tehdään päätös kehittämiskohteen valinnasta, tutkimuskohteen rajaamisesta ja työkaluista, joilla kehittämistyössä käydään ongelman ratkaisuun. Tämän suunnitteluvaiheen jälkeen seuraa kenttätöväihe. Kehittämistyö eli kenttätö voidaan jakaa neljään osaan, joita ovat suunnittelu, toteutus, havainnointi ja vahvistaminen. Kenttätöön aikana syntyy kehittämistyöstä aineisto, johon opinnäytetyö perustuu. Perinteisessä tutkimustyössä kenttätö ja opinnäytetyö ovat perättäisiä prosesseja. (Kananen 2012, 47–48.)

Opinnäytetyön alkuvaiheessa tutustuin Pirkanmaan maakunta- ja sote-uudistuksen eri vaiheissa tuotettuihin dokumentteihin ikääntyvien palvelutarpeiden arvioinnista. Tämän lisäksi Terveiden ja Hyvinvointilaitoksen (THL) sivuilta löytyy paljon tietoa ikääntyvien toimintakyvyn arvioinnista. Kehittämistutkimuksen alussa perehdyin Pirkanmaan kunnissa käytettävään ikäihmisten palvelutarpeiden arviointijärjestelmään. Kehittämistyön suunnitteluvaiheessa tehtiin päätös, että Pirkanmaalle tarvitaan yhteinen RAI (Resident Assessment Instrument) -järjestelmä, joka auttaa yhteisten toimintatapojen viemistä kentälle. Kehittämistyö on rajattu yhteisen ohjelmiston käyttöönottoon. Kenttätöön

suunnitteluvaiheessa määriteltiin yhteiset järjestelmäparametrit, toteutusvaiheessa ohjelmistot yhdistettiin, käyttöönottoa seurasi havainnointi vaihe ja vahvistaminen. Näistä syntyi aineisto, johon opinnäytetyöni perustuu.

2.3 Aineistonkeruu

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoja kerätään monista eri lähteistä. Tiedonlähteinä ovat havainnoinnin eri muodot, keskustelut ja haastattelut. Tietojen keräys on ennalta määräämätöntä. Perinteisessä tutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoija. Kehittämistutkimuksen tutkijan rooli on hiukan toinen, sillä syvälinen ymmärtäminen vaatii usein osallistumista toimintaan, jolloin puhutaan laadullisen tutkimuksen osallistuvasta havainnoinnista. Osallistuvassa havainnoinnissa on eriasteisia osallistumisia, jotka riippuvat siitä millaiset tiedot ja taidot tutkijalla on kyseisestä ilmiöstä. On tilanteita, joissa tutkija ei voi mennä mukaan varsinaiseen toimintaan, joten hän toimii ulkopuolisenä havainnoijana. Osallistumisen lisäksi vaaditaan prosessiosaamista, ja ulkopuolisen kehittäjän on usein vaikea päästä sisään prosesseihin ja niiden syvälinen ymmärtämiseen. Kehittämistutkimuksessa näiden lisäksi vaaditaan tutkimusosaamista. (Alasuutari 2011; Havainnointi eli observointi 2015; Kananen 2012, 49–50; Laadullinen tutkimus 2015.)

Avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua. Avointa haastattelua ei rakenneta kysymysten ja teemojen ympärille, vaan haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta. Tutkimuksen aiheesta voidaan keskustella haastateltavan kanssa useita kertoja, ja haastateltava voi puhua aiheesta vapaasti haluamistaan näkökulmista. Haastateltavia ei saa painostaa haastatteluun, vaan sen tulee pohjautua vapaaehtoisuudelle. Haastateltavat voidaan valita eri tavoilla, mutta valinnassa on muistettava, mitä ollaan tutkimassa. (Haastattelut 2015.)

Opinnäytetyön aineistonkeruussa on pyritty monikanavaisuuteen. Aineistoa kerättiin havainnoimalla, avoimilla haastatteluilla ja keskustelemalla projektiin osallistuvien henkilöiden kanssa. Opinnäytetyötä tehdessäni toimin ulkopuolisenä havainnoijana, koska en ollut mukana varsinaisessa toiminnassa. Havainnoinneista pidettiin havainnointipäiväkirjaa. Aineistoa järjestelmän käyttötavoista ja parametreista kerättiin kaikilta nykyisiltä RAI-järjestelmien käyttäjiltä

sähköpostilla. Järjestelmäparametrit kerättiin toukokuussa (2019) sähköpostilla, ja niistä tehtiin kooste, jossa huomioitiin myös uusien käyttäjien toiveet. Järjestelmän käyttötavoilla tässä tarkoitetaan RAI-välineiden käyttöä eri palveluissa. Tämä aineisto kerättiin toteutusvaiheen alussa kesällä (2019) sähköpostilla. Aineistoa kerättiin myös keskustelemalla asiantuntijoiden kanssa aiheeseen liittyvissä työpajoissa, kokouksissa ja seminaareissa sekä kokoamalla erilaisia dokumentteja aikaisemmista tämän aiheen selvityksistä.

2.4 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen tietojen analysoinnissa ei käytetä valmiita luokituksia. Tutkimusta ohjaavat tutkijan tiedostetut ja tiedostamattomat ennakkokäsitykset kohteesta. Raportoinnissa tulokset esitetään pääasiassa kirjallisina kuvauksina ja selityksinä. (Eskola & Suoranta 1998, 107.)

Delfoi-menetelmä on laadullinen kyselytutkimusta lähestyvä menetelmä. Sillä pyritään ennustamaan muutoksia tai saamaan selville epäselviä asioita. Delfoi-menetelmässä asiantuntijoilta kysytään samoja kysymyksiä ja vastauksista tehdään kooste. (Delfoi-menetelmä 2015.) Lukujen 6.1, 6.2, 6.3 ja 6.4 aineiston analysoinnissa käytettiin Delfoi-menetelmää, jossa asiantuntijoille lähetettiin kysymyksiä nykyisen järjestelmän parametreista. Vastauksista opinnäytetyöntekijä teki koosteen, ja ratkaisuehdotuksia käytiin aluksi läpi pienemmissä asiantuntijaryhmissä. Opinnäytetyöntekijänä toimin näissä asiantuntijatyöryhmissä puheenjohtajana ja myös kirjasin ratkaisuehdotukset. Asiantuntijatyöryhmiin kuului nykyisten käyttäjäorganisaatioiden RAI-järjestelmän pääkäyttäjiä, asiantuntijoita sekä ohjelmistotoimittajan asiantuntijoita. Ratkaisuehdotukset käytiin läpi projektiryhmän kokouksissa. Projektiryhmässä oli edustaja jokaisesta nykyisestä ja uudesta käyttäjäorganisaatiosta. Ratkaisuehdotuksista valittiin asiantuntijoiden näkemykseen perustuva paras vaihtoehto.

Luvun 6.5 analysoinnissa käytettiin myös benchmarkingia, joka on vertailukehittämisen menetelmä. Vertailukehittäminen on systemaattista vertailua ja oppimista hyvistä käytännöistä muilta organisaatioilta. Vertaistyöskentelyssä käytetään erilaisia tiedonhankinnan menetelmiä, kuten systemaattista kyselemistä ja havainnointia. Vertailukehittämisen idea on tunnistaa toimintoja, joita

voidaan hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä. (Seppänen-Järvelä 2005, 14–15.)

2.5 Opinnäytetyön toimeksiantaja ja rakenne

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Pirkanmaan liitto / Pirkanmaa2021-hanke / RAI-projekti. Pirkanmaan liitto on kuntayhtymä, jonka toiminta-alue on koko Pirkanmaan maakunta. Pirkanmaa on asukasluvultaan toiseksi suurin maakunta Suomessa. Pirkanmaahan kuuluu 22 kuntaa. Pirkanmaan liitto määrittää toimintansa luonnetta kolmella sanalla: käynnistäjä, toimija, rahoittaja. Neutraalina maakunnallisena toimijana Pirkanmaan liitto mahdollistaa koko maakunnan kattavien hankkeiden eteenpäin menoa. (Pirkanmaan liitto 2020.)

Kehittämistyön kenttävaiheessa toteutettiin yhteinen järjestelmähankinta. Järjestelmähankinta toteutettiin Pirkanmaan liiton projektina. Projektin projektisuunnitelma esitellään taulukossa 1.

Taulukko 1 Projektisuunnitelma

Alueellisen RAI-projektin suunnittelu ja toteutus	Aloitus	Valmis
Aloitustapaaminen	9.5.2019	9.5.2019
Suunnittelu		
Ohjausryhmän kokoonpano	1.4.2019	9.5.2019
Projektisuunnitelma / toteutussuunnitelma	1.4.2019	20.6.2019
Viestintäsuunnitelma	1.4.2019	6.8.2019
Projektiryhmän kokoonpano	1.4.2019	9.5.2019
Koulutussuunnitelma	1.4.2019	10.6.2019
Verkkokoulutuksen käyttöönotto	1.4.2019	18.9.2019
Yhteiset määrittelyt	1.4.2019	7.6.2019
Toteutus		
Yhteiset määrittelyt	1.4.2020	10.6.2019
Organisaatorakenne	23.4.2019	10.6.2019
Yhteiset roolit	9.5.2019	10.6.2019
Käyttäjätunnukset	9.5.2019	10.6.2019
Salasanan tietoturva-asetukset	9.5.2019	10.6.2019
Tietokantojen muutostyö	12.6.2019	17.9.2019
Tietokantojen yhdistäminen	28.10.2019	13.11.2019
Uusien organisaatioiden käyttöönotto ja koulutukset	10.6.2019	29.11.2019
Koulutukset johdolle ja laatutyöryhmälle	5.9.2019	12.12.2019
Päätös		
Loppuraportti		9.12.2019

Taulukon 1 projektisuunnitelmassa mainittu toteutusvaihe on tämän kehittämistyön kenttävaihe. Toteutus vaiheen yhteiset määrittelyt ovat kenttätyön suunnittelu osa, tietokantojen muutostyö ja tietokantojen yhdistäminen ovat toteutus osa. Uusien organisaatioiden käyttöönotto ja koulutukset ovat osittain toteutusta ja osittain havainnointia. Koulutukset johdolle ja laatutyöryhmälle ovat kenttätyön havainnointi osaa. Projektin päätös kuuluu kenttätyön vahvistamiseen osaan. Taulukosta 1 voidaan havaita, että toteutusvaiheeseen yhteisille määrittelyille varattu aika oli erittäin lyhyt. Tämä johtui siitä, että ensimmäiset tietokantojen muutostyöt tuli toteuttaa jo ennen kesälomia.

Luvuissa verkostojohtaminen kunnissa ja ohjelmistoprojektit ja tietokantojen yhdistäminen esitellään teoreettinen viitekehys. Luvussa Pirkanmaan RAI esitellään RAI-järjestelmän, RAI-verkoston ja RAI-projektin nykytilanne. Luvussa yhteisen RAI-ohjelmiston määrittely ja käyttöönotto esitellään kehittämistutkimuksen kenttätyövaiheen kulku. Tämän lisäksi luvussa vastataan kysymyksiin:

- Mitä asioita tulee tehdä, ennen kuin yhteinen ohjelmisto otetaan käyttöön?
- Mitä haasteita käyttäjät kohtaavat, kun siirrytään yhteiseen ohjelmistoon?
- Mitä asioita tulee huomioida, kun kyseessä on yhteinen ohjelmisto?

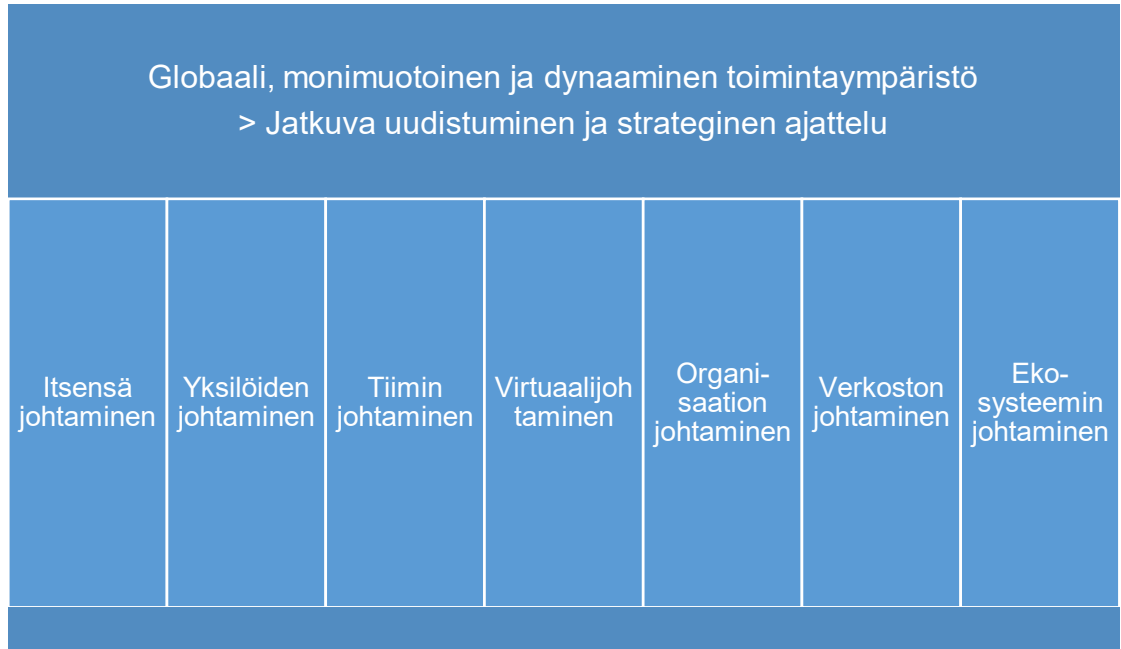
Luvussa RAI-verkoston toimintasuunnitelma esitellään RAI-verkoston toimintasuunnitelma tulevalle kahdelle vuodelle ja vastataan kysymyksiin:

- Mitä tulee ottaa huomioon verkostoyhteistyössä?
- Miten tätä yhteistä verkostotoimintaa koordinoidaan jatkossa?

3 VERKOSTOJOHTAMINEN KUNNISSA

Kuntakenttä muuttuu yhä kompleksisemmaksi ja siitä syystä verkostoituminen kunnissa on välttämätöntä (Tartu verkkoon 2014, 3). Verkostojohtamisella, joka on osa älykästä johtamista, kuntien monet haasteet ovat ratkaistavissa. Pienillä kunnilla ei ole tarvittavia resursseja hoitaa esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluita. Tästä syystä palveluiden tuottaminen on joko ulkoistettu yksityiselle palveluntuottajalle tai isompi kunta tuottaa pienemmän kunnan sosiaali- ja terveyspalvelut. Verkostoituminen kunnan sisällä ja alueellisella tasolla on kuntien menestymisen edellytys. (Sydänmaanlakka 2015, 146–147.)

Sydänmaanlakkan (2015, 164) mukaan kaiken johtamisen lähtökohta on itsensä johtaminen. Älykkään johtamisen seitsemän tasoa ovat: itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen, tiimi johtaminen, virtuaalijohtaminen, organisaation, verkoston ja ekosysteemin johtaminen. Nämä tasot esitellään kuvassa 1.



Kuva 1 Älykkään johtamisen tasot (Mukaillen Sydänmaanlakka 2015, 165)

Jos haluaa oppia johtamaan muita, tulee ensin oppia johtamaan itseään. Seuraava taso on yksilöiden johtaminen, jossa johtaja johtaa asiantuntijoita yksilöinä. Tämä on perinteinen näkemys johtamisesta. Yhä useammin johtaminen tapahtuu tiimeissä. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan tulee osata johtaa itseään, yksilöä ja tiimiä. Johtaja jakaa vastuuta tiimin jäsenten kanssa, ja se on enemmän yhteistoimintaa, johon osallistuu kaikki tiimin jäsenet aktiivisesti. Virtuaalijohtaminen on nykypäivää, koska enää eivät tiimin jäsenet istu samassa toimistossa vaan tiimin jäsenet tekevät työtään eri paikkakunnilla tai jopa toisessa maassa tai mantereella. (Sydänmaanlakka 2015, 165–166.)

Viides taso on organisaatioiden johtaminen, jossa monet tiimit tulee saada tekemään yhteistyötä. Kun siirrytään yli organisaatio rajojen, puhutaan verkostojohdamisesta. Ei riitä, että organisaation sisällä tiimit tekevät yhteistyötä vaan tiimien tulee toimia yhteistyössä muiden organisaatioiden tiimien kanssa. Viimeinen taso on ekosysteemin johtaminen, jossa kyse on hyvin laajasta verkostosta. Verkostoissa toimintaa ohjaavat avoimuus, tiedon jakaminen ja uudenlainen yhteistoiminta. (Mts. 165–166.)

3.1 Mikä on verkosto ja mihin yhteistyö perustuu?

Verkosto on ryhmä organisaatioita tai henkilöitä, joilla on yhteinen tavoite. Työnjaosta sovitaan yhteisesti neuvottelemalla. Verkosto kokoontuu säännöllisesti yhteisen tavoitteen tiimoilta. Verkosto voi olla tietoisesti rakennettu tai vapaasti kehittynyt. Tietoisesti rakennetusta verkostosta hyvä esimerkki on vanhustyössä toimiva moniammatillinen tiimi. Vapaasti kehittyneestä verkostosta esimerkkinä voidaan pitää ikääntyvän ihmisen ympärille muodostunutta tukiverkkoa sukulaisista ja ystävistä. (Verkostojohtamisen opas... 2010, 16.)

Verkostossa yhteistyö perustuu henkilön tai organisaation tuntemiseen. Jos ei tiedetä mitä toisella on annettavaa ei osata pyytää apua tai jos ei tiedetä mitä toinen tarvitsee ei osata tarjota apua. Verkoston jäsenten tulee siis tuntea toisensa. Tuntemisella tässä tarkoitetaan sitä, että verkoston jäsenet tietävät, missä muut jäsenet ovat asiantuntijoita ja arvostavat muiden jäsenten asiantuntijuutta. Verkostotyön näkökulmasta ensimmäinen askel on aina jonkunlainen esittäytyminen, jossa kerromme nimemme, organisaatiomme ja tittelimme. Tunteminen ei kuitenkaan saa jäädä tähän vaan verkostossa tulee kiinnostavampaa olla se mitä osaamista jäsenellä on ja minkälaisista asioista jäsen on kiinnostunut. (Järvensivu 2019, luku Tunteminen.)

Luottamus on keskeisin käsite verkostossa. Luottamus on sitä, että ollaan valmiita tekemään yhteistyötä, vaikka tiedetään että siihen mahdollisesti sisältyy myös riskejä. Verkostoissa tarvitaan luottamusta, koska se mahdollistaa yhteisen toiminnan ja tiedonvaihdon. Luota ensin itse, kun haluat rakentaa luottamusta. Kun luottamus on kunnossa, uskalletaan jakaa tietoa osaamisesta, resursseista ja palveluista. Osaaminen ja kyvyt ovat sellaisia asioita, jotka vahvistavat luottamusta. (Mts. luku Luottamus.)

Tunteminen ja luottamus eivät vielä saa aikaan toimintaa verkostossa. Toiminta syntyy vasta kun sitoudutaan. Verkostossa tulee jäsenille löytää sellaisia tehtäviä, joissa he pystyvät parhaiten hyödyntämään omaa osaamistaan, kykyjään ja niitä asioita, joista on aidosti kiinnostunut. Sitoutumisella tarkoitetaan myös sitä, että ollaan valmiita tekemään jokin asia ja pidetään myös annettu lupaus asian hoitamisesta. (Mts. luku Sitoutuminen.)

Järvensivu (2019, luku Sitoutuminen) kuvaa tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen tekijöitä kuvassa 2.

Tunteminen	Luottamus	Sitoutuminen
Nimi, kasvot ja taustaorganisaatio sekä ihminen tittelien takana	Hyväntahtoisuus	Halu tehdä lupauksia: omaehtoisuus, merkityksellisyys, kytkeytyneisyys
Osaaminen ja kyvyt	Osaaminen ja kyvyt	Osaaminen ja kyvyt
Tarpeet ja odotukset	Haavoittuvuus	Rakenteelliset tekijät: estäjät ja mahdollistajat
Yhteinen historia	Johdonmukaisuus	Lupausten pitäminen

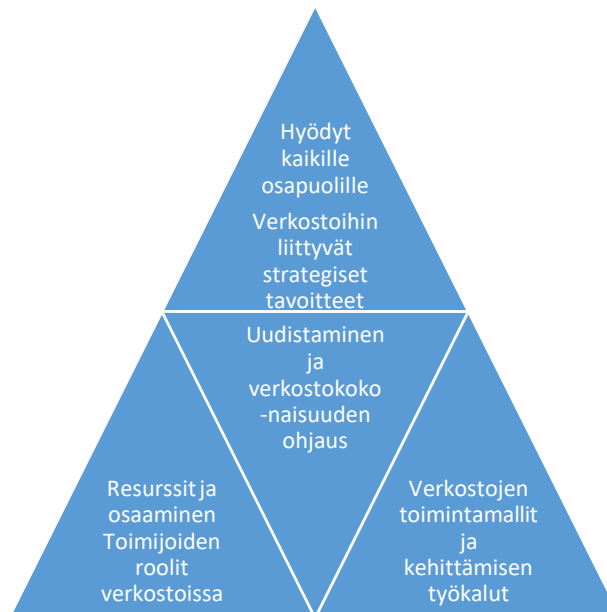
Kuva 2 Tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen tekijät (Järvensivu 2019, luku Sitoutuminen)

Kuvaa 2 luetaan riveittäin. Ensimmäinen rivi: Kun tuntee ihmisen tittelin takana, on helpompi löytää toisesta se hyvä, jota pitää itse tärkeänä. Tämä herättää halun toimia ja tehdä lupauksia. Toinen rivi: Osaaminen ja kyvyt mahdollistaa tuntemisen, rakentaa luottamusta ja tukee motivaatiota. Kolmas rivi: Pelkkä osaaminen ei saa toimijoita tekemään yhteistyötä, vaan tarvitaan tarpeita ja odotuksia. Jos pelkäämme olla haavoittuvia, emme ole valmiita kertomaan tarpeistamme ja odotuksistamme syvällisesti toisillemme. Neljäs rivi: Yhteinen historia rakentuu, kun pidämme kiinni lupauksistamme. Tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen elementtejä kannattaa soveltaa kokonaisuutena ja toimijuuden eri tasoilla. (Mts. luku Sitoutuminen.)

Oman toiminnan kehittämisessä voidaan hyödyntää verkostoa, kun sitä pohditaan jo verkoston käynnistysvaiheessa osallistujan oman itsensä ja organisaation kannalta (Tartu verkkoon 2014, 18). Verkoston toimivuuden edellytyksiä ovat luottamus, sitoutuminen ja kumppanien tunteminen. Näiden lisäksi ver-

koston toimivuuden edellytyksiä ovat tiedonkulku, vastavuoroisuus, vastuunjako ja koordinointi sekä yhdessä tekeminen verkostossa ja omassa organisaatiossa. (Mts. 8.)

Verkostotoiminnalla tavoitellaan lisäarvoa kunnille, kuntayhtymille ja kuntakonserneille. Kuvassa 3 esitellään Kuntaliiton verkostojohtamisen viitekehys, joka kokoaa verkostotoiminnan uudistamisen ja kokonaisuuden ohjaamisen elementit. (Tartu verkkoon 2014, 12.)



Kuva 3 Kuntaliiton verkostojohtamisen viitekehys (Mukaiillen Tartu verkkoon 2014, 13)

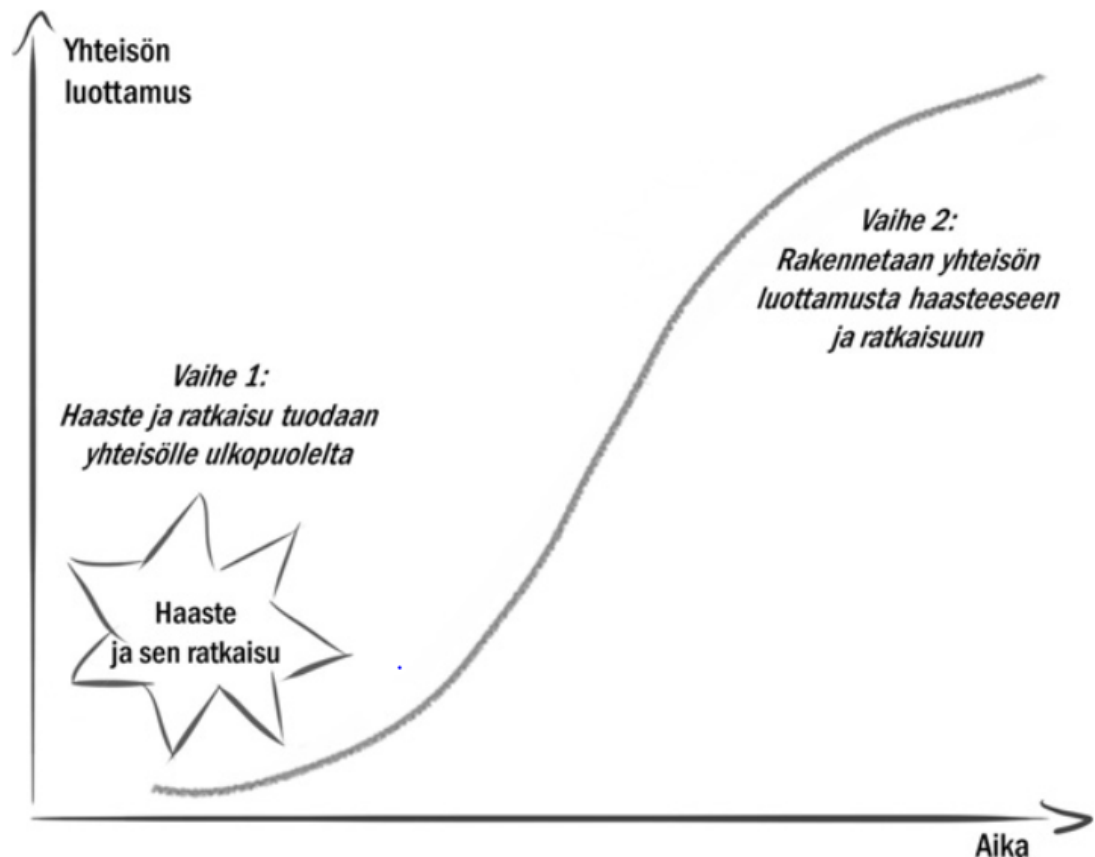
Verkostojohtamisen keskeisiä elementtejä ovat resurssit ja osaaminen sekä verkostojen kehittämisen työkalut ja toimintamallit. Kuntaliiton verkostotoiminnassa keskeistä on kumppanuuksien rakentaminen tietoisesti. Verkostojen onnistumisen mittari on tavoitteiden mukaiset hyödyt kaikille osapuolille. (Mts. 13.)

3.2 Mitä on verkostotyö?

Verkostotyöllä tarkoitetaan työnteon aikana tapahtuvaa verkostoitumista. Verkostotyön sijaan voidaan puhua tiimityöstä. Tiimityöllä tarkoitetaan organisaatioiden sisällä toimivia verkostomaisia ryhmiä. Verkostot ovat organisaatioiden rajat ylittäviä kokonaisuuksia. Verkostotyö on tapa organisoida toimintaa yhdessä, ja se perustuu luottamukseen toimijoiden välillä. (Järvensivu 2019, luku Käytäntö.)

Verkostoon liittyminen perustuu organisaatioiden ja henkilöiden vapaaehtoisuuteen, joka on yksi tärkeä erityispiirre verkostotoiminnassa. Muita verkostotoiminnan erityispiirteitä ovat tasavertaisuus, vastavuoroisuus ja itseohjautuvuus. Toimijoiden tulee olla sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja löytää keinot, joilla saavutetaan yhteiset tavoitteet. (Verkostojohtamisen opas 2019,16.)

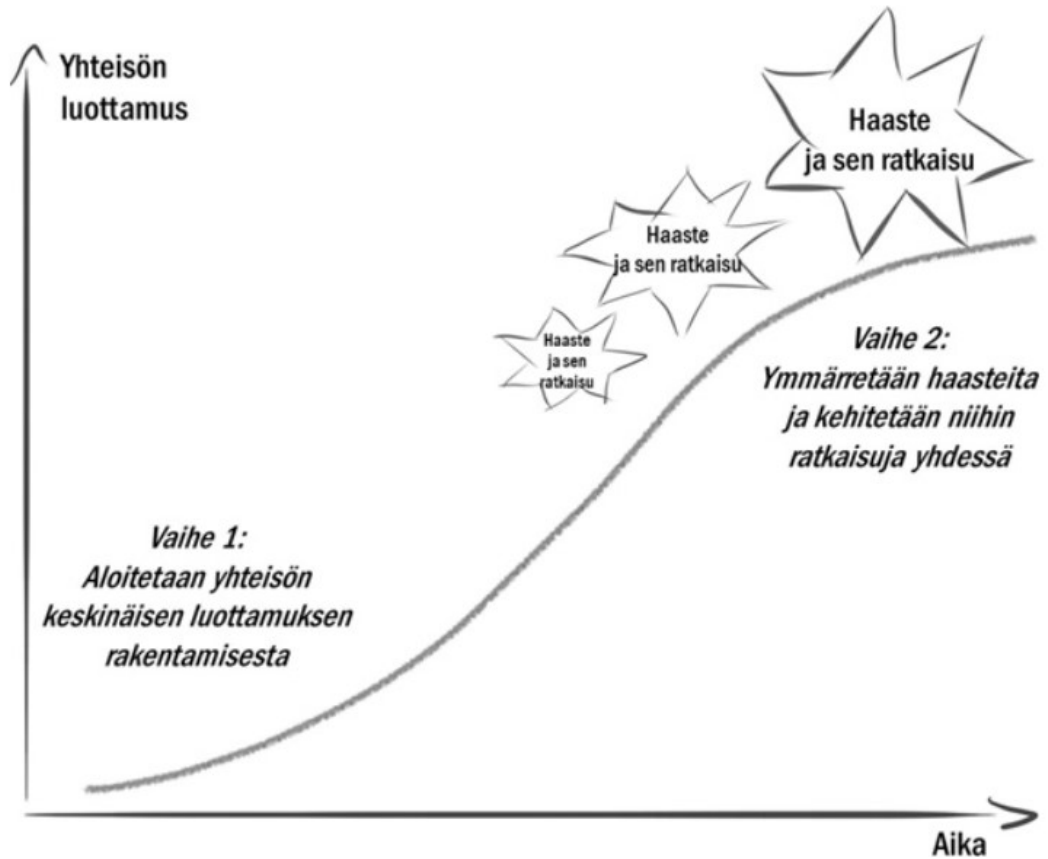
Hyvin usein kehittämishankkeissa ensin tulee hanke ja sitten vasta verkostoidutaan. Kun näin toimitaan, tehdään verkoston tärkeimmät päätökset verkoston puolesta. Kuvassa 4 esitellään tilanne, jossa työryhmä on keksinyt ratkaisun, joka on tuotu verkostolle toteutettavaksi.



Kuva 4 Kehittäminen toisten puolesta (Järvensivu 2019, luku Yhdessä toimien)

Ratkaisu otetaan käyttöön, mutta kaikkia haasteita ei olekaan ratkaistu. Tämä toimintamalli johtaa noidankehään ja joudutaan siirtymään takaisin vaiheeseen 1. Kaikkia haasteita ei voida ymmärtää ja ratkaista toisten puolesta. Yhdessä toimiminen on verkostotyön ydin. (Järvensivu 2019, luku Yhdessä toimien.)

Kuvassa 5 (mt. luku Yhdessä toimien) esitellään yhteisen ratkaisun kehittäminen perustuen verkostotyöhön. Tärkeintä vaiheessa 1 on yhteisön luottamuksen rakentaminen ja vasta tämän jälkeen on yhteisö valmis haasteisiin ja niiden ratkaisuihin.



Kuva 5 Yhteisen ratkaisukyvyyn kehittäminen (Järvensivu 2019, luku Yhdessä toimien)

Kun havaitaan jokin verkostomainen haaste, sen ratkaisemiseksi tarvitaan verkosto. Ensimmäisessä vaiheessa haaste pohditaan alustavasti oman organisaation kannalta ja heti sen jälkeen verkostoidutaan. Kehittämisehdotukset kerätään verkoston jäseniltä, ideat seulotaan ja priorisoidaan. Vaiheessa 2 ratkaisu haasteeseen kehitetään yhdessä. Hankkeelle päätetään verkostossa tavoitteet, toimintasuunnitelma ja vastuuhenkilöt. (Mts. luku Yhdessä toimien.)

3.3 Mitkä ovat verkostotyön vaiheet ja toimintamallit?

Verkostoitumisprosessi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan haasteet, valitaan henkilöt ja kutsutaan verkosto koolle. Toisessa vaiheessa määritellään yhteiset tavoitteet ja toimintamuodot.

Kolmannessa vaiheessa kokoonnutaan säännöllisesti ja tehdään töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Neljännessä vaiheessa verkosto jatkaa toimintaansa ja verkoston aikaansaamia toimintatapoja jalkautetaan myös muille verkostoille. (Verkostojohtamisen opas... 2010, 19.)

Kuntaliitossa verkostot on jaettu toimintamallien mukaan pääryhmiin perustuen siihen, mitä verkostoilla tavoitellaan. Nämä neljä pääryhmää ovat vertaispalveluverkostot, vaikuttamisenverkostot, oppimis- ja kehittämisverkostot sekä uuden luomisen verkostot. Vertaispalveluverkostossa toimii saman asian toteuttamisesta kiinnostuneet jäsenet. Verkosto mahdollistaa oman toiminnan kehittämisen vertaistuen avulla. Vaikuttamisen verkostossa toimijat haluavat vaikuttaa jonkun asian toteuttamiseen. Oppimis- ja kehittämisverkostossa kehitetään omaa osaamista tietystä asiasta vertaisoppimisen avulla. Jäsen saa tukea oman organisaation kehittämistoiminnalle. Uuden luomisen verkosto ennakoii tulevaa ja luo uutta yhdistämällä osaamista. (Tartu verkkoon 2014, 8.)

Yleisesti toiminnan kehittämisessä on kaksi päänäkökulmaa: nykyisen toiminnan kehittäminen ja uuden luominen. Nämä päänäkökulmat voidaan erottaa myös verkostojen hyödyntämisessä. Verkoston jokaisen toimijan saama hyöty on tärkeä keino toimijoiden sitouttamisessa toimintaan. Tärkeää on selvittää myös lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita ja päämääriä asiakkaiden ja jäsenien näkökulmasta. (Mts. 13–14.)

Verkostotoiminnan tulosten ja muutosten vakiinnuttaminen tulee käynnistää myös omassa organisaatiossa. Usein verkoston jäsenet joutuvat muutosagenttin rooliin, jossa heidän tulee vakuuttaa ja innostaa muut kunnan toimijat. Muutosagenttien toiminta kunnissa on erittäin tärkeää työtä muutosten vakiinnuttamisen kannalta. (Mts. 22.)

3.4 Kuka johtaa verkostoa?

Jos kukaan ei ota johtajuutta, mitään ei tapahdu. Jonkun on siis sitouduttava ensin ja saatava myös muut sitoutumaan. Aina on joku, joka ottaa vastuuta enemmän kuin toiset. Johtajuutta voidaan jakaa ja kierrättää monin eri tavoin. (Järvensivu 2019, luku Johtajuus.) Verkostojohtaminen mahdollistaa hyvän

verkostoitumisen ja siitä syystä johtaminen ja sitoutuminen on yhteisesti sovittava. Verkostojohdamisessa on tärkeää, että sitä tehdään tietoisesti ja yhdessä. Verkostojohdamisessa roolit voidaan sopia siten, että yksi koordinoi, toinen hoitaa viestinnän ja kolmas huolehtii yhteistyöstä. Roolit voivat vaihtua ja yhden ei tarvitse olla samassa roolissa kaiken aikaa. (Verkostojohdamisen opas... 2010, 16.)

Verkostojohdajan ajatellaan usein olevan yksi henkilö, jota se ei kuitenkaan aina ole. Verkostojohdaja voi olla myös henkilöryhmä, jolla on yhteinen päämäärä verkostossa. Verkostolle voidaan määrittää verkostokoordinaattori, joka hoitaa esimerkiksi verkoston koollekutsumiset ja valmistelee kokoukset. Koordinaattori ei kuitenkaan ole verkoston johtaja vaan johtajuus on jaettu ryhmän toimijoiden kesken. (Mts. 18.)

Koordinaattorin tehtävä on auttaa toimijoita koordinoitumaan. Koordinoitua on se, kun verkoston jäsenille viestitään milloin verkosto tapaa ja mitä on tapahtumassa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Hyvä työkalu tässä on vuosikello. Koordinoitua pidetään usein teknisenä toimintana, ja unohdetaan, että toimijoiden yhteen saattaminen ei riitä vaan tarvitaan laadukkaita kohtaamisia. Koordinaattorin tulisi pystyä toimimaan myös fasilitoijana. Fasilitoijan tehtävä on ohjata keskustelua osallistumatta itse työskentelyyn. Fasilitoija auttaa verkoston jäseniä työskentelemään yhdessä niin että päästään tavoitteeseen ja löydetään ratkaisuja haasteisiin. (Järvensivu 2019, luku Johtajuus.)

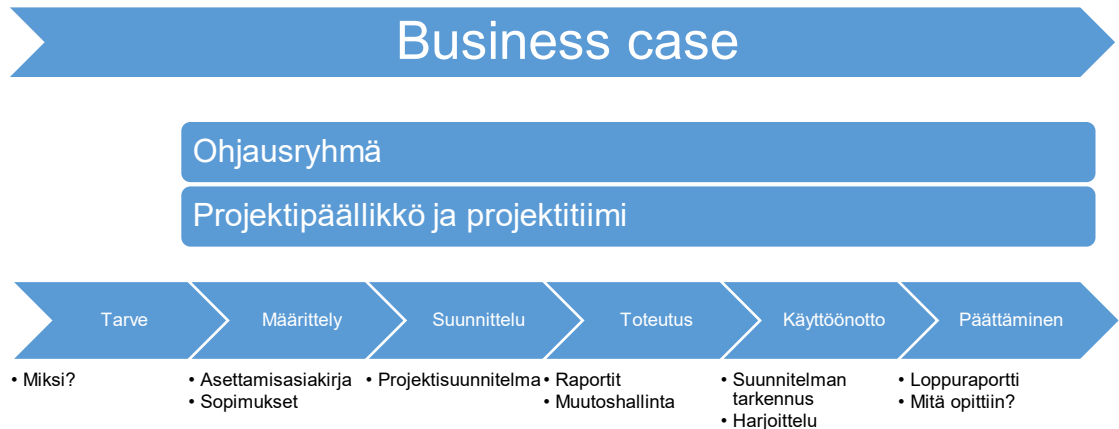
4 OHJELMISTOPROJEKTIT JA OHJELMISTOJEN YHTENÄISTÄMINEN

Ohjelmistoprojektit yleensä päätetään toteuttaa, kun halutaan helpottaa jotakin toimintaa organisaatiossa. Ohjelmiston käyttöönotolla pyritään aikaansamaan kustannussäästöjä, kun asiantuntijoiden työpanosta voidaan jatkossa käyttää varsinaiseen toimintaan. Uudella ohjelmistolla pyritään helpottamaan asiantuntijoiden työtä.

4.1 Ohjelmistoprojektin projektimalli

Kuvassa 6 esitellään ohjelmistoprojektin yleinen malli ja ohjausrakenne. Business case tarkoittaa mahdollisimman realistista arviota rahallisesta hyödystä,

kun projekti toteutetaan. Ohjausryhmä on projektin päättävä elin. Projektipäällikkö johtaa projektitiimiä ja kertoo ohjausryhmälle säännöllisesti projektin tilanteen. (Juvonen 2018, 13.)



Kuva 6 Ohjelmistoprojektin yleinen malli (Mukaillen Juvonen 2018, 13)

Ennen ohjausrakenteen muodostamista on selvítettävä: Miksi uusi ohjelmisto tarvitaan? Määrittelyvaiheessa projektin asettamisasiakirjassa kerrotaan alustavat kuvaukset projektin tavoitteista, rajauksista ja sidosryhmistä. Tätä asiakirjaa voidaan hyödyntää esimerkiksi tarjouspyynnön liitteenä. Sopimukset laaditaan asiakkaan ja ohjelmistotoimittajan välille määrittelyvaiheessa. Suunnitteluvaiheessa syntyy projektisuunnitelma, jossa kuvataan projektin tavoitteet, vastuunjako, aikataulut, resurssit, raportointikäytännöt, muutoshallinta ja riskit. Toteutusvaiheessa raportointi ja tiedottaminen ovat projektin onnistumisen kannalta tärkeää. Raportteja käytetään monella tasolla. Projektitiimi raportoi projektipäällikölle, joka raportoi ohjausryhmälle. Muutoshallinta tarkoittaa projektin aikana esitettäviä vaatimusmuutoksia, joka on tärkeä osa ohjelmistoprojekteja. Tähän tulee olla yhdessä sovittu tapa projektisuunnitelmassa. (Mts. 13–14.)

Käyttöönottovaiheen käyttöönottosuunnitelma on usein osa projektisuunnitelmaa, mutta tätä tarkennetaan tarvittaessa käyttöönottoajankohdan lähestyessä. Suunnitelman tarkennus ohjelmistoprojekteissa tarkoittaa käyttöönoton tarkempaa suunnittelua, josta voidaan tehdä jopa erillinen käyttöönottosuunnitelma. Ennen käyttöönottoa voidaan käyttöönottoa testata asiakkaan oikeaa toimintaympäristöä vastaavassa testiympäristössä. Tätä kutsutaan harjoitte-

luksi. Projektin päättämävaiheessa kirjoitetaan loppuraportti, joka kokoaa yhteen projektissa opitut asiat, kohdatut haasteet ja jatkosuunnitelmat. (Juvonen 2018, 14–15.)

4.2 Ohjelmistot pilvipalveluna

Ohjelmistot tai oikeammin sanottuna ohjelmistolla toteutetut palvelut voidaan toteuttaa pilvipalveluna, joka tarkoittaa sitä, että ohjelmistoa voidaan käyttää missä tahansa missä verkkoyhteys on saatavilla. Ohjelmistot ovat päätelaiteriippumattomia ja niiden käyttö onnistuu työasemalla, kannettavalla tietokoneella ja mobiililaitteella. Ohjelmistot mukautuvat päätelaitteen mukaan. Pilvipalvelut voidaan jakaa neljään vaihtoehtoon:

- yksityinen pilvi
- yhteisöllinen pilvi
- julkinen pilvi
- hybridipilvi. (Salo 2011, luku 2.)

Yksityisessä pilvessä pilvipalvelu on organisaation omistuksessa ja vain ko. organisaation käytössä. Yhteisöllisessä pilvessä pilvipalvelu on useamman organisaation yhteisomistuksessa ja -käytössä. Näissä molemmissa tapauksissa hallinnoinnista voi vastata myös ulkopuolinen taho. Julkisessa pilvessä pilvipalvelun tuottaa palveluntarjoaja ja palvelu on ostettavissa palveluntarjoajalta. Hybridipilvi on yhdistelmä näitä kaikkia edellä mainittuja. Tämän jaotteen lisäksi pilvipalvelut jaetaan yleensä kolmeen ryhmään ominaispiirteiden mukaan:

- infrastruktuuri palveluna (IaaS)
- sovellusalusta palveluna (PaaS)
- sovellukset palveluna (SaaS). (Mts. luku 2.)

Monia muitakin aaS (as a Service) -lyhenteitä käytetään, mutta nämä kolme ovat yleisimmät. Näistä sovellukset palveluna on ollut käytössä jo vuosia ja sillä tarkoitetaan sovelluksen käyttöä verkossa perinteisen ostamisen, asentamisen, ylläpitämisen ja omistamisen sijasta. Sovellukset palveluna toimintamalli alentaa ohjelmistoihin ja niihin liittyvään laitteistoon sitoutuneen pääoman määrää, poistaa ylläpidon ja vapauttaa henkilöstön resursseja tuottavampiin tehtäviin, koska perinteisen lisenssimaksun sijaan organisaatio maksaa esimerkiksi aikaperusteisen, käyttäjä- tai konekohtaisen maksun. (Mts. luku 2.)

Pilvipalvelut käsitteenä on erittäin laaja. Pilvipalveluissa täytyy ymmärtää sekä liiketaloudellinen näkökulma että tekninen ulottuvuus, muuten kokonaiskuva jää puutteelliseksi. Pilvipalvelut kokonaisuudessaan muodostuu viidestä keskeisestä toimijasta:

- asiakkaat
- palveluntarjoajat
- palveluiden jälleenmyyjät
- palveluiden välittäjät
- auditoijat. (Salo 2011, luku 2.)

Asiakkailla tässä tarkoitetaan palvelun varsinaisia käyttäjiä, joita voivat olla kuluttajat, yritykset, julkishallinnon organisaatiot tai kolmannen sektorin toimijat. Palveluntarjoajat tuottavat tosiasiallisen palvelun. Palveluiden jälleenmyyjät huolehtivat palveluntarjoajan myynnistä ja markkinoinnista. Palveluiden välittäjät tarjoavat lisäpalveluita palveluntarjoajan palveluun, Auditoijat ovat niitä, jotka ymmärtävät näiden pilvipalveluiden tietoturvan, juridiikan ja luotettavuuden sekä antavat vastauksen näihin haasteisiin. (Mts. luku 2.)

4.3 Ohjelmistojen yhtenäistäminen

Sovellukset palveluna toteutuksessa organisaatio ostaa palvelun käyttöönsä. Toimintamallissa palveluntarjoaja huolehtii ylläpidosta ja päivityksistä. Organisaation henkilöresursseja voidaan käyttää tuottavampiin tehtäviin. Sovellukset palveluna toteutuksessa usealla organisaatioilla voi olla täysin samanlainen yhteinen ohjelmisto tai jokaiselle organisaatiolle voidaan määritellä hiukan erilainen ohjelmisto. (Salo 2011, luku 2.)

Ohjelmistojen yhtenäistämällä tarkoitetaan sitä, että kaikilla organisaatioilla on täysin samanlaiset ohjelmistojen käyttöympäristöt eikä niitä ole räätälöity jokaiselle organisaatiolle erikseen. Räätälöidyillä ohjelmistolla tarkoittaa sitä, että ohjelmisto rakennetaan tukemaan yrityksen tai organisaation prosesseja. Ohjelmistojen yhtenäistäminen vaatii kaikkien käyttäjäorganisaatioiden prosessien ja toimintatapojen muuttamisen yhtenäisiksi.

Suomen Kuntaliitto kuntasektorin edunvalvojana tavoittelee sitä, että kunnat ja alueet rakentaisivat yhteistyötä, toimisivat ennakoivasti ja olisivat siten kehityksessä askeleen edellä. Tavoitteena on luoda uusia toimintamalleja organisaatorajat ylittämällä. Alueellisten ohjelmistojen yhtenäistämällä haetaan kustannussäästöjä ja myös kehitetään uusia toimintatapoja. (Suomen Kuntaliitto 2020; Tartu verkkoon 2014, 9.)

5 PIRKANMAAN RAI

Pirkanmaalla ikääntyneen palvelutarpeen arviointi tulee perustua laaja-alaiseen toimintakyvyn arviointiin huomioiden ikäihmisen omat voimavarat. Asiakkaan palvelut Pirkanmaalla perustuvat yksilölliseen ja systemaattisesti laadittuun suunnitelmaan, joka toteutetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Arvioinnista saadun tiedon avulla pystytään havaitsemaan henkilön omat voimavarat ja toimintakyvyn vajeet sekä hoidon ja palvelujen tarve. Tieto luo pohjan tavoitteelliselle ja suunnitelmalliselle toiminnalle ja antaa työvälineen organisaatiolle varautua tulevaan iäkkäiden hoidon suunnittelussa. Tavoitteena on tasapuolinen asiakkaan palvelutarpeen arviointi, joka vahvistaa asiakkaan omatoimisuutta ja yksilöllistä hyvinvointia. (Pirkanmaa2021 2019.)

5.1 RAI-järjestelmä

RAI (Resident Assessment Instrument) -järjestelmä on menetelmä ja välineistö asiakkaan palvelutarpeen arviointiin sekä hoito-, kuntoutus- ja palvelusuunnitelman laatimiseen. Arviointi on kokonaisvaltainen ja tuo esille asiakkaan tarpeita ja voimavaroja. RAI-järjestelmässä on useita eri käyttötarkoituksille ja kohderyhmille suunniteltuja asiakkaan arviointivälineitä. Asiakkaan tarpeiden arvioimiseksi luotettavasti on tärkeää valita oikea RAI-väline. RAI-välineiden valinnassa on otettava huomioon millaisia arvioitavat asiakkaat ovat, ja mitä tietoja omalla alueella halutaan seurata. Suomessa käytössä olevat kansainväliset RAI-arviointivälineet ikääntyville:

- kotona asuvan palvelut: RAI-HC (Home Care) ja interRAI-HC
- ympärivuorokautinen hoiva: RAI-LTC (Long Term Care) ja interRAI-LTCF (saatavilla 12/2019)
- akuuttisairaalahoido: interRAI-AC (Acute Care)
- kuntoutussairaalat: interRAI-PAC (Post Acute Care).

Näiden lisäksi on käytettävissä Suomessa kehitetty väline Oulu Screener, joka on RAI-HC-välineeseen perustuva osittaisarviointi. RAI-väline on aina kokonaisuus, jossa on arviointikysymykset vastausvaihtoehtoinen, ohjeistus arvioinnin tekemiseen ja arviointitiedon käyttöön. RAI-välineiden kysymykset muodostuvat ydinkysymyksistä, jotka ovat samat kaikissa RAI-välineissä ja täydentävistä välinekohtaisista kysymyksistä. RAI-järjestelmä on työväline hoitohenkilöstölle, esimiehille ja johdolle. RAI-järjestelmä tuottaa tietoa asiakas-, yksikkö-, palveluala- ja organisaatiotasolla. (Palvelutarpeiden arviointi RAI-järjestelmällä 2020.)

Suomessa RAI:sta vastaa terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL (Raisoft oy. s.a.). RAI-järjestelmän käyttöönotto vaatii maksuttoman alilisenssisopimuksen terveyden- ja hyvinvointilaitoksen kanssa. Käyttöönotto vaatii myös sen, että organisaatiossa ja sen tietyssä toimintayksikössä kaikki asiakkaat arvioidaan RAI-järjestelmällä. Organisaation tulee tämän lisäksi hankkia maksullinen ohjelmisto, joita tällä hetkellä tarjoavat Raisoft Oy, Apotti Oy ja Invian Oy. (Palvelutarpeiden arviointi RAI-järjestelmällä 2020.) RAIsoft.net-ohjelmistoa käytetään Pirkanmaalla kahdentoista kunnan asiakkaiden arvioinnissa. RAIsoft.net-ohjelmistoa käytetään verkon yli käytettävänä SaaS-pilvipalveluna (Software as a Service). Kunta tai yhteistoiminta-alue kohtaisesti on toteutettu jokaiselle kahdeksalle organisaatiolle oma käyttöympäristö.

RAI-välineiden lisäksi on Nordic Healthcare Group (NHG) kehittänyt algoritmin kotihoidon ennalta ehkäisevien palveluiden tueksi. Tämä algoritmi osaa ennustaa 6-12 kuukautta etukäteen kotihoidon asiakkaat, joilla on kohonnut riski joutua ympärivuorokautiseen palveluasumiseen. Algoritmi hyödyntää RAI-järjestelmän mittareita, jotka kuvaavat kotihoidon asiakkaan toimintakykyä ja terveydentilaa. (Raisoft oy s.a.; Nordic Healthcare Group oy s.a.)

Taulukossa 2 esitellään kuntien käyttämät RAI-arviointivälineet ikääntyneiden palvelutarpeen arvioinnissa keväällä 2019.

Taulukko 2 RAI-arviointivälineiden käyttö Pirkanmaalla 2019

Arviointiväline	Kunnat 1-2	Kunnat 3-9	Kunta 10	Kunnat 11-12
RAI-HC (kotihoidon väline)	x	x	x	x
RAI-LTC (asumispalveluiden väline)	x	x	x	
InterRAI-PAC (kuntoutusyksiköiden väline)	x			
Oulu Screener (ositaisarviointi)	x	x		
NHG-riskityökalu	x			

Taulukosta 2 nähdään, että kaikissa kunnissa RAI-arviointi tehdään kotihoidon asiakkaille, mutta ei tehdä esimerkiksi asumispalveluiden asiakkaille. Tämän lisäksi Oulu Screener välinettä käytetään joissakin kunnissa omaishoidossa ja joissakin kunnissa asiakasohjauksessa. RAI-arvioinnin avulla selvitetään, tarvitseeko asiakas esim. kotihoidon palveluita. RAI-arviointiin osallistuvat asiakas ja hänelle läheiset ihmiset. RAI-arvioinnin tekee hoitaja ja arviointiin voivat osallistua myös esimerkiksi lääkäri ja fysioterapeutti. RAI-arvioinnin tiedot syötetään RAI-ohjelmistoon, joka tuottaa mittareiden avulla tietoa asiakkaan fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. RAIsoft.net-ohjelmisto mahdollistaa laaja-alaisen ja tasapuolisen palvelutarpeen arvioinnin asiakkaalle. Ikäneuvo-hankkeessa selvisi, että toimintatapojen yhtenäistäminen vaatii yhteisen RAI-järjestelmän, koska se on tärkeä osa ikääntyneiden palvelutarpeen arvioinnissa. RAIsoft.net-ohjelmiston käyttöä halutaan välineiden osalta yhdenmukaistaa ja käyttöä laajentaa koko Pirkanmaalle, koska kaikilla ikääntyneillä pirkanmaalaisilla tulee olla oikeus ja mahdollisuus laaja-alaiseen toimintakyvyn arviointiin.

5.2 RAI-verkosto

RAI-verkosto perustettiin lokakuussa 2018. RAI-verkoston liittyminen perustui organisaatioiden ja henkilöiden vapaaehtoisuuteen, joka on yksi tärkeä eri-

tyispiirre verkostotoiminnassa. Jos henkilö velvoitetaan osallistumaan verkoston toimintaan, tällä ei aikaansaada toivottua sitoutumista verkoston toimintaan. (Verkostojohtamisen opas 2019,16.)

Luvussa 3.3 esitellyn Kuntaliiton verkostomallin jaottelun mukaan RAI-verkosta voidaan kutsua uuden luomisen verkostoksi, koska sen tavoitteena on uuden kehittäminen Pirkanmaalla. Ikäneuvo-hankkeessa otettiin käyttöön Pirkanmaan yhteinen neuvonnan ja asiakasohjauksen toimintamalli. Pirkanmaalla ollaan lähdetty muuttamaan ensin toimintamalleja ja toimintamallien jalkauttamisen aikana on muodostunut yhteinen näkemys siitä, että yhteinen RAI-järjestelmä tarvitaan. RAI-verkoston tahtotila on, että RAI-järjestelmä on käytössä Pirkanmaalla tiedolla johtamisen mahdollistajana ja ikäihmisen toimintakyvyn arvioinnin työkaluna. Tästä syystä tulee rakentaa yhteinen käyttösuunnitelma RAI-välineiden käytölle.

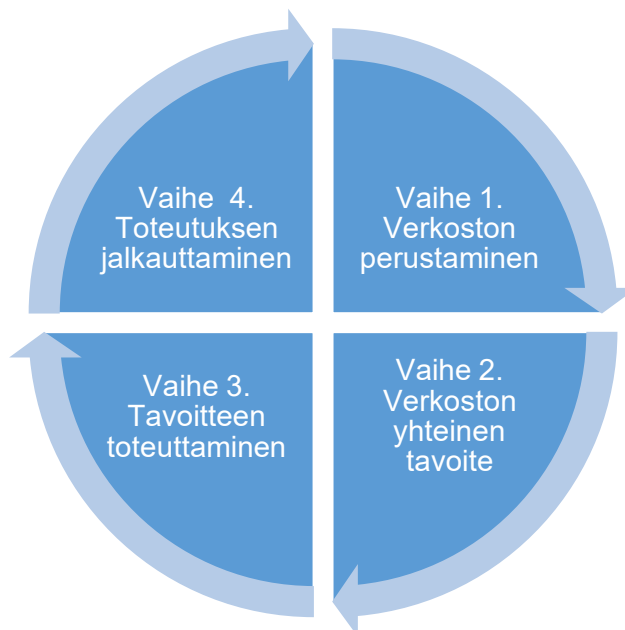
Järvensivun (2019, luku Käytäntö.) mukaan yksi verkostojen tärkeimmistä säännöistä on, ettei saa toimia liian nopeasti. Parempi vaihtoehto on tarkastella vaihtoehtoja yhdessä, vaikka tämä hidastaakin toimintaa. Kun näin tehdään ennen kuin aloitetaan toiminta, mahdollistetaan laadukkaampi toiminta. Kuvassa 7 esitellään SWOT-analyysin avulla RAI-verkoston tilanne opinnäytetyön aloitusvaiheessa. SWOT-analyysi on opinnäytetyöntekijän laatima ja perustuu opinnäytetyöntekijän havainnointiin. Havainnointia suoritettiin ennen projektin aloitusta pidetyissä RAI-verkoston jäsenten työryhmätapaamisissa nykytilanteen kartoitusvaiheessa huhtikuussa 2019. Suurin osa tapaamisista pidettiin Teams-kokouksina.



Kuva 7 RAI-verkoston nykytilan SWOT-analyysi

SWOT-analyysin tavoitteena on saada aikaan strategia, jolla vahvuudet saadaan hyötykäyttöön, heikkoudet voidaan kääntää vahvuuksiksi, uhat väistettyä sekä mahdollisuudet tunnistettua (Suomen Riskienhallintayhdistys 2020). Tässä SWOT-analyysissä on keskitytty heikkouksien kääntämiseen vahvuuksiksi ja uhkien poistamiseen. Heikkoutena nähtiin resurssit, jotka voidaan kääntää vahvuuksiksi, kun jokaisen kunnan ei tarvitse käydä kaikkia asioita läpi yksin, vaan tehtäviä voidaan jakaa aihealueiden mukaan. RAI-verkoston alaiset työryhmät pohtivat oman alansa mallin valmiiksi koko Pirkanmaata varten. SWOT-analyysin mukaan yhtenä uhkana havaittiin koordinointi. Millään kunnalla ei huhtikuussa 2019 ollut resursseja lähteä koordinoimaan tätä yhteistä ohjelmistohankintaa. Tämä koordinoinnin uhka väistettiin perustamalla RAI-projekti. Projekti perustettiin toteuttamaan yhteinen tavoite: ”Pirkanmaan RAI-järjestelmien yhdistäminen” ja palkattiin projektipäällikkö viemään projekti päätökseen. Myös johto saatiin tähän projektiin sitoutumaan, koska jokaisen organisaation tuli tehdä oma sopimus ohjelmistotoimittajan kanssa.

Kuvassa 8 esitellään verkostojohtamisen oppaan (2010) mukaiset verkostotoiminnan vaiheet. RAI-verkoston toiminta oli toukokuussa 2019 verkostojohtamisen näkökulmasta vaiheessa kaksi, jossa verkostolle oli määritelty yhteinen tavoite.

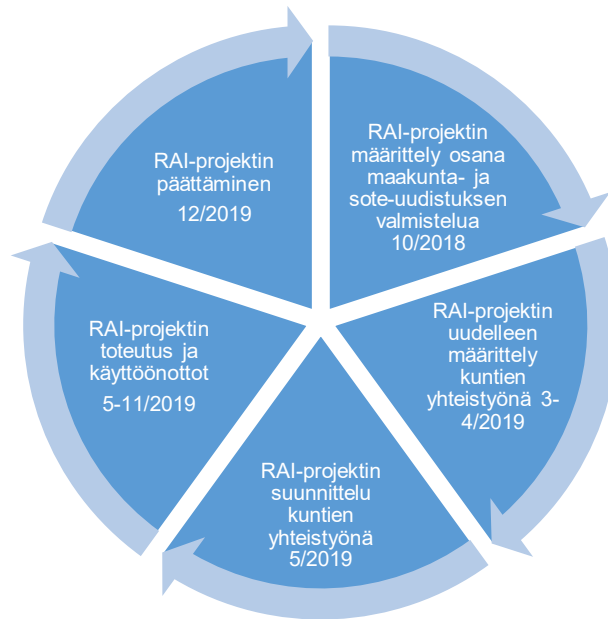


Kuva 8 Verkostotoiminnan vaiheet (Mukaien Verkostojohtamisen opas 2010)

Vaiheen 3 tavoite päätettiin toteuttaa ohjelmistoprojektina ohjelmistoprojektin yleisen mallin mukaan.

5.3 RAI-projekti

Alun perin RAI-projekti lähti liikkeelle jo syksyllä 2018, kun Pirkanmaan maakunta- ja sote-uudistusta vielä valmisteltiin. Vaikka maakunta- ja sote-uudistusta keväällä 2019 kaatui, päätettiin hyvin käyntiin lähtenyt RAI-työ viedä maaliin kuntien yhteistyön voimin. Kuvassa 9 esitellään RAI-projektin vaiheet perustuen yleisen ohjelmistoprojektin vaiheisiin. Koska maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelu lakkautettiin, jouduttiin määrittelyvaihe tekemään uudelleen.



Kuva 9 RAI-projektin vaiheet

Jokaisen osallistuvan organisaation tuli tehdä päätös tähän uuteen kuntien yhteistyönä toteutettavaan projektiin osallistumisesta. Tämä tarkoitti sitä, että jokaisen osallistuvan organisaation tuli tehdä myös oma sopimus ohjelmistotoimittajan ja terveyden- ja hyvinvointilaitoksen kanssa. Projektin tavoite on yhtenäistää nykyisten käyttäjien RAIsoft.net-ohjelmistot ja lisätä samaan käyttöympäristöön myös uudet käyttäjät, yhteensä neljätoista organisaatiota. Pilvipalveluna tuotettu ohjelmisto on kaikille sama ja siihen ei tehdä varsinaisia käyttäjäkohtaisia konfiguraatioita. Kun samaa tietokantaa käyttää koko Pirkanmaa, tulee tietokannan kaikilta osin olla yhtenäinen. Tästä syystä RAIsoft.net-ohjelmistojen yhdistäminen vaatii ohjelmiston organisaatorakenteen, käyttäjäroolien, käyttäjätunnusten ja salasanan tietosuoja-asetusten yhtenäistämisen. Yhtenäistämässä tulee huomioida tietoturvallisuuden vaatimukset jokaisen organisaation toiminnassa.

Projektia koordinoi Pirkanmaan liitto / Pirkanmaa2021 / RAI-projekti hanke. Opinnäytetyöntekijä toimi projektin projektipäällikkönä. Toteutettavasta projektista laadittiin projektisuunnitelma yhteistyössä ohjelmistotoimittajan ja organisaatioiden kanssa. Tietokantamuutokset nykyisten käyttäjäorganisaatioiden osalta vaativat 1–2 päivän käyttökatkoksen / organisaatio. Tämän lisäksi kaikkien RAIsoft.net-ohjelmistojen yhdistäminen vaatii noin kahden viikon käyttökatkoksen. Käyttökatkos tulee ajoittaa sellaiseen ajankohtaan, että tietojen siirto terveyden ja hyvinvoinnin laitokseen voidaan toteuttaa THL:n aikataulun

mukaisesti. RAI-projektin yhteiseen sopimukseen kuuluu yhteisiä koulutuksia ylemmälle johdolle, laatutyöryhmälle ja myös peruskoulutuksia uusien organisaatioiden johdolle ja RAI-asiantuntijoille.

6 YHTEISEN RAI-OHJELMISTON MÄÄRITTELY JA KÄYTTÖÖNOTTO

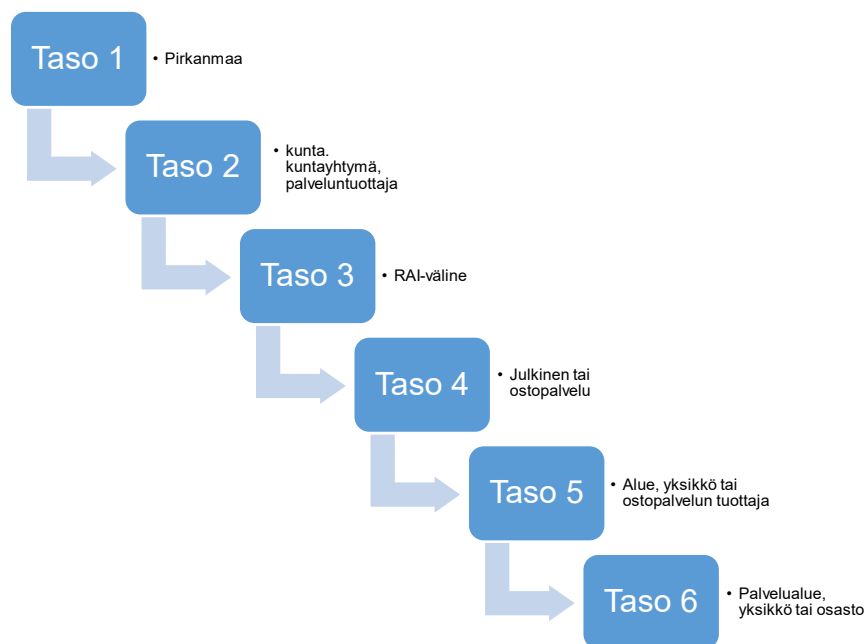
Kun päätös yhteisen RAIsoft.net-ohjelmiston hankinnasta oli tehty, tuli yhteisen ohjelmiston vaatimukset määritellä. Tässä vaatimuksilla tarkoitetaan yhteisen ohjelmiston konfigurointia. Konfigurointi tarkoittaa sovelluksen määrittämistä asiakkaan tarpeiden mukaiseksi erilaisten järjestelmäparametrien avulla (JHS 173... 2018, 5). Ohjelmistotoimittajalta saimme selvityksen niistä järjestelmäparametreista, jotka tulee olla yhteisesti määriteltynä ennen konvertointia. Konvertointi tai konversio tarkoittaa tiedon siirtämistä toiseen tekniseen ympäristöön (JHS 173... 2018, 5). Yhteisiä parametreja olivat tässä tapauksessa organisaatorakenne, käyttäjien roolit järjestelmän kannalta sekä näiden roolien mukaiset yhtenäiset tehtävänkuvat organisaatioissa, käyttäjätunnusten muoto ja salasanan tietoturva-asetukset. Määrittelyiden analysoinnissa käytettiin Delfoi-menetelmää, jossa kaikki mukana olleet organisaatiot osallistettiin näiden yhteisten määritysten tekemiseen. Seuraavissa luvuissa avaan kutakin yhteistä määrittelyä tarkemmin.

6.1 Organisaatorakenteen yhtenäistäminen

Organisaatorakenteen avulla hallinnoidaan käyttäjien oikeuksia nähdä asiakkaiden tietoja. Yhteistä ohjelmistoa käyttävät organisaatiot ovat kaikki itsenäisiä rekisterinpitäjiä. Tietosuoja-asetuksen mukaan rekisterinpitäjällä tarkoitetaan ihmistä tai organisaatiota, joka määrittelee, mihin tarkoitukseen henkilötietoja kerätään. Tässä tapauksessa niitä kerätään asiakkaalta toimintakyvynarviointiin. Yhteisen ohjelman tulee kuitenkin toimia niin, että kunnan yksi työntekijä ei näe kunnan kaksi asiakastietoa, koska molemmat kunnat ovat itsenäisiä rekisterinpitäjiä. (Tietosuojavalvottajan toimisto 2020.)

Nykyisten käyttäjäorganisaatioiden RAI-organisaatorakenteet kerättiin sähköpostilla. Aikataulu oli tiukka ja jokaisen osallistujan tuli pystyä lähettämään tiedot aikataulun mukaan. Opinnäytetyöntekijä teki kerätyistä tiedoista kaksi organisaatorakenne-ehdotusta yhteistyössä nykyisten organisaatioiden pää-

käyttäjien kanssa. Ehdotukset lähetettiin kaikille projektiryhmän jäsenille kommentoitavaksi. Näitä ehdotuksia ja ehdotuksiin tulleita kommentteja käsiteltiin kahdessa asiantuntijatiimin Teams-kokouksessa. Ehdotuksia muokattiin kommenttien ja asiantuntijoiden näkemysten pohjalta. Ehdotukset käsiteltiin kahdessa projektiryhmän kokouksessa. Valittu ehdotus lähetettiin ohjelmistotoimittajalle tarkistettavaksi. Ohjelmistotoimittajan mukaan tasojen kaksi ja kolme paikkoja voidaan vaihtaa. Projektiryhmä hyväksyi organisaatorakenteen, joka on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10 Yhteisen ohjelmiston organisaatorakenne

Taso yksi on ylin taso, jossa näkyy koko Pirkanmaa. Tasolla kaksi ovat kunnat, kuntayhtymät tai ne organisaatiot, joille kunnat ovat ulkoistaneet nämä palvelut. Tähän tasoon voidaan antaa käyttöoikeus myös koko Pirkanmaalla toimivalle yksityiselle toimijalle. Taso kolme on RAI-väline, jota käytetään. Tavoitteena on, että kaikilla on ikääntyneiden palveluissa samat välineet käytössä. Tasolla neljä halutaan eritellä oma tuotanto ja ostopalveluiden tuotanto. Osalla organisaatioissa on tarve ostaa palveluita myös organisaation ulkopuolelta, jos oma palvelutuotanto niin vaatii. Joissakin organisaatioissa nykyiset ostopalvelusopimukset velvoittavat käyttämään ostajan tarjoamaa ohjelmistoa. Taso viisi on alue, yksikkö tai ostopalvelun tuottaja. Taso kuusi on palvelualue, yksikkö tai osasto. Joissakin pienemmissä organisaatioissa ei tarvita kaikkia tasojia, joten tasolla viisi ja kuusi voi olla määriteltynä sama yksikkö tai

osasto. Asiakkaat tulee kuitenkin viedä aina tasolle kuusi. Tämän organisatorakenteen valinta mahdollistaa myös sen, että kaikki Pirkanmaalla toimivat yksityiset palveluntuottajat voisivat liittyä tähän samaan ohjelmistoon. Mikäli olisi päädytty valitsemaan vaihtoehto, jossa tasot kaksi ja kolme olisivat päinvastaisessa järjestyksessä, olisi esimerkiksi raporttien ottaminen RAI-välinetavalla ollut helpompaa. Ohjelmisto mahdollistaa kuitenkin sen, että kerran luodut raporttipohjat voidaan tallentaa, ja ne ovat helposti uudelleen käytettävissä.

6.2 Käyttäjätunnusten yhtenäistäminen

Käyttäjätunnus on jokaisen RAI-arvioiteja tekevän ammattilaisen oma henkilökohtainen tunnus, jolla pääsee kirjautumaan RAIsoft.net-ohjelmistoon. Kaikissa käyttäjäorganisaatioissa käyttäjätunnukset luotiin käyttäjätunnushallinnan kautta manuaalisesti. Käyttäjätunnukset järjestelmään teki osassa organisaatioissa järjestelmän pääkäyttäjä ja osassa käyttäjätunnusten hallinta oli jonkun muun organisaation työntekijän tehtävänä. Tavoitteena oli saada kaikille samalla tavalla muodostettu käyttäjätunnus, esim. sähköpostiosoite, joka on henkilön yksilöivä. Nykyisten käyttäjätunnusten muodostamisperiaatteet kerättiin sähköpostikyselyllä. Kun tätä lähdin selvittämään, huomasin, että nykyisten käyttäjäorganisaatioiden tunnusten muodostamistavoissa oli paljon eroja. Yhtenäisenä piirteenä oli sukunimen ja etunimen hyödyntäminen jollakin tapaa tunnusten määrittelyssä. Uusien käyttäjien kannalta tuli tehdä, ehdotus millainen olisi hyväksi havaittu käyttäjätunnus, esim. verkkotunnus tai sähköpostiosoite tai joku muu. Päädyttiin siihen, että tunnus muodostetaan suku- ja etunimestä.

Ohjelmistotoimittajan mukaan ei ollut aikataulullisesti mahdollista teettää vanhoista tunnuksista uusia ohjelmistotoimittajan massa-ajona. Mikäli yhtenäinen tunnusmalli haluttaisiin, tulisi vanhat tunnukset muuttaa käsin. Aikataulun tiukuuden vuoksi päädyttiin pitämään nykyisillä käyttäjillä nykyiset käyttäjätunnukset. Mikäli konversion aikana havaitaan tuplatunnuksia, tehdään toiselle uusi käyttäjätunnus ja aikaisemmat tiedot siirretään tälle uudelle tunnukselle. Uusilla organisaatioilla käyttäjätunnus muodostetaan valitsemalla neljä ensimmäistä kirjainta sukunimestä ja kaksi ensimmäistä kirjainta etunimestä. Jos tunnus on jo jollain muulla käytössä, lisätään tunnuksen loppuun numero.

RAIsoft.net-ohjelmiston käyttöönotto mahdollisti myös Raisoftin verkkokurssien hyödyntämisen ilman erillistä kirjautumista verkkokurssiympäristöön. Tämän integraation käyttöönotto tarkoitti sitä, että jokaisella käyttäjällä tuli olla määriteltynä sähköpostiosoite tunnustenhallinnassa. Uusien käyttäjäorganisaatioiden osalta sähköpostiosoite tuli lisätä, kun luotiin käyttäjille tunnuksia. Nykyisten käyttäjien tuli lisätä kaikille käyttäjille sähköpostiosoite, koska tälle ei ollut aikaisemmin ollut tarvetta. Suuremmissa organisaatioissa sähköpostiosoitteiden lisäys vaati paljon työtä, koska työ tuli tehdä manuaalisesti tunnustenhallinnan kautta.

6.3 Yhtenäiset salasanojen tietoturva-asetukset

Salasanan tietoturva-asetuksissa määriteltiin salasanan vähimmäispituus, edellytetäänkö erikoismerkkejä, voiko käyttää uudelleen entisiä salasanoina, kuinka usein salasana tulee vaihtaa, virheellisten sisään kirjausten määrä ennen kuin tunnus lukitaan, aika sisään kirjausten välillä, ennen kuin salasana lukitaan, ja sallitaanko pääkäyttäjän määrittellä salasanoina, jotka eivät täytä vaatimuksia. Salasanan tietoturva-asetukset kerättiin sähköpostikyselyllä nykyisiltä käyttäjäorganisaatioilta. Määrityksissä oli eroja, mutta opinnäytetyöntekijän ehdotus yhteisiksi salasanan tietoturva-asetuksiksi hyväksyttiin yksimielisesti. Salasanan vaihtoväliaikaa jouduttiin kuitenkin myöhemmin muuttamaan, koska selvisi, että kun salasanan vaihtoväli täyttyy, henkilö ei pääse kirjautumaan RAI-järjestelmään ilman pääkäyttäjän apua. Tästä syystä salasanan vaihtoväliaika jätettiin maksimiarvoonsa. Opinnäytetyöntekijän suositus oli, että aika kannattaa jatkossa muuttaa lyhyemmäksi.

6.4 Yhtenäiset käyttäjäroolit

Käyttäjäroolilla järjestelmissä määritellään ne asiat, joita kyseisen roolin omaava käyttäjä voi järjestelmässä tehdä. Nykyisiltä käyttäjäorganisaatioilta kerättiin käytössä olevat käyttäjäroolit sähköpostilla. Pääsääntöisesti kaikilla organisaatioilla oli käytössään kuusi roolia, jotka olivat organisaatiopuun ja käyttäjäryhmien hallinta, käyttöoikeuksien ja tunnusten hallinta, korjaustoiminnot, ohjelmiston perustoiminnot, hoidon laatu- ja kehittämistyö ja lukuoikeudet. Roolien ominaisuuksissa oli eroja, ja näistä eroista tehtiin vertailutaulukko. Taulukko käytiin läpi projektiryhmän palaverissa ja myös Teams-palaverissa

ohjelmistotoimittajan asiantuntijan kanssa. Näiden selvittelyiden jälkeen pysyimme päättämään yhteisen ohjelmiston käyttäjäroolit ja niiden ominaisuudet. Projektiryhmän asiantuntijat eivät kuitenkaan tyytyneet tähän pelkkään käyttäjäroolimäärittelyyn, vaan käyttäjäroolit tuli määrittellä vastaamaan niitä tehtäviä, mitä organisaatioissa tehdään. Näiden osalta tulee tehdä koko Pirkanmaalle omat RAI-tehtäväkuvat, joiden tulee vastata käyttäjärooleja järjestelmässä. Tässä vaiheessa opinnäytetyöntekijä ymmärsi, että tätä yhteistä järjestelmää otetaan todellakin käyttöön toiminta edellä, eikä niin, että kuvitellaan järjestelmän olevan vastaus uuteen toimintatapaan.

6.5 Yhtenäiset RAI-tehtävät organisaatioissa

Tarve tälle yhtenäistämiseksi lähti siitä tavoitteesta, että jokaiselle ikääntyneelle tehdään laaja-alainen palvelutarpeen arviointi RAI-järjestelmällä. Keskiössä on siis asiakas, joka aidosti osallistetaan oman toimintakyvyn ja terveydentilan arviointiin. Häntä kuullaan ja hänen omat tavoitteensa ja tarpeensa kirjataan järjestelmään ja huomioidaan asiakkaan kanssa laaditussa hoitosuunnitelmassa. Asiakkaan omaisille ja läheisille kerrotaan arvioinnista ja sen tarkoituksesta ja heidät osallistetaan mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi asiakkaan fyysisen toimintakyvyn tietojen kartoitukseen. Keskiössä olevan asiakkaan, hänen läheistensä ja omaistensa lisäksi yhteisiksi RAI-tehtäviksi muotoutui seuraavat yhdeksän tehtäväkokonaisuutta:

- pääkäyttäjä koko Pirkanmaan tasolla
- pääkäyttäjä omassa organisaatiossa
- organisaatioiden johto
- esimies organisaatiossa
- RAI-vastaava tai avainosaaja
- asiakasohjaaja ja sosiaalityöntekijä
- vastuuhoitaja tai omahoitaja ja hoitohenkilökunta
- koulutusyhteyshenkilö
- laativastaava oma organisaatio tai koko Pirkanmaa.

RAI-järjestelmän käyttöön liittyen on tehty useita tutkimuksia, ja niistä useissa on todettu, että järjestelmän käyttö vie aikaa, on hankalaa ja tuloksia ei osata hyödyntää. Sernolan (2014, 32–46) tekemässä opinnäytetyössä aiheesta RAI-järjestelmän hyödyntäminen lähiesimiehen työkaluna kotihoidossa nostetaan esiin koulutuksen tarve RAI-järjestelmän käyttäjille ja tulosten hyödyntäminen esimiestyössä. RAI-järjestelmän käyttöön otossa koulutukseen panostetaan, mutta henkilökunnan vaihtuessa koulutukseen ei ole panostettu niin paljoa.

Koulutuksiin haluttiin tässä yhteistyössä panostaa, minkä takia nostettiin esiin uusi tehtäväkokonaisuus: organisaatioiden koulutusyhteyshenkilö. Henkilön tehtävänä on omassa organisaatiossa ylläpitää ja seurata henkilöstön RAI-osaamista sekä suunnitella ja organisoida koulutuksia yhteistyössä muiden organisaatioiden koulutusyhteyshenkilöiden kanssa. Yhteisen järjestelmän käyttöönotto mahdollisti Raisoftin verkkokurssit, mutta näiden lisäksi tarvitaan koulutuksia esimiehille ja organisaatioiden ylemmälle johdolle. Esimiehille ja johdolle tarvitaan koulutuksia erityisesti siitä, miten jatkossa saatavaa tietoa tulee hyödyntää esimiestyössä.

Pääkäyttäjä koko Pirkanmaan tasolla oli toinen uusi tehtäväkokonaisuus. Pääkäyttäjän tehtävänä on hallita koko Pirkanmaan organisaatorakennetta, yhteisiä käyttäjärooleja ja muita yhteisiä määriteltyjä parametreja. Kolmas uusi tehtäväkokonaisuus oli koko Pirkanmaan laatuvaastaava. Laatuvaastaavan tehtävä on yhteistyössä organisaatioiden laatuvaastavien kanssa luoda ajankohtaiset tavoitteet laadun seurannalle Pirkanmaalla. Nämä kaksi viimeksi mainittua tehtävänkuvaa oli seurausta siitä, että siirryttiin yhteisen ohjelmiston käyttöön.

6.6 Käyttöönotto

Käyttöönotto toteutettiin projektisuunnitelman mukaan kahdessa vaiheessa. Ensin muutettiin kaikkien nykyisten käyttäjäorganisaatioiden ohjelmistot vastaamaan uusia yhteisiä ohjelmistoparametreja, toisessa vaiheessa yhdistettiin nykyisten käyttäjien ohjelmistot ja lisättiin uudet organisaatiot. Konfiguroinnin ja konversion suorittivat ohjelmistotoimittajan asiantuntijat sovitun aikataulun mukaisesti. Konversio aiheutti käyttäjätunnuksen muutoksen 18 käyttäjälle. Näistä muutoksista tiedotettiin käyttäjiä, kun konversio oli tehty.

Kun siirryttiin yhteiseen tietokantaan, kaikille, joilla oli käyttäjäoikeuksien hallinta rooli, näkyi Pirkanmaan kaikki yli 5000 käyttäjää. Tämä aiheutti osalle käyttäjähallinnan roolin omaaville käyttäjille hämmennystä, koska pienemmissä kunnissa käyttäjiä ei ollut aikaisemmin ollut kuin muutamia kymmeniä. Yhteisestä ohjelmistosta ei saa käyttäjälistausta organisaatiokohtaisesti. Kukaan ei kuitenkaan pysty myöntämään oikeuksia yli omien oikeuksien esim. toisen kunnan käyttäjille. Tämä oli huomioitu ohjelmistotoimittajan kanssa jo määrittelyvaiheessa. Tästä on kuitenkin hyötyä niille käyttäjille, jotka toimivat

esimerkiksi sijaisina eri organisaatioissa. Heille riittää yksi käyttäjätunnus, jolle tarvittaessa annetaan oikeudet sen organisaation tietoihin, missä tekee töitä.

Asiakkaan tiedot voidaan hakea tietokannasta henkilötunnuksella tai nimellä. Ohjeistuksena on, että haku tapahtuu aina henkilötunnuksella, koska samannimisiä voi olla paljon Pirkanmaan alueella. Jos vahingossa hakisi nimellä, haku tuo esiin kaikki Pirkanmaan RAI:hin kirjatut samannimiset henkilöt. Oikeudet käyttäjällä on kuitenkin vain oman organisaationsa henkilöihin, mutta haku kirjataan järjestelmän lokitiedostoon. Tästä on kuitenkin hyötyä, jos asiakas siirtyy kunnasta toiseen. Tässä tapauksessa tuon asiakkaan ottaminen oman organisaation kirjoille on helppoa. Asiakas saadaan ”etsi”-toiminnolla haettua, minkä jälkeen pystytään luomaan asiakkaalle uusi jakso oman organisaation rekisterin alle. Tämän jälkeen voidaan tehdä arviointi siinä omassa organisaatiossa. Edelleenkin ohjelmisto ei tuo näkyville toisessa rekisterissä tehtyjä arviointeja.

7 RAI-VERKOSTON TOIMINTASUUNNITELMA

Kenttätyövaiheen, joka on esitelty luvussa yhteisen RAI-ohjelmiston määrittely ja käyttöönotto, aikana syntyi aineisto, jonka perusteella on laadittu tässä luvussa esitelty toimintasuunnitelma. Tässä toimintasuunnitelmassa on kuvattu sovitut palvelualakohtaiset RAI-välineet ja niiden käyttöönottoaikataulut vuosille 2020 ja 2021. Tämän lisäksi toimintasuunnitelmassa on kehitysehdotus siitä, miten RAI-verkoston toimintaa tulisi koordinoita tulevina vuosina.

7.1 Palvelualakohtaiset RAI-välineet

Palvelualakohtaiset RAI-välineet tulee määrittellä, jotta jatkossa kaikki käyttävät samaa välinettä samassa palvelussa. Taulukossa 3 on palvelualakohtaisesti määritelty, mitä RAI-välinettä tullaan jatkossa käyttämään. Palvelualakohtaiset RAI-välineet määriteltiin projektin toteutusvaiheessa ja päätökseen osallistuivat kaikki projektissa mukana olleet organisaatiot. RAI-välineiden määrittelyssä hyödynnettiin nykyisten käyttäjien hyväksi todettuja käytäntöjä.

Taulukko 3 RAI-välineiden palvelualakohtainen määrittely

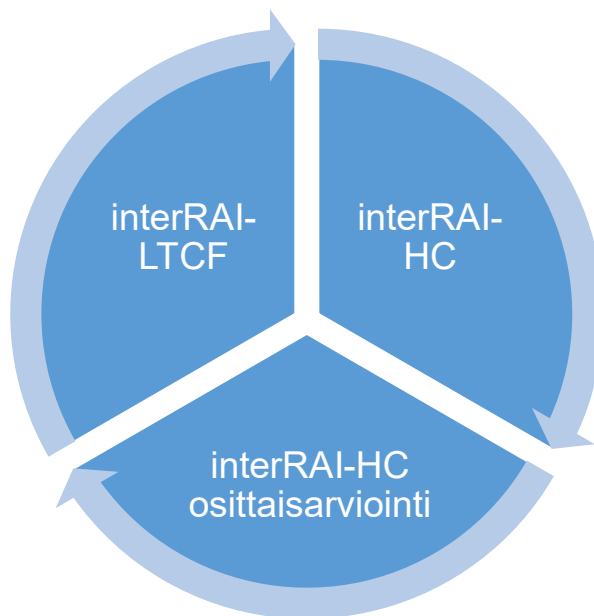
PIRKANMAAN RAI- TAVOITETILA 2020-2021	RAI-HC	inter- RAI-HC 1/2020	RAI-LTC	inter- RAI- LTCF 10/2020	Oulu Screeener	inter- RAI-HC OA	NHG
Hyvinvointia tukevat kotikäynnit						x	
Asiakas-ohjaus					käyttö päättyy 12/2020	x	x
Omaishoito					käyttö päättyy 12/2020	x	x
Geriatrian poliklinikka		x					x
Kotiutus- tai arviointijakso		x					x
Kotihoito	käyttö päättyy 4/2020	x					x
Palvelu asuminen			käyttö päättyy 12/2021				
Tehostettu palvelu asuminen			käyttö päättyy 12/2021				

Kotihoidon RAI-HC-välineestä luovutaan ja siirrytään käyttämään uutta kotihoidon interRAI-HC-välinettä kotihoidossa, geriatrian poliklinikalla sekä kotiutus- tai arviointijaksolla. Asiakasohjaukselle, omaishoidolle ja hyvinvointia tukeville kotikäynneille rakennetaan omat kotihoidon interRAI-HC-välineeseen pohjautuvat osittaisarviointit ja Oulu Screenerin käytöstä luovutaan. Oulu Screenerin käytöstä haluttiin luopua, koska asiantuntijoiden näkemyksen mukaan sen käyttö oli hankalaa ja tiedot eivät olleet vertailukelpoisia muiden välineiden kanssa. Asumispalveluiden RAI-LTC-välineestä luovutaan, ja siirrytään käyttämään interRAI-LTCF välinettä palveluasumisessa ja tehostetussa palveluasumisessa. NHG-riskityökalu otetaan käyttöön kaikissa organisaatioissa.

7.2 RAI-välineiden käyttöönottoaikataulu

RAI-projektin aloituspalaverissa päätettiin, että uudet mukaan lähtevät kunnat ottavat käyttöön uudet kotihoidon ja asumispalveluiden RAI-välineet. Tästä syystä uusien organisaatioiden RAI-arviointien tekeminen ei ollut mahdollista vielä vuoden 2019 aikana. Uusille organisaatioille jäi enemmän aikaa kouluttaa ammattilaisia uuden RAIsoft.net-ohjelmiston käyttöön. Uusi kotihoidon

RAI-väline valmistui loppuvuodesta 2019, ja uusi asumispalveluiden RAI-väline valmistuu syksyllä 2020. Esitetyissä aikataulussa on otettu huomioon nykyisten käyttäjien mahdollisuudet siirtyä käyttämään uusia RAI-välineitä. Nykyisten käyttäjien mahdollisuudet selvitettiin keskustelemalla organisaatioiden asiantuntijoiden kanssa. Kuvassa 11 on kuvattu RAI-välineiden käyttöönottoaikataulu vuodelle 2020.



Kuva 11 RAI-välineiden käyttöönotto 2020

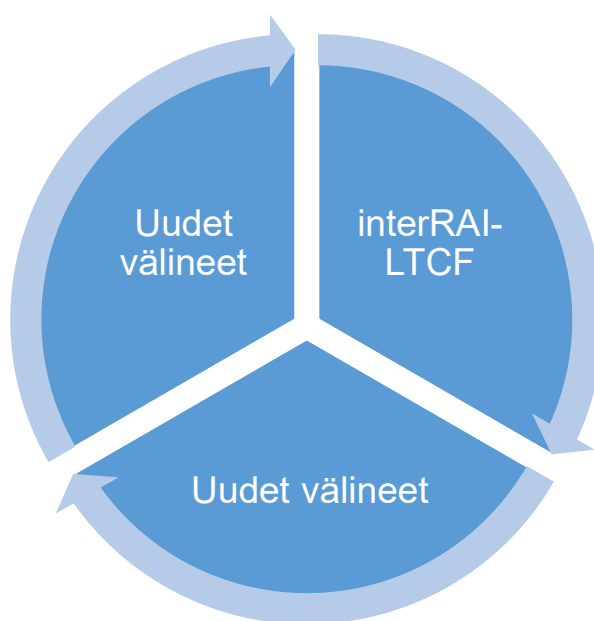
Uusi kotihoidon interRAI-HC-väline otetaan käyttöön keväällä 2020. Tavoitteena on, että Pirkanmaalla kaikki käyttävät 1.4.2020 alkaen uutta kotihoidon RAI-välinettä. Uudet käyttäjäorganisaatiot voivat aloittaa käytön jo tammi-kuussa, mutta nykyisten käyttäjäorganisaatioiden tulee suunnitella käyttöönotto huomioiden THL:n tiedonsiirto. Näin ollen tuo siirtymäajankohta tulee olla hallittu ja siihen mennään määriteltynä päivänä. Näistä siirtymistä on tehtävä organisaatiokohtainen suunnitelma, jossa sovitaan, kuka tekee muutokset organisaation hallinnassa ja varattava resursseja myös arviointihenkilöille. Kyseisenä päivänä tulee asiakkaat siirtää käyttämään uutta välinettä ja se vaatii seuraavat toimenpiteet:

- Kirjataan nykyiset HC-jaksot (vanha-HC) päättyneeksi.
- Vaihdetaan organisaation hallinnasta interRAI-HC aktiiviseksi ja poistetaan vanha RAI-HC valinta.
- Luodaan asiakkaalle uusi jakso, johon interRAI-HC arviointien teko aloitetaan.

Nordic Healthcare Groupin kehittämä NHG-riskityökalu otetaan käyttöön kaikissa organisaatioissa heti, kun se on käytettävissä interRAI-HC:n kanssa. Riskityökalu tunnistaa ne kotihoidon asiakkaat, jotka ovat riskissä siirtyä ympärivuorokautiseen hoitoon. Käyttösuunnitelma ja yhteiset toimintaohjeet voidaan laatia, kun työkalu on saatavilla interRAI-HC-välineelle.

Tavoitteena on hyödyntää interRAI-HC-välinettä asiakasohjauksessa ja omaishoidossa. Asiakasohjaukseen ja omaishoitoon tulee suunnitella Pirkanmaan oma osittaisarviointi alkuvuonna 2020. Tavoitteena on ottaa se aluksi käyttöön pienemmällä ryhmällä, ja testata sitä ennen kuin se otetaan käyttöön laajemmin. Oulu Screenerin käytöstä siirrytään interRAI-HC:n osittaisarvioinnin käyttöön vuoden 2020 aikana. Siirtyminen RAI-välineestä toiseen tulee aikatauluttaa THL:n tiedonsiirto aikataulun mukaan.

Uusi asumispalveluiden interRAI-LTCF-väline valmistuu syyskuussa 2020. Uudet käyttäjäkunnat voivat aloittaa käytön heti, kun väline on saatavilla, mutta nykyisten käyttäjien tulee suunnitella käyttöönotto huomioiden THL tiedonsiirto. Osa nykyisistä saattaa ehtiä ottamaan interRAI-LTCF:n käyttöön jo lokakuussa 2020, mutta suurimmalla osalla käyttöönotto siirtyy vuoden 2021 keväälle. Kuvassa kolme on esitetty RAI-välineiden käyttöönottosuunnitelma vuodelle 2021.



Kuva 12 RAI-välineiden käyttöönotto 2021

Näistäkin siirtymistä on tehtävä organisaatiokohtainen suunnitelma, jossa sovitetaan, kuka tekee muutokset organisaation hallinnassa ja varattava resurssija arviointihenkilöille. Uusia RAI-välineitä ei tässä suunnitelmassa ole määritelty, koska ne vielä tarkentuvat sitä mukaan, kun RAI-välineiden käyttöönotot etenevät.

7.3 RAI-verkoston ja RAI-koordinaattorin tehtävät

Verkostotyötä on tehty pitkään Pirkanmaalla erilaisissa asiantuntijaverkostoissa. RAI-verkosto siirtyi verkostotyöstä projektityöhön saavuttaakseen yhteisen tavoitteen yhteisestä ohjelmistosta. Projektin päättyessä siirryttiin takaisin verkostotyöhön. Kuvassa 13 esitellään SWOT-analyysi RAI-verkoston tilasta projektin päättyessä. Tämän SWOT-analyysin laadinnassa on käytetty opinnäytetyöntekijän havaintojen lisäksi RAI-asiantuntijoiden tekemiä SWOT-analyysija syksyllä 2019 pidetyssä koulutuksessa.



Kuva 13 RAI-verkoston SWOT-analyysi projektin päättyessä

Tässä SWOT-analyysissä on tarkasteltu projektin aikana syntyneitä uusia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia tai uhkia. Nykytilanteen arviointivaiheessa johdon sitoutuminen nähtiin uhkana, mutta projektin päättyessä johdon positiivinen suhtautuminen koettiin jo vahvuutena. Tämän uskon johtuvan siitä, että jokaisen osallistuvan organisaation tuli tehdä sopimus ohjelmistotoimittajan kanssa. Tämän lisäksi vahvuudeksi koettiin, että koko Pirkanmaa on

mukana tässä RAI-verkostossa. Uhkana tässä kyseisessä verkostotoiminnassa nähtiin toteutuksen jalkauttamisvaiheen pituus ja epäily siitä toimiiko yhteisesti sovitut käytännöt kaikissa organisaatioissa. Verkostolla tulee olla selkeä toimintasuunnitelma, jotta kaikki RAI-verkoston toimijat tietävät, miten heidän tulee toimia, että yhteiseen tavoitteeseen päästään. Mahdollisuuksina nähtiin toisilta oppiminen ja kokoaikaisen RAI-koordinaattorin palkkaaminen. Tämän lisäksi uhkana nähtiin koordinoimisen puute, mikäli RAI-koordinaattoria ei palkata koordinoimaan RAI-verkostoa.

Verkostoyhteistyö vaatii henkilöresursseja. Ei riitä, että osallistuu tapaamisiin vaan asiantuntijoiden aikaa tulee varata myös toteutuksen jalkauttamiseen omassa organisaatiossa. Kehitystyö jää helposti pakollisten asioiden jalkoihin, jos se ei ole kenenkään ydintehtävä. Verkostokoordinaattorin roolia on mietitty, ja se on koettu hyväksi ratkaisuksi. Mistä näitä verkostokoordinaattoreita sitten saadaan? Mikä on verkostokoordinaattorin rooli, ja mitä hänen tulee osata? Verkostokoordinaattorin tulee osata esittää oikeita kysymyksiä verkoston jäsenille ja koostaa jäsenten ehdotuksista ratkaisuehdotuksia, joita arvioidaan yhdessä (Tartu verkkoon 2014, 20). Mielestäni verkostokoordinaattorin tehtävänä on myös jakaa johtajuutta verkoston sisällä ja toimia uusien verkostojen neuvonantajana. Uusilla verkostoilla tarkoitan tässä verkostoja, joita tarvitaan, kun verkoston tavoitetta lähdetään jalkauttamaan toiminnan tasolla jokaisessa organisaatiossa.

Ehdotetun RAI-koordinaattorin tehtävän tarkoitus on Pirkanmaan kuntien RAI-prosessien kehittäminen yhdessä kuntien hoitotyön asiantuntijoiden kanssa sekä kuntien yhteisten RAI-prosessien dokumentointi ja jalkauttaminen hoitotyöntekijöille, esimiehille ja kuntien johtaville viranhaltijoille. RAI-koordinaattorin tehtävänä on edistää positiivista ilmapiiriä RAI-järjestelmän hyödyntämisessä ja koordinoida RAI-välineiden käyttöönottoja ja koulutuksia. Hän toteuttaa RAI-käyttösuunnitelmaa yhdessä kuntien edustajien kanssa. (Pirkanmaa2021 2019.)

Tehtävän tavoite on saada RAI-välineiden käyttö osaksi päivittäistä hoitotyötä ikäihmisten palveluissa koko Pirkanmaalla. Tämä lisäksi RAI:n käytön hyödyt tulee tuntea organisaation jokaisella tasolla. RAI-koordinaattorin tehtävät ja

edellytykset tehtävien hoitamiseen on tehty yhteistyössä RAI-verkoston asiantuntijoiden kanssa. RAI-koordinaattorin päätehtävänä on RAI-verkoston toiminnan suunnittelu, koordinointi ja kehittäminen sekä verkoston koollekutsuminen sovittujen aikataulujen mukaan. RAI-koordinaattorin tehtävänä on toimia koko Pirkanmaan RAI-pääkäyttäjänä ja muiden organisaatioiden pääkäyttäjien yhteyshenkilönä. Koordinaattori toimii myös laatumoduulin pääkäyttäjänä ja luo yhteisiä laaturaportteja. Toimii Pirkanmaan yhteyshenkilönä Raisoftin ja THL:n suuntaan. Uusien RAI-välineiden käyttöönottojen suunnittelu kuuluu myös RAI-koordinaattorin tehtäviin. Tämän lisäksi koordinaattori opastaa Pirkanmaan kuntien esimiehiä omien raporttien laatimisessa ja vertailukehittämisen raporttien hyödyntämisessä.

Vaatimukset ja edellytykset tehtävän hoitamiseen:

- korkeakoulututkinto sosiaali- ja/tai terveydenhuoltoalalta
- oma motivaatio RAI-järjestelmän hyödyntämiseen
- hyvä RAI-osaaminen
- oma-aloitteisuus ja kehittävä työote
- osaaminen vanhustyössä
- valmiudet verkostotyöhön
- hyvät ATK-taidot. (Pirkanmaa2021 2019.)

Opinnäytetyöntekijän ja projektiryhmän ehdotus on, että ainakin kahdeksi seuraavaksi vuodeksi palkataan RAI-koordinaattori. Opinnäytetyöntekijä esitteli ehdotuksen Pirkanmaan parasta sotea ryhmälle 6.11.2019 pidetyssä työpaikassa. RAI-koordinaattorin palkkaukselle nähtiin selkeä tarve. Opinnäytetyöntekijä esitteli projektin loppuraportin lisäksi opinnäytetyön tuloksena syntyneen toimintasuunnitelman projektin ohjausryhmälle 9.12.2019 projektin päätös palaverissa. Toimintasuunnitelman asioita tullaan viemään eteenpäin ohjausryhmän toimesta.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheeseen päädyin, kun minut valittiin RAI-projektin projektipäälliköksi. Haasteelliseksi aiheen teki se, että varsinainen toimintakyvynarviointi oli minulle täysin vieras. Pohjatyö vaati paljon taustatutkimusta, mutta sen pystyin tekemään työajalla, koska se oli myös osa projektipäällikön toimenkuvaani. Projektin tavoitteena oli yhdenmukaistaa ikääntyneiden ihmisten palve-

lutarpeen arviointeja ja käyttöönottaa yhteinen RAI-järjestelmä. Projekti valmistui aikataulun mukaan vuoden 2019 loppuun mennessä. Projektityöstä siirrettiin takaisin verkostotyöhön. Hakalan (2017) artikkelissa todetaan, että verkostoissa ei ole vain yhtä johtajaa. Tämän saman huomasin toimiessani projektipäällikkönä ja opinnäytetyöntekijänä tässä Pirkanmaan kuntien ja kuntayhtymien yhteisessä projektissa. Kaikilla projektiin osallistujilla oli kuitenkin yhteinen tavoite, ja se auttoi asioiden eteenpäin viemisessä.

Aineiston keräys aloitettiin havainnoimalla. Opinnäytetyöntekijänä ja projektipäällikkönä toimin ulkopuolisena havainnoijana projektiryhmän kokouksissa. Havainnoinnista sanotaan, että mitä pidempi on havainnointiaika, sitä luotettavampi on tutkimuksen tulos. Tässä kehittämistyössä havainnointiin käytetty aika oli melkein kymmenen kuukautta. Havainnointiaika oli riittävän pitkä, mutta tänä aikana opinnäytetyöntekijä projektipäällikkönä mahdollisesti muodosti käsityksensä liikaa omiin näkemyksiinsä perustuen. Kehittämistyö oli ohjelmistojen yhtenäistäminen, johon oli liitetty tutkimuksellinen näkökulma siitä mitä asioita tulee tehdä, ennen kuin yhteinen ohjelmisto otetaan käyttöön ja mitä asioita tulee jatkossa huomioida, kun yhteinen ohjelmisto on käytössä. Toimintasuunnitelma on tehty yhteistyössä projektiryhmän asiantuntijoiden kanssa ja siinä on huomioitu muidenkin näkemykset kuin opinnäytetyöntekijän.

Opinnäytetyön kenttätyötä tehdessäni toimin projektipäällikkönä, jonka tehtäviin kuului koordinoida projektia. Omasta mielestäni selviydyin erittäin hyvin, vaikka minulla ei ollut kyseisen alueen substanssiosaamista. Kykenin opinnäytetyöntekijänä ja projektipäällikkönä tässä opinnäytetyössä tarvittavien määrittelyiden kriittiseen arviointiin ja pystyin osallistamaan asiantuntijat. Osasin myös perustella tekemäni ratkaisuehdotukset ja niiden vaikuttavuutta yhteisen ohjelmiston käyttöön jatkossa. Näitä asioita toki selvitin ohjelmistotoimittajalta ja myös projektiryhmän asiantuntijoilta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi Pirkanmaan RAI-toimintasuunnitelma vuosille 2020 ja 2021. Toimintasuunnitelmassa on määriteltä palvelualakohtaiset RAI-välineet ja niiden käyttöönottoaikataulut sekä lisäksi RAI-verkosta ohjaavan RAI-koordinaattorin tehtävät. Yhteisellä Raisoft.net-ohjelmiston käyttöönotolla

tavoiteltiin yhteisiä toimintatapoja sekä ohjelmiston että asiantuntijoiden kannalta. RAI-järjestelmä ja myös Raisoft.net-ohjelmisto antaa mahdollisuuden valita RAI-välineen esimerkiksi asiakasohjauksessa aika vapaasti. Mikäli valitut RAI-välineet eivät ole samoja eri organisaatiolla, ne eivät myöskään ole täysin vertailukelpoisia. Pirkanmaa siirtyi yhteiseen pilveen ja suunnitteli RAI-välineiden yhteisen käytön palvelualakohtaisesti. Tällä varmistetaan, että Pirkanmaalla toteutetut RAI-arvioinnit ovat jatkossa vertailukelpoisia.

Opinnäytetyön tulosten luotettavuus perustuu opinnäytetyöntekijän näkemykseen, mutta myös Pirkanmaan kuntien RAI-asiantuntijoiden näkemykseen hyivistä käytänteistä. Tulokset ovat melko luotettavia tässä Pirkanmaan tapauksessa. En kuitenkaan usko, että näihin kaikilta osin voidaan luottaa muissa vastaavissa kehitystöissä.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli itselleni se haasteellisin osuus. Tavoitteena oli saada tämä opinnäytetyöraportti kirjoitettua heti vuoden 2020 alkupuolella kun asiat ovat vielä muistissa. Toimeksiantajalle riitti tästä opinnäytetyöstä projektin aikana syntyneet raportit pienemmistä asiakokonaisuuksista ja nämä tulokset käsiteltiin projektin päätöspalaverissa. Työtilanteeni keväällä 2020 ei mahdollistanut tämän opinnäytetyön kirjoittamista. Kirjoittaessani tätä opinnäytetyötä lokakuussa (2020) on lakiin ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980 tehty muutos, joka tuli voimaan 1 päivänä lokakuuta 2020. Laki velvoittaa kunnat käyttämään RAI-arviointivälineistöä iäkkään henkilön toimintakyvyn arvioinnissa. Arviointijärjestelmän käyttö on aloitettava viimeistään 1 päivänä huhtikuuta 2023. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980.) Pirkanmaalla ollaan tässä asiassa edelläkävijöitä, koska tämän lakimuutoksen vaatimia asioita lähdettiin toteuttamaan jo vuonna 2019.

Vaikeaksi asiaksi tässä opinnäytetyössä nousi eettisyyskysymykset. Kaikki henkilöt, jotka osallistuivat niihin tapaamisiin, joissa toimin havainnoijana, eivät olleet tietoisia siitä, että projektipäällikkönä toimin myös opinnäytetyöntekijänä. Opinnäytetyötä kirjoittaessani pidin kuitenkin mielessä sen, että kaikkien anonymiteetti varmistetaan. Tämä on varmistettu sillä, ettei mitään ole kuvattu

edes organisaatiotasolla vaan yleisellä tasolla. Tämän lisäksi RAIssoft.net-ohjelmiston parametreja ei ole kuvattu niin tarkasti, että niistä selviäisi ohjelmistotoimittajan liikesalaisuuksia.

Tämä Pirkanmaan RAIssoft.net-ohjelmistojen yhtenäistäminen on todellakin esimerkkitapaus siitä, miten ohjelmistohankinnassa tulee toimia. Ensin tulee miettiä se, mitä hyötyä tästä on sille asiakkaalle ja ammattilaiselle. Kun tämä on selvitetty, voidaan siirtyä yhteisen ohjelmiston käyttöönottoon. Hyvä suunnittelu ja kunnan pohjatyöt vievät aikaa, mutta se työ todella palkitaan.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.10.2020].

Delfoi-menetelmä. 2015. Jyväskylän yliopiston koppa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/delfoi-menetelmae> [viitattu 17.10.2020].

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Haastattelut. 2015. Jyväskylän yliopiston koppa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut> [viitattu 10.9.2020].

Hakala, H. 2017. Verkostojohtamisessa tarvitaan kirkkaita tavoitteita. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/verkostojohtamisessa-tarvitaan-kirkkaita-tavoitteita/> [viitattu 7.12.2019].

Havainnointi eli observointi. 2015. Jyväskylän yliopiston koppa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe> [viitattu 10.9.2020].

Ikäihmisten kotihoidon ja kaikenikäisten omaishoidon uudistus 2016–2018. 2018. Valtioneuvoston julkaisuarkisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161532/29_2019_Ikaihmisten%20kotihoiton%20ja%20kaikenikaisten%20omaishoidon%20uudistus%2020162018.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 15.10.2019].

JHS 173 ICT-palveluiden kehittäminen: Vaatimusmäärittely. 2018. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS173/JHS173.pdf> [viitattu 29.9.2020].

Juvonen, R. 2018. Ohjelmistoprojektin sudenkuopat ja miten ne vältetään. Helsinki: Books on Demand.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. E-kirja. Helsinki: Books on Demand. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.10.2020].

Kallio, A. 2018. Ikäneuvon toimintamallien juurruttaminen ja siltaaminen Pirkanmaan maakunnassa. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.pirkanmaa.fi/wp-content/uploads/ik%C3%A4neuvo-loppuseminaariesitys_23.10.2018.pdf [viitattu 3.11.2019].

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Laadullinen tutkimus. 2015. Jyväskylän yliopiston koppa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus> [viitattu 25.10.2020].

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980.

Nordic Healthcare Group oy. s.a. Ikääntyneiden palvelut. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://nhg.fi/toimialaosaaminen/ikaantyneiden-palvelut/> [viitattu 4.10.2020].

Palvelutarpeiden arviointi RAI-järjestelmällä. 2020. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/palvelutarpeiden-arviointi-rai-jarjestelmalla> [viitattu 20.8.2020].

Pirkanmaan liitto. 2020. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.pirkanmaa.fi/pirkanmaan-liitto-ja-paatoksenteko/> [viitattu 11.10.2020].

Pirkanmaa2021. 2019. RAI-käyttösuunnitelma Pirkanmaalla.

Raisoft oy. s.a. Saatavissa: <https://www.raisoft.com/fi/ohjelmisto/saas-palvelu/raisoftnet-lis%C3%A4 ominaisuudet.html> [viitattu 19.9.2020].

Salo, I. 2011. Hyötyä pilvipalveluista. E-kirja. Jyväskylä: Docendo. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.10.2020].

Seppänen-Järvelä, R. 2005. Vertaisuuteen perustuvat kehittämis- ja arviointimenetelmät: innovatiivisia ratkaisuja. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. (toim.) Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineenä. Helsinki: STAKES. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf?sequence=1> [viitattu 16.10.2020].

Sernola, R. 2014. RAI-järjestelmän hyödyntäminen lähiesimiehen työkaluna kotihoidossa. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83427/Sernola_Riitta.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu 3.10.2020].

Suomen Kuntaliitto. 2020. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/kuntaliitto> [viitattu 11.11.2020].

Suomen Riskienhallintayhdistys. 2020. Nelikenttäanalyysi - SWOT. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pk-rh.fi/tools/swot.html> [viitattu 14.11.2020].

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tartu verkkoon 2014. Kuntaliitto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tartu-verkkoon.pdf> [viitattu 27.9.2020].

Tietosuojavaltuutetun toimisto. 2020. Henkilötietojen käsittely. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-kasittely> [viitattu 4.10.2020].

Verkostojohtamisen opas: Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf?sequence=4 [viitattu 27.9.2020].

Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. 2010. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.seugolaid.fi/wp-content/uploads/2017/03/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf> [viitattu 5.10.2019].

KUVALUETTELO

Kuva 1. Älykkään johtamisen tasot (Mukaillen Sydänmaanlakka 2015, 165). Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kuva 2. Tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen tekijät (Järvensivu 2019, luku Sitoutuminen). Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. E-kirja. Helsinki: Books on Demand. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.10.2020].

Kuva 3. Kuntaliiton verkostojohtamisen viitekehys (Mukaillen Tartu verkkoon 2014, 13). Tartu verkkoon 2014. Kuntaliitto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tartu-verkkoon.pdf> [viitattu 27.9.2020].

Kuva 4. Kehittäminen toisten puolesta (Järvensivu 2019, luku Yhdessä toimien). Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. E-kirja. Helsinki: Books on Demand. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.10.2020].

Kuva 5. Yhteisen ratkaisukyvyyn kehittäminen (Järvensivu 2019, luku Yhdessä toimien). Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. E-kirja. Helsinki: Books on Demand. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.10.2020].

Kuva 6. Ohjelmistoprojektin yleinen malli (Mukaillen Juvonen 2018, 13). Juvonen, R. 2018. Ohjelmistoprojektin sudenkuopat ja miten ne vältetään. Helsinki: Books on Demand.

Kuva 7. RAI-verkoston nykytilan SWOT-analyysi.

Kuva 8. Verkostotoiminnan vaiheet (Mukaillen Verkostojohtamisen opas 2010). Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveystalalla. 2010. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.seugolaid.fi/wp-content/uploads/2017/03/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf> [viitattu 5.10.2019].

Kuva 9. RAI-projektin vaiheet.

Kuva 10. Yhteisen ohjelmiston organisaatorakenne.

Kuva 11. RAI-välineiden käyttöönotto 2020.

Kuva 12. RAI-välineiden käyttöönotto 2021.

Kuva 13. RAI-verkoston SWOT-analyysi projektin päättyessä.