

PALVELUIDEN JÄRJESTÄMISVASTUUN SIIRTÄMINEN ICT-TUOTANNON
NÄKÖKULMASTA

Case Lapin sairaanhoitopiirin kuntayhtymä & LapIT Oy

Körkkö Anne
Ollila Laura

Opinnäytetyö
Yhteiskuntatiede, liiketalous ja hallinnon ala
Liiketoimintaosaamisen johtaminen
Tradenomi, ylempi AMK

2020

Yhteiskuntatiede, liiketalous ja hallinnon ala
Liiketoimintaosaamisen johtaminen
Tradenomi, ylempi AMK

Tekijät	Anne Körkkö Laura Ollila	Vuosi	2020
Ohjaaja	Päivi Mastosaari		
Toimeksiantajat	Lapin sairaanhoitopiirin kuntayhtymä ja LapIT Oy		
Työn nimi	Palveluiden järjestämisvastuun siirtäminen ICT-tuotannon näkökulmasta		
Sivu- ja liitemäärä	84 + 7		

Tämä opinnäytetyö käsittelee palveluiden järjestämisvastuun siirtämistä osana sote-, tai ICT-palveluiden ulkoistamista toiselle toimijalle. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mitä organisaation tietohallinnon ja ICT-palveluntuottajan tulee selvittää vastuulleen siirtyvistä palveluista, jotta muutos voidaan toteuttaa laadunhallinnan periaatteiden mukaan. Opinnäytetyöllä oli kaksi toimeksiantajaa: Lapin sairaanhoitopiirin kuntayhtymä eli Lshp ja LapIT Oy.

Toimeksiantajille tuotettiin yhteisenä lopputuloksena Lshp:n ja LapIT:n yhteinen ylätasoinen prosessikuvaus palveluiden järjestämisvastuiden siirtämiseen ICT-näkökulmasta. Lshp:lle tuotettiin tietohallinnon tarkistuslista, jonka avulla uuden sote-palvelun vastaanottamiseen liittyvien toimenpiteiden toteutumista voidaan seurata. Tarkistuslista helpottaa vastaanotettavan palvelun kartoittamista, suunnittelua ja käyttöönottoprojektin läpiviemistä. LapIT:lle tuotettiin tekninen kartoitustlomakkeisto uuden asiakkaan ICT-ympäristön nykytilan selvittämiseksi tarkalla tasolla. Lomakkeisto helpottaa LapIT:n kokonaispalvelutarjouksen laatimista sekä kokonaispalvelun käyttöönottoprojektin suunnittelua.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka menetelmänä oli tapaustutkimus toimintatutkimuksen elementeillä. Tutkimusaineistoa kerättiin kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista sekä kumppaniorganisaatioille tehdyn kyselylomaketutkimuksen avulla. Opinnäytetyön konkreettiset tuotokset laadittiin toimeksiantajaorganisaatioissa järjestettyjen työpajojen avulla.

Opinnäytetyön aikana todettiin, että suunnitelmallinen toiminta on tärkeä menestystekijä palveluiden järjestämisvastuun siirtojen onnistumisessa. Yhteisiä prosesseja kehittämällä organisaatiot voivat viedä muutoksen läpi laadukkaasti, hallitusti, kustannustehokkaasti sekä suunnitellussa aikataulussa. Opinnäytetyön tuotoksia tullaan hyödyntämään osana toimeksiantajien yhteistoimintaa tulevaisuudessa toteutettavien palveluiden järjestämisvastuun siirroissa.

Asiasanat ICT, laatu, palveluntuottajat, sote-palvelut, tietohallinto, ulkoistaminen

Degree Programme in Business Administration
Master of Business Administration

Authors	Anne Körkkö Laura Ollila	Year	2020
Supervisor	Päivi Mastosaari		
Commissioned by	Lapland Hospital District and LapIT Oy		
Subject of thesis	Outsourcing Services from an ICT-Productions Perspective		
Number of pages	84 + 7		

This thesis deals with outsourcing health care and social welfare services or ICT-services to another service provider. The goal of this thesis was to research what an ICT-service provider and organization's information management must know about the services they are receiving in order to implement change according to the principles of quality management. This thesis had two commissioners, Lapland Hospital District and LapIT Oy.

As a mutual end result for the commissioners, a process chart of service outsourcing from an ICT perspective was produced during this thesis. A checklist was produced for the Lapland Hospital District to follow the tasks of the outsourcing process. The checklist will make mapping, planning, and implementing the outsourcing project easier. For LapIT this thesis produced a technical form to examine and report new customers' ICT-infrastructure in a precise way. The form will help LapIT to compose offers of ICT-services, and to plan projects where LapIT's ICT-services will be commissioned.

This thesis was executed as a qualitative research and the research method was a case study with some elements of action research. Research material was collected from literature and previous studies, and by using a research questionnaire addressed to organizations who had previously outsourced their ICT-services to LapIT or their health care services to the Lapland Hospital District. The concrete end results for the commissioners were composed in several workshops with the personnel of the Lapland Hospital District and LapIT.

This thesis states that the key factor for successfully executed service outsourcings is systematical planning and implementation. By developing mutual processes, organizations can implement the change with quality, control, cost-efficiency and within the planned schedule. The end results of this thesis will be utilized as part of the co-operation between the commissioners during their future service outsourcings.

Key Words healthcare and social welfare services, ICT, information management, outsourcing, service providers, quality

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETUTKIMUKSEN TAVOITTEET	4
2.1	Toimeksiantajat	4
2.2	Ongelman kuvaus.....	5
2.3	Opinnäytetyön tavoite	6
2.4	Järjestämisvastuun siirtojen laadukas toteutus.....	7
2.5	Käytetyt menetelmät	12
3	AIEMMAT JÄRJESTÄMISVASTUUN SIIRROT.....	17
3.1	Aiemmat järjestämisvastuun siirrot Lshp:n kannalta	17
3.2	Aiemmat järjestämisvastuun siirrot LapIT:n kannalta.....	17
3.3	Kumppaniorganisaatioille tehdyn kyselyn toteuttaminen	18
3.4	Kyselyn tulokset.....	21
3.5	Johtopäätökset kyselyn tuloksista	29
4	LSHP:N TIETOHALLINNOSSA TOTEUTETTU TUTKIMUS	32
4.1	Nykytila	32
4.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	36
4.2.1	Työpajojen valmistelu	36
4.2.2	Ensimmäinen työpaja	37
4.2.3	Toinen työpaja.....	39
4.3	Lshp:n tutkimusosion tulokset.....	40
4.4	Tarkistuslistan toteuttaminen	42
5	LAPIT:LLÄ TOTEUTETTU TUTKIMUS.....	44
5.1	Nykytila	44
5.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	48
5.2.1	Työpajoihin valmistautuminen	48
5.2.2	Ensimmäinen työpaja	50
5.2.3	Toinen työpaja	53
5.2.4	Kolmas työpaja.....	55
5.2.5	Neljäs työpaja.....	56
5.2.6	Myynnin työpaja.....	58

5.3	Henkilöstön infotilaisuus	60
5.4	LapIT:n tutkimusosion tulokset	61
6	KEHITTÄMINEN YHTEISTYÖSSÄ.....	64
6.1	Kehittämissyhteistyön merkitys	64
6.2	Johdon työpajan valmistelu	68
6.3	Johdon työpajan toteuttaminen.....	68
6.4	Johdon työpajan tulokset.....	69
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	73
8	POHDINTA	75
	LÄHTEET.....	80
	LIITTEET	85

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Demingin laadun jatkuvan kehittämisen malli (Shridhara Bhat 2010, 86)	9
Kuvio 2. Yleinen projektin elinkaari (Wells ym. 2015, 5)	11
Kuvio 3. Vastaukset kysymykseen 1. “Organisaatio, jossa työskentelet”	22
Kuvio 4. Vastaukset kysymykseen 2. “Mikä oli pääasiallinen roolisi, kun järjestämisvastuun siirrosta päätettiin ja se toteutettiin?”	23
Kuvio 5. Vastaukset kysymykseen 3. “Mitkä olivat järjestämisvastuun siirron tärkeimmät syyt?”	23
Kuvio 6. Vastaukset kysymykseen 4. “Saavutettiin järjestämisvastuun siirrolle asetetut tavoitteet?”	24
Kuvio 7. Avoimet vastaukset kysymykseen 4. “Saavutettiin järjestämisvastuun siirrolle asetetut tavoitteet?”	24
Kuvio 8. Vastaukset kysymykseen 5. “Selkeyttikö järjestämisvastuun siirto oman organisaatiosi toimintaa?”	25
Kuvio 9. Avoimet vastaukset kysymykseen 5. “Selkeyttikö järjestämisvastuun siirto oman organisaatiosi toimintaa?”	25
Kuvio 10. Vastaukset kysymykseen 6. “Mikä järjestämisvastuun siirtoprojektissa erityisesti onnistui?”	26
Kuvio 11. Vastaukset kysymykseen 7. “Mitä järjestämisvastuun siirtoprojekteissa pitäisi erityisesti kehittää?”	26
Kuvio 12. Vastaukset kysymykseen 8. “Avoin palaute ja kehittämissuhteet järjestämisvastuun siirtoihin liittyen”	28

1 JOHDANTO

Julkishallinnon organisaatiot ovat olleet kiinnostuneita palveluidensa tuottamisvastuun ulkoistamisesta toiselle toimijalle. Taustasyitä ovat kustannuspaineet ja tarve toiminnan tehostamisesta. Kuntien ja kuntayhtymien haasteena on saada riittävästi tuloja toimintansa ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Yhtenä ratkaisuna julkishallinto on lähtenyt ulkoistamaan palvelutuotantoaan kokonaan tai tietyiltä osin toiselle palveluntuottajalle. (Komulainen 2010, 53.) Esimerkiksi Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri ulkoisti kaikki terveystalonsa Mehiläiselle vuoden 2018 alussa (Tietoa yhteisyrityksestä 2019). Myös Lapin alueella on tapahtunut sekä sote-palveluiden että ICT-, eli informaatio- ja kommunikaatioteknologiapalveluiden järjestämisvastuun siirtoja.

Lapin alueen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotannon kehittämisen näkökulmasta valmisteltiin sote- ja maakuntaudistusta pitkään. Sen tavoitteena oli uudistaa sote-rakenteet siirtämällä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tuottamisvastuu kunnilta ja sote-kuntayhtymiltä maakunnalle, muuttaa sosiaali- ja terveystalonsa rahoitus- ja ohjauksen rakennetta sekä vähentää erikoissairaanhoidon palvelutarvetta panostamalla ennaltaehkäisevään toimintaan sote-palveluiden perustasolla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019b.) Sote- ja maakuntaudistus kaatui eduskunnassa maaliskuussa 2019 (Valtioneuvosto 2019). Maakuntaudistuksen kaatuminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö sote-palvelurakenteen muutokselle ole tarvetta. Kunnat ja sairaanhoitopiirit jatkavat edelleen sote-palvelurakenteen muutostarpeiden kartoittamista.

Koska aiemman hallituksen aikana suunniteltu maakuntavalmistelu kaatui ja Lapin maakunta ei sellaisenaan toteudu, on osa Lapin sairaanhoitopiirin kuntayhtymän (myöhemmin Lshp) jäsenkunnista harkitsemassa sosiaali- ja terveystalonsa järjestämisvastuun siirtämistä Lshp:lle. Kunnat pohtivat myös mahdollisen vapaaehtoiseen sote-kuntayhtymän perustamista. (Holopainen 2018; Ruokangas 2019.) Myös Lapissa maakuntaudistusta valmisteltiin pitkään ja yhtenä tavoitteena oli rakentaa Lapin maakunnalle uusi yhteinen ICT-infrastruktuuri ja ottaa käyttöön yhtenäiset tietojärjestelmät (ICT-loppuraportti 2019, 9, 17). Useassa kunnassa ja kuntayhtymässä ICT-ympäristöön on tehty vain välttämättömin maakuntavalmistelun aikana, koska kehittämisresurssien pääpaino on ohjattu maa-

kuntavalmisteluun. Tämä on osittain johtanut siihen, että ICT-ympäristön kehitystyö on ollut vähäistä, koska on odotettu sitä, että käynnistyvä maakunta tulee yhtenäistämään ja uudistamaan tietojärjestelmät ja ICT-infrastruktuurin. (Hyvärinen ym. 2018, 35–36, 56.) ICT-infrastruktuurilla tarkoitetaan muun muassa mobiili- ja tietoliikenneyhteyksiä, palvelimia, päätelaitteita ja sovelluksia sekä niiden vakauden ja turvallisuuden takaavia palveluita (Gendron 2013, 30–31).

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui uuden palvelun, järjestämisvastuun tai organisaatioyksikön siirtyminen osaksi toista organisaatiota. Opinnäytetyön aikana tutkittiin koko prosessia siirtyvän organisaation tai sen toimintojen nykytilan kartoittamisesta aina organisaation tai sen toimintojen siirtymiseen uudelle vastuuorganisaatiolle. Opinnäytetyön laatimisen aikana tunnistettiin toimintojen järjestämisvastuun siirtämiseen liittyviä haasteita ja selvitettiin, mitä asioita on huomioitava laadukkaasti toteutettavan ICT-ympäristön siirron sekä tietohallinnon kannalta. Opinnäytetyössä käytettiin esimerkkinä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuun sekä ICT-kokonaisympäristön siirtoa uudelle palveluntuottajalle Lshp:n ja LapIT:n toimintakentässä. Aihe koskettaa kumpaakin opinnäytetyön tekijää ja on ajankohtainen heidän työnantajilleen Lapin Sairaanhoidopiirin kuntayhtymälle ja LapIT Oy:lle.

Aiheenvalinnan taustalla oli syksyllä 2017 tapahtunut Muonio-Enontekiön terveydenhuollon kuntayhtymän perusterveydenhuollon (Lapin sairaanhoidopiiri 2017a) ja keväällä 2017 tapahtunut Rovaniemen kaupungin Mielenterveys- ja päihdepalveluiden järjestämisvastuun siirto Lshp:lle (Lapin sairaanhoidopiiri 2016). Järjestämisvastuun siirto on asiana ja toimintamallina Lshp:lle uudehko ja sen vuoksi tarvitaan koko prosessin kattava kuvaus ja valmis toimintamalli, jotta vastaavien siirtojen osalta ei tarvitse käyttää alkusuunnitteluun niin paljon aikaa ja resursseja. Huolellisen valmistelun myötä jo suunnittelutyön alussa saadaan tuotua esille kaikki tarvittavat tehtävät ja yhteistyökumppanit. Tällöin muutos saadaan toteutettua nykyistä laadukkaammin ja lopputulos vastaa aiempaa paremmin osapuolten tarpeisiin ja tavoitteisiin. Opinnäytetyössä hyödynnettiin opinnäytetyön tekijöiden oppimia ja kokemuksia sekä Muonio-Enontekiön perusterveydenhuollon että Rovaniemen kaupungin Mielenterveys- ja päihdepalveluiden järjestämisvastuun siirrosta Lshp:lle ja Lshp:n ja Muonion kunnan ICT-ympäristön sekä niiden ylläpidon siirtämisestä LapIT:lle.

Opinnäytetyön lopputuotokset valmistelevat Lshp:ä mahdollisiin sote-palveluiden järjestämisvastuun ulkoistuksiin sekä alueelliseen sote-yhteistyöhön muiden sairaanhoitopiirien ja kuntien kanssa ICT-näkökulmasta. Opinnäytetyön tuotokset auttavat LapIT:a luomaan selkeämmän kuvan uuden asiakkaan ICT-ympäristöstä ja tarpeista, jotta palvelut voidaan hinnoitella ja niiden käyttöönotto suunnitella aiempaa tarkemmalla tasolla ja toteuttaa aiempaa laadukkaammin. Opinnäytetyön tavoite on luoda Lshp:n tietohallinnon ja LapIT:n yhteinen toimintamalli tilanteisiin, joissa Lshp ottaa toisen julkishallinnon organisaation sote-palveluita järjestämisvastuulleen ja mukana siirtyy ICT-infrastruktuuria, päätelaitteita ja tietojärjestelmiä.

2 OPINNÄYTETUTKIMUKSEN TAVOITTEET

2.1 Toimeksiantajat

Lapin sairaanhoitopiiri kuuluu Oulun yliopistollisen sairaalan ERVA-alueeseen. Lapin sairaanhoitopiiri on viidentoista kunnan omistama kuntayhtymä, joka vastaa oman alueensa potilaiden ja asiakkaiden erikoissairaanhoidon palveluista, mielenterveys- ja päihdepalveluiden sekä kuntoutuksen järjestämisestä. Sairaanhoitopiirin vastuulle kuuluu lisäksi erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon palveluiden yhteisen kehittämisen ohjaus ja laadun valvonta. Toiminnan tavoitteena on toteuttaa hoito potilaan tarpeiden ja hyvien palveluiden periaatteiden mukaan. Tämän lisäksi tavoitteena on saavuttaa laadukas ja taloudellinen lopputulos. Laadukkaan hoidon taustalla on panostaminen henkilöstön ammattitaidon ylläpitämiseen, potilaiden ja asiakkaiden tarpeiden, hoidon ja hoidon vaikuttavuuden seuraamiseen. (Lapin sairaanhoitopiiri 2019a; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019d.) Lshp ohjaa ja koordinoi jäsenkuntiensa perusterveydenhuollon organisaatioita kansallisen tason muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa, esimerkiksi Kelan Kanta-palveluiden käyttöönotossa. Kehittämisyksikkö osallistuu Lshp:n omiin, valtakunnallisiin ja alueellisiin kehittämishankkeisiin sekä tarvittaessa koordinoi niiden toteuttamista paikallisesti (Lapin sairaanhoitopiiri 2019d).

LapIT Oy on asiakkaidensa omistama ICT-palveluyhtiö, joka tuottaa palveluita kunnille ja kuntayhtymille. LapIT on toiminut vuodesta 2000 alkaen (LapIT Oy 2019a) ja työllistää tällä hetkellä lähes 130 henkeä yhdeksällä eri paikkakunnalla Lapissa ja Koillismaalla (LapIT Oy 2019c). Yrityksen palvelukatalogiin kuuluvat esimerkiksi päätelaitteiden tukipalvelut, tietojärjestelmä- ja kapasiteettipalvelut sekä erilaisia pääkäyttäjä- ja konsultointipalveluita (LapIT Oy 2019b). LapIT tuottaa ICT-kokonaispalvelua myös Lapin sairaanhoitopiirille ja tekee tiivistä yhteistyötä Lshp:n tietohallinnon kanssa Lshp:n ICT-ympäristön kehittämiseksi. LapIT on asiakkaidensa omistama inhouse-yhtiö, joka toimii voittoa tavoittelemattomana (LapIT Oy 2018a).

Lshp ja LapIT toimivat kuntien ja kuntapolitiikan kentällä. Kunnat takaavat kummallekin organisaatiolle toiminnan jatkumisen varmistavat tulonlähteet. Kunnat ostavat ICT-palveluita LapIT:ltä (LapIT Oy 2019), kun Lshp:n toimintaa kunnat rahoittavat omasta budjetistaan (Lapin sairaanhoitopiiri 2019c). Sekä Lshp että

LapIT tekevät yhteistyötä kuntien perustason sosiaali- ja terveystalouden lisäksi yksityisten sote-palveluntuottajien kanssa, joita ovat esimerkiksi Terveystalo ja yksityiset hoivakodit. Yhteistyö on usein teknisten yhteyksien luomista eri toimijoiden asiakas- ja potilastietojärjestelmien välillä. Muita yhteistyökumppaneita ovat muun muassa tietojärjestelmien sovellustoimittajat.

2.2 Ongelman kuvaus

ICT on organisaatioissa tärkeä tukitoiminto. Sähköiset työvälineet eli tietojärjestelmät ja päätelaitteet ovat useassa organisaatiossa iso osa päivittäistä toimintaa. Tieto on sähköisessä muodossa helposti saavutettavissa sijainnista riippumatta. ICT tukee organisaation operatiivista toimintaa, mutta sen avulla voidaan saavuttaa myös liiketoimintahyötyjä. Kun manuaalista työtä sähköistetään tai automatisoidaan, voidaan saavuttaa kustannushyötyjä. Samalla työn laatu kasvaa, kun työsuorituksista tulee määrämuotoisia ja inhimillisen virheen mahdollisuus pienee tai poistuu kokonaan. ICT:n avulla voidaan kehittää sidosryhmä- ja asiakasyhteistyötä ja tehostaa toimintaa sekä parantaa asiakaspalvelun laatua. (Järvenpää ym. 2011.) Organisaatiotason muutoksia valmistellessa tulee huomioida muutosten vaikutukset ICT-ympäristöön. Samalla tulee pohtia, miten ICT voi tukea organisaation toiminnan kehittämistä ja laadun parantamista osana laajempaa muutosta.

Lshp:n haasteena on ollut palveluiden järjestämisvastuun siirroissa se, millaisilla prosesseilla ja toimintatavoilla uutta palvelua lähdetään toteuttamaan. Esimerkiksi Rovaniemen kaupungin Mielenterveys- ja päihdepalveluiden järjestämisvastuun siirtyessä Lshp:lle myös potilastyö siirtyi osaksi erikoissairaanhoidon palveluita. Mielenterveys- ja päihdepalveluiden henkilöstö siirtyi käyttämään Lshp:n tietojärjestelmiä ja toteuttamaan palvelua Lshp:n prosessien mukaisesti. Haasteena tässä oli muun muassa se, että osa tietojärjestelmistä on suunniteltu vain erikoissairaanhoidon palveluille eikä niitä voitu sellaisenaan hyödyntää perusterveydenhuollon palveluja tuottaessa. Muonio-Enontekiön perusterveydenhuollon kohdalla palveluiden järjestämisvastuun mukana siirtyi muun muassa henkilöstö, henkilöstö- ja taloushallinnon toiminnot sekä sopimukset ja kiinteä omaisuus. Potilastyötä järjestetään edelleen Muonio-Enontekiöllä jo aiemmin käytössä olleiden prosessien ja käytäntöjen mukaisesti sekä jo olemassa olleilla tietojärjestelmillä.

LapIT:llä haasteena on ollut se, että ymmärrys uuden kokonaispalveluasiakkaan ICT-infrastruktuurista ei ole ollut riittävällä tasolla heti alusta alkaen. Vaikka LapIT yleensä tekee potentiaaliselle uudelle asiakkaalle ICT-ympäristön kartoituksen jo ennen kokonaispalvelutarjousta, ei kartoitus ole vastannut kaikkiin tietotarpeisiin. Tämä on huomattu muun muassa siinä, että teknisestä kartoituksesta ei saada riittävästi tietoja tiettyjen palveluiden hinnoittelun pohjalle. Tämän lisäksi kokonaispalvelun käyttöönottoprojektin työmäärä- ja kustannusarvioiden laatiminen on haastavaa, kun asiakasympäristön tekninen kartoitus on ollut puutteellinen ympäristön laajuuden tai siinä olevien poikkeamien hahmottamiseksi. Teknistä kartoitusta hyödynnetään myös kokonaispalveluprojektin suunnittelun pohjalla. Kartoituksen puutteet voivat realisoitua projektissa käyttöönottoaikataulun myöhästymisenä sekä mahdollisina ennakoimattomina kustannuksina, jolloin projektin suunnittelun ja toteuttamisen laatu kärsii.

2.3 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön aikana kehitettiin Lshp:n ja LapIT:n valmiuksia palveluiden järjestämistä vastuun vastaanottamiseen tai luovuttamiseen ICT-ympäristön näkökulmasta. Opinnäytetyö huomioi järjestämistä vastuun siirrossa ICT-näkökulman neuvottelujen käynnistymisestä palvelun käyttöönottoon saakka. Opinnäytetyön toimeksiantajilla Lshp:llä ja LapIT:llä oli sekä omat että yhteiset tavoitteet opinnäytetyön tuloksiksi. Toimeksiantajien yhteisenä tavoitteena oli harmonisoida organisaatioiden toimintamalleja. Toimintamalleja harmonisoimalla haluttiin varmistaa, että järjestämistä vastuun siirtoprosessi etenee sujuvasti ja laadukkaasti organisaatioiden välillä, vastuut osapuolten välillä ovat selvillä ja että järjestämistä vastuun siirroista aiheutuisi mahdollisimman vähän haittaa sairaanhoitopiirin toiminnalle ja potilastyölle. Opinnäytetyön tekijät laativat yhdessä ylätasoin järjestämistä vastuun siirron prosessikuvauksen ICT-näkökulmasta. Se voidaan testata käytännössä vasta sitten, kun järjestämistä vastuun siirtoa lähdetään seuraavan kerran valmistelemaan ja toteuttamaan. Yhteisen toimintamallin avulla Lshp:n järjestämistä vastuulle siirtyvien palveluiden ja taustalle tarvittavan ICT-ympäristön siirto pystytään tekemään hallitusti, määräämuotoisesti ja aiempaa laadukkaammin. Sujuvan järjestämistä vastuun ja ICT-ympäristön siirron varmistamiseksi tulee huomioida sekä liittyvän organisaation, järjestämistä vastuun vastaanottavan organisaation että ICT-inhouse -yhtiönkin tarpeet.

Lshp:n tavoitteena opinnäytetyölle oli luoda järjestämisvastuun siirtoon liittyvä ICT-palveluiden tietohallinnollinen tarkistuslista järjestämisvastuun siirron läpiviemiseen. Tietohallinnon tarkistuslistaa luodessa tuli huomioida liitännäisyydet muihin Lshp:n tulosyksiköihin ja niiden roolit järjestämisvastuun siirron suunnittelussa ja toteutuksessa. Aiemmissa siirroissa on käynyt niin, että tiettyjen kokonaisuuksien osalta ei ole saatu tai osattu selvittää riittävästi pohjatietoja, jolloin toteutusvaiheessa on törmätty yllättäviin haasteisiin. Anne Körkkö vastasi opinnäytetyön aikana Lshp:n tietohallinnossa järjestämisvastuun siirtoon liittyvien prosessien ja käytäntöjen tutkimisesta sekä analysoinnista. Hän valmisteli ja johti Lshp:n tietohallinnon työpajat, joissa kuvattiin järjestämisvastuun siirtoprosessin nyky- ja tavoitetilat sekä käytiin läpi asioita, joita tietohallinnon tarkistuslistassa tulee huomioida. Tietohallinnollinen tarkistuslista jää Lshp:n omaan käyttöön, eikä sitä julkaista osana opinnäytetyötä.

LapIT:n tavoite tälle opinnäytetyölle oli jatkokehittää jo olemassa olevaa dokumenttipohjaa uuden kokonaispalveluasiakkaan ICT-ympäristön nykytilan kartoittamiseksi. Osana opinnäytetyötä etsittiin ratkaisuja ICT-kokonaispalveluprojektien huolellisempaan valmisteluun ja realistisempaan aikatauluttamiseen. Teknisen nykytilakartoituksen uudistamisen tavoite oli saada tarvittavat tiedot selville käynnistyvien palveluiden sekä käynnistyvän projektin tarjousten pohjalle aiempaa tarkemmalla tasolla. Laura Ollila vastasi opinnäytetyössä LapIT:n toimeksianto toteuttamisesta. Osana toimeksiantoa hän tutki aiemmin LapIT:llä toteutettuja asiakkaiden ICT-ympäristön nykytilakartoituksia ja olemassa olevia teknisten nykytilakartoitusten dokumenttipohjia. Hän valmisteli ja veti LapIT:n asiantuntijoille ja myynnille suunnatut työpajat, joiden aikana tuotettiin sisältöä tekniseen nykytilakartoitus pohjaan. Lisäksi hän viimeisteli kartoitusdokumentit työpajoissa sovittujen muutosehdotusten mukaisesti. Tekniset kartoituslomakkeet jäävät LapIT:n omaan käyttöön, eikä niitä julkaista osana opinnäytetyötä.

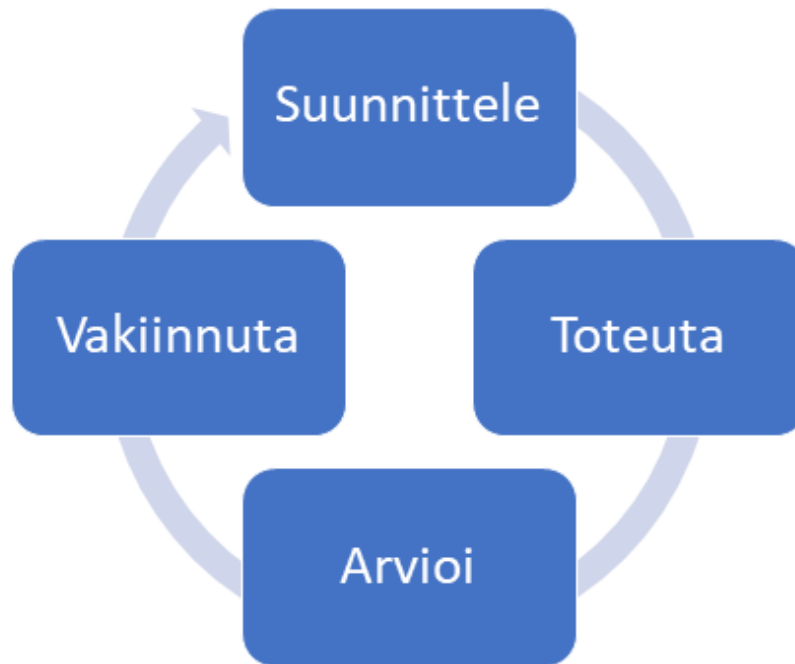
2.4 Järjestämisvastuun siirtojen laadukas toteutus

Opinnäytetyön teoreettiseksi viitekehikseksi valittiin laadun jatkuvan kehittämisen näkökulma. Opinnäytetyön tekijät keskustelivat vielä opinnäytetyöprosessin väliseminaarivaiheessakin siitä, mikä teoreettinen näkökulma opinnäytetyön aiheen taustalla selkeimmin on. Yksi johtavista ajatuksista oli vahvan muutosjohta-

misen merkitys järjestämisvastuun siirtojen hallitulle ja laadukkaalle läpiviemiselle. Tutkimusvaiheen analysoinnin aikana havaittiin, että opinnäytetyön aikana laaditut tuotokset mukailevat toimintatutkimuksen kehämäistä etenemistä; suunnittele, toteuta, havainnoi ja arvioi. Opinnäytetyön tekijät ymmärsivät, että näkökulma muutosjohtamisen taustalla on laadun tuottaminen ja sen jatkuva kehittäminen. Kun järjestämisvastuun siirrot toteutetaan suunnitelmallisesti, muutoksen toteuttamisen laadukkuus voidaan varmistaa.

Laadun käsite on laaja ja sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi laadukasta toimintaa tukevia käytäntöjä tai jatkuvaa laadun kehittämistä (Leng ym. 2014, 5). Yksi tunnetuimmista jatkuvan laadun kehittämisen malleista on Demingin kehämalli (Kuvio 1). Demingin kehämallissa organisaation toiminnan kehittäminen ja laadun parantaminen on jatkuva prosessi. Prosessi on nelivaiheinen ja vaiheet ovat suunnittelu, toteutus, arviointi ja vakiinnuttaminen. Nämä vaiheet toistuvat kerta toisensa jälkeen, kun aiemmin toteutetuista muutoksista saadaan kokemuksia ja niiden avulla tunnistetaan uusia kehittämiskohteita. Suunnitteluvaiheessa kehittämiskohteeksi valittu prosessi tai toiminto kuvataan, jonka jälkeen muutokselle laaditaan yleiset ja laadulliset tavoitteet. Yhtenä osana suunnitteluvaihetta selvitetään erilaisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi, vertaillaan toteutusvaihtoehtojen kustannuksia ja hyötyjä sekä laaditaan mittarit, joiden avulla toteutuksen laadukkuus ja tavoitteiden täytyminen voidaan varmistaa.

Toteutusvaiheessa suunnitellut muutokset otetaan käyttöön esimerkiksi pilotoinnin avulla. Muutosten vaikutusta prosessin tai toiminnon suorittamiseen seurataan ja tutkimusten tulokset dokumentoidaan. Arviointivaiheen tavoitteena on analysoida toteutusvaiheen aikana kerättyä tietoa muutoksen onnistumisesta. Tarvittaessa voidaan palata takaisin suunnitteluvaiheeseen tai keskeyttää kehittämishanke kokonaan. Jos muutos koetaan onnistuneeksi, siirrytään vakiinnuttamisvaiheeseen. Tässä viimeisessä vaiheessa tuotetaan ohjeistusta ja dokumentaatiota muutokseen liittyen ja muutokset jalkautetaan osaksi päivittäistä toimintaa. (Shridhara Bhat 2010, 86.)



Kuvio 1. Demingin laadun jatkuvan kehittämisen malli (Shridhara Bhat 2010, 86)

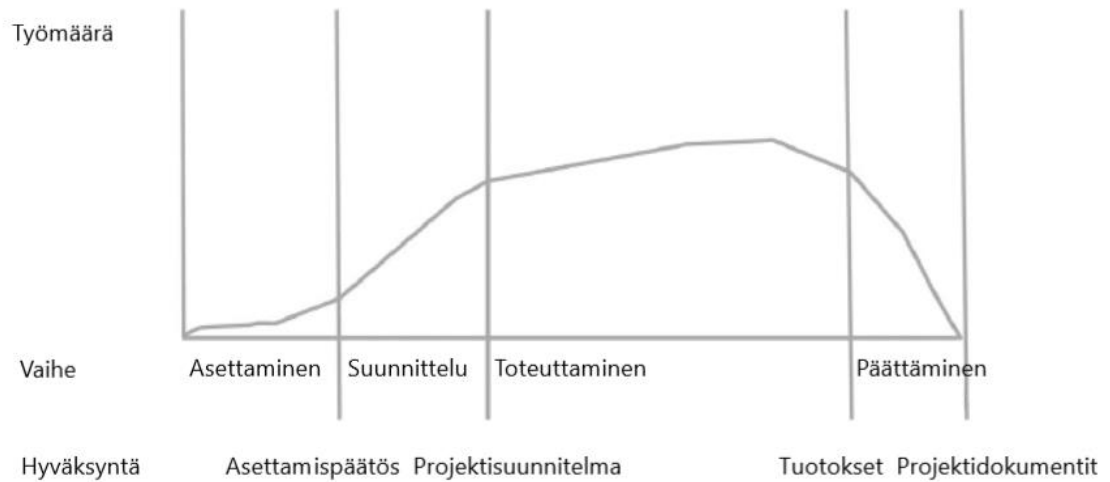
Strategisen tason muutoksia laadittaessa päätöksentekoprosessin laatuun on kiinnitettävä erityistä huomiota. Palvelun järjestämisvastuun ulkoistaminen on organisaatiolle suuri strategisen tason päätös. Laadukas päätöksenteko toteutetaan johdon ja muutosta valmistelevan työryhmän vaiheittaisen vuoropuhelun kautta. Valmisteleva työryhmä lähtee ensimmäisessä vaiheessa tehtävänannon saatuaan selvittämään strategiseen muutokseen vaikuttavia tärkeitä yksityiskoh-
tia, arvoja ja teknisiä rajoitteita. Selvitysten perusteella työryhmä esittää johdolle reunaehdot, joiden puitteissa päätöksiä tulee tehdä. Työryhmä ja johto käyvät keskustelua esityksen perusteella ja sopivat muutoksen reunaehdoista.

Seuraavassa vaiheessa työryhmä laatii useita erilaisia toteutusvaihtoehtoja, joista yhdessä johdon kanssa karsitaan toteuttamiskelpoiset vaihtoehdot jatko-työstettäviksi. Kolmannessa vaiheessa työryhmä alkaa analysoida jatkoon päässeitä toteutusvaihtoehtoja. Jokaisen vaihtoehdon osalta arvioidaan niiden mahdollisia vaikutuksia toimintaan sekä niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Työryhmä pohtii myös, millaista arvoa muutokset tuottaisivat organisaatiolle ja millaisia epävarmuustekijöitä eri toteutusvaihtoehtoihin liittyy. Johto tekee työryhmän esitysten pohjalta päätöksen siitä, millä toteutusvaihtoehdolla muutosta lähdetään edistämään. Viimeisessä päätöksentekoprosessin vaiheessa lähdetään laatimaan toteutussuunnitelmaa, joka sisältää muun muassa muutoksen vaiheistuk-
sen, toteuttamisaikataulun, kustannukset, tarvittavat resurssit ja riskianalyysin.

(Spetzler ym. 2016, 161–163.) Huolellisesti valmisteltu päätöksenteko tuottaa hyvän pohjan projektina toteutettavalle muutokselle.

Toiminnan kehittäminen ja muut organisaation toimintaa koskevat muutokset tulee toteuttaa suunnitelmallisesti laadukkaana lopputuloksen varmistamiseksi. Yksi keino tähän on kehittämistoiminnan projektointi. Yleisessä projektitoiminnan mallissa (Kuvio 2) projektia käynnistettäessä määritellään muun muassa toiminnalliset päätavoitteet, jonka jälkeen muutokset suunnitellaan, toteutetaan ja projektia päätettäessä muutosten onnistuminen myös arvioidaan (Wells ym. 2015, 5). Tavoitteiden määrittelyyn ja niiden selkeään kuvaamiseen tulee panostaa. Ohjaaja projektiryhmällä sekä kaikilla sidosryhmillä tulee olla yhteinen näkemys siitä, mihin lopputulokseen projektilla pyritään. Kun päätavoitteet ovat selvillä, projektin suunnittelu ja sujuva läpivienti suunnitellussa aikataulussa ja budjetissa on mahdollista toteuttaa. (Mäntyneva 2016, 46.)

Projektisuunnitelmaa laadittaessa projektille asetetaan laatutavoitteita. Laatutavoitteet ovat mittareita, joita seurataan projektin elinkaaren ajan. Näiden mittareiden avulla voidaan varmistua muun muassa siitä, että projekti on huomioinut organisaation prosessit ja käytännöt, projektissa on toimittu suunnitelmallisesti sekä projektin lopputulokset vastaavat omistajan sille asettamia tavoitteita. (Mäntyneva 2016, 102–194; Wells ym. 2015, 95–96.) Suunnitteluvaiheessa on tärkeä huomioida projektin sidosryhmät. Tärkeimmistä sidosryhmistä valitaan jäsenet projektiryhmään (Mäntyneva 2016, 26). Sidosryhmiltä saadaan tarvittavat tiedot projektin toteutuksen suunnitteluun ja valmisteluun (Wells ym. 2015, 54). Kun muutoksen vaikutuspiiriin kuuluvat toiminnot, niiden alaiset prosessit, järjestelmät ja vastuutahot sekä niihin liittyvät haasteet ja riskit tunnistetaan hyvissä ajoin, voidaan varmistaa projektin laadukas ja kattava suunnittelu sekä toteutus.



Kuvio 2. Yleinen projektin elinkaari (Wells ym. 2015, 5)

Projektipäälliköllä on suuri vastuu projektin laadunhallinnasta koko projektin elinkaaren ajan. Projektin toteutusvaiheessa hän valvoo, että projektiryhmä noudattaa yhteisesti sovittuja käytäntöjä ja varmistaa, että tehtävät toteutukset vastaavat projektille asetettuja laatutavoitteita. Suunnitelmallinen viestintä on yksi projektin laatua ylläpitävistä tekijöistä. Hyvän viestinnän ansiosta projektiryhmää ja projektin tärkeimpiä sidosryhmiä voidaan ohjata ja sitouttaa laadukkaaseen työskentelyyn. (Mäntyneva 2016, 102.) Yksi keino laadun varmistamiseksi on muutosten pilotointi. Pilotti voidaan tarvittaessa toteuttaa ennen muutosten jalkauttamista ja sen tavoitteena on arvioida muutosten vaikutuksia toimintaympäristöön. Pilotti toteutetaan pienelle ryhmälle ja sen suorittamiseen osallistuu henkilöitä niistä toimintayksiköistä, joihin muutos kohdistuu. (Shridhara Bhat 2010, 276–277.) Projektin onnistuminen arvioidaan viimeistään projektin päätösvaiheessa. Projektin loppuraporttiin kirjataan projektin tavoitteiden onnistuminen ja tunnustetaan projektin aikana toimivaksi koettuja käytäntöjä sekä mahdollisia kehittämistarpeita. (Ruuska 2012, 271–274.)

Järjestämisvastuun siirron toteuttamisen jälkeen toiminnan kehittämistä tulee jatkaa. Kun toiminta on vakiintunut, havaitaan prosesseja ja käytäntöjä, joita voidaan lähteä kehittämään. Tietyillä julkishallinnon alueilla, kuten terveydenhuollossa, säästöpainet asettavat haasteita toiminnan laadun kehittämiseksi. Terveydenhuollon kustannuksia lisäävät esimerkiksi väestöpohjan ikääntyminen ja sairaanhoidossa hyödynnettävien teknologioiden uusimistarve. Aina ei hahmoteta sitä, että toiminnan laatuun panostamalla voidaan pidemmällä tähtäimellä

saavuttaa myös kustannussäästöjä. (Leng ym. 2014, 6, 69.) Rutiininomaisia toimintoja automatisoimalla resursseja voidaan vapauttaa asiakastyöhön tai toiminnan kehittämiseen. Lisäksi toiminnan laatua voidaan parantaa, kun inhimillisen virheen mahdollisuus poistuu. Esimerkkejä jo automatisoiduista sairaanhoidollisista toimenpiteistä ovat robotiikan avulla toteutettava lääkkeiden jakelu tai erilaisten mittalaitteiden integraatiot potilastietojärjestelmiin mittaustulosten automaattiseksi kirjaamiseksi. (Andersson ym. 2016, 42.)

2.5 Käytetyt menetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa menetelmänä käytettiin tapaustutkimusta toimintatutkimuksen elementeillä. Tapaustutkimus soveltui tässä opinnäytetyössä käytetyksi menetelmäksi siksi, että opinnäytetyön tekijät pystyivät itse aktiivisesti osallistumaan toiminnan tutkimiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyön tekijät osallistuivat konkreettisten tuotosten laatimiseen ja osallistivat työhön tietyiltä osin myös Lshp:n ja LapIT:n henkilöstöä.

Tapaustutkimus on hyödynnettävissä uusien organisointimallien luomiseen ja kehittämiseen, koska se on henkilöstöä osallistava ja sidosryhmiä huomioiva. Tapaustutkimuksen tavoitteena on muutos aiempaan nähden ja asioiden kehittäminen entistä paremmaksi. (Ojasalo ym. 2014, 53.) Tapaustutkimuksessa kohdetta tutkitaan suoraan toimintaympäristössä ja sen tavoitteena on kerätä tutkimuskohteesta yksityiskohtaista tietoa ja tuottaa ratkaisuehdotuksia. Tapaustutkimuksessa hyödynnetään useita erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, jotka voivat olla sekä laadullisia että määrällisiä. (Aaltola ym. 2010, 190-191; Ojasalo ym. 2014, 37, 52.) Opinnäytetyön aikana tutkimusta tehtiin pääasiallisesti toimeksiantajaorganisaatioissa ja tarkoitus oli tuottaa toimeksiantajille konkreettisia, operatiivisessa toiminnassa hyödynnettäviä ratkaisuja.

Tapaustutkimus on vaiheistettu ongelman määrittelyyn, perehtymiseen, aineiston keruuseen, analysointiin ja kehittämissuhteisiin. Tutkimusprosessin näkyväksi tekeminen tutkimusraportissa on tärkeää. Tällöin lukijalle tulee selvyys siitä, kuinka johtopäätöksiin on tutkimuksen aikana päästy. (Aaltola ym. 2010, 191; Ojasalo ym. 2014, 54.) Opinnäytetyössä käytettiin tapaustutkimuksen vaiheistettua tapaa toimia. Erilaiset tutkimusmenetelmät, kuten kysely ja työpajat, tukivat

toisiaan opinnäytetutkimuksen aikana. Tutkimusmenetelmien avulla kerätyn aineiston perusteella voitiin analysoida tutkimuskohteen nykytilaa ja tunnistaa kehittämiskohteita sekä laatia konkreettisia kehittämisehdotuksia.

Toimintatutkimuksessa, kuten edellä esitellyssä tapaustutkimuksessakin, on pyrkimyksenä tutkia tutkimuskohdetta ja saada aikaan muutoksia käytännössä. Tutkimustapa osallistaa tutkimuskohteen piirissä olevia henkilöitä mukaan toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimuksen tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä kehittämiskohteesta sekä ratkaista siihen liittyviä käytännön haasteita. (Heikkinen ym. 2006, 19–20; Ojasalo ym. 2014, 37, 58–59.) Toimintatutkimus on prosessina syklinen ja sen vaiheet ovat suunnittelu, toteuttaminen, havainnointi ja arviointi. Näitä vaiheita toteutetaan useaan kertaan kehittämisprosessin aikana. (Ojasalo ym. 2014, 60–61.) Tämän opinnäytetyön aikana toteutettavat tutkimusvaiheet noudattivat toimintatutkimuksen prosessia. Opinnäytetyön tutkimusvaiheen aluksi nykytilaa tarkasteltiin laajemmalla otannalla kumppaniorganisaatioille tehdyn kyselyn muodossa. Kumppaniorganisaatioilla tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä kolmea esimerkkiorganisaatiota, joiden palveluiden järjestämisvastuu on siirretty LapIT:lle tai Lshp:lle viimeisen kolmen vuoden sisällä. Tutkimusta jatkettiin toimeksiantajien henkilöstölle toteutettujen työpajojen avulla ja lopuksi tutkimusvaihe päätettiin kummankin toimeksiantajan yhteisessä työpajassa.

Tapaus- ja toimintatutkimusta tehdessä on vaarana, että tutkija voi johdatella tutkimusta haluamaansa suuntaan. Tällöin tutkimuksen objektiivisuus ei toteudu. (Kananen 2014, 138, 141; Yin 2012, 7.) Riskiä tutkimustulosten ohjailuun pyrittiin opinnäytetyön aikana minimoimaan esimerkiksi siten, että kumppaniorganisaatioille toteutetun kyselyn vastausvaihtoehdot etsittiin aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimustuloksista. Toimeksiantajille toteutettujen työpajojen aikana työpajan vetäjinä toimineet opinnäytetyön tekijät antoivat työpajan jäsenten tehdä itse johtopäätöksiä ja ratkaisuja käsiteltävänä olleisiin aihekokonaisuuksiin liittyen pyrkien välttämään lopputulokseen johdattelua.

Opinnäytetyössä tarvittavan taustatiedon keräämiseksi toteutettiin sähköinen kyselytutkimus kolmelle LapIT:n ja Lshp:n kumppaniorganisaatioille. Kyselyn tavoitteena oli kerätä näiden organisaatioiden henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä jo toteutuneista palveluiden järjestämisvastuun siirroista. Tämän lisäksi sekä LapIT:llä että Lshp:lla järjestettiin sisäisiä työpajoja asiantuntijatyöryhmille, joiden

aikana työstettiin opinnäytetyön tavoitteena olleita käytännön toteutuksia. Viimeinen työpaja kohdistettiin yhteisesti molemmille toimeksiantajille. Johdon työpajan tavoitteena oli kehittää LapIT:n ja Lshp:n yhteistä toimintamallia koskien tulevaisuudessa yhdessä toteutettavia järjestämisvastuun siirtohankkeita ICT-näkökulmasta. Opinnäytetyön aikana hyödynnettiin myös organisaatioiden olemassa olevia prosessikuvauksia sekä muuta dokumentaatiota.

Työpajojen toteuttamisessa hyödynnettiin useita eri työpajamenetelmiä. Lshp:n työpajoissa käytettiin jana- ja koordinaatistomenetelmää järjestämisvastuun siirron nykyprosessin kuvaamiseen ja sen kehittämiseen. LapIT:llä kahdessa työpajassa hyödynnettiin aivoriiheä asiakasympäristön teknistä kartoitusta koskevien kehittämiskohteiden tunnistamiseksi. Lshp:n ja LapIT:n johdon työpajan aluksi hahmotettiin toimintaprosessin eri vaiheisiin liittyviä kipukohtia ja erityistä huomiota vaativia asioita hiljaisen ryhmittelymenetelmän avulla. Johdon työpajan päätteeksi käytettiin Topaasia-kortteja konkreettisen kehittämiskohteen määrittelymiseen.

Lshp:n sisäisissä työpajoissa hyödynnettiin jana- ja koordinaatistomenetelmää. Jana- ja koordinaatistomenetelmän tarkoitus on aloittaa työpaja ja antaa työpajaan osallistujille mahdollisuus orientoitua aiheeseen. Menetelmä toimii niin, että seinälle, valkotaululle tai pitkälle paperille nimetään janan ääripäät. Tutkija esittää kysymykset janaan liittyen ja työpajan osallistujat siirtyvät janan siihen kohtaan, mikä vastaa parhaiten tutkijan esittämää kysymystä. Oman paikan löydyttyä työpajan osallistuvat voivat keskustella siitä, miksi he valitsivat juuri kyseisen kohdan itselleen. Janaa voidaan käyttää myös koordinaatiston tapaan, ja silloin huoneen jokainen nurkka voidaan nimetä käsiteltävän asian eri osa-alueiksi. Jana- ja koordinaatistomenetelmä on hyvä menetelmä, koska työpajaan osallistuvat voivat liikkua enemmän ja liikkuminen energisoi ryhmää. (Kantojärvi 2012, 58). Menetelmän tarkoituksena oli saada työryhmän jäsenet orientoitumaan aiheeseen ja tunnistamaan ne prosessin vaiheet, joissa oman roolin osallistumista vaaditaan. Menetelmässä piirrettiin prosessin vaiheet valkotaululle. Osallistujia pyydettiin siirtymään aikajanaalla sellaiseen kohtaan, jossa hänen asiantuntijaosaamisensa on tarpeellista. Sama henkilö voi myös olla useammassa kohdassa aikajanaa. Jana- ja koordinaatistomenetelmän avulla saatiin konkreettinen käsitys siitä, millainen työpanos missäkin vaiheessa tarvitaan ja missä prosessin vaiheessa eri roolit ovat aktiivisia.

Lshp:n sisäisten työpajojen päätteeksi hyödynnettiin vahvuuskortteja. Vahvuuskorttien tavoitteena oli toimia työpajojen loppukevennyksenä. Eläinhahmoilla kuvitetuilla korteilla ja vahvuuteen viittaavalla tekstillä on tarkoituksena voimavarais-
taa työntekijöitä, tukea itsetuntoa ja luoda mahdollisuuksia positiiviseen muutokseen. Korttien avulla voidaan myös vahvistaa myönteistä ajattelua ja selviytymiskeinoja sekä tehdä omia vahvuuksia ja voimavaroja näkyväksi. Vahvuuskortit sopivat niin yksilö- kuin ryhmätyöskentelyyn. (Pesäpuu 2020.)

LapIT:n ensimmäisessä asiantuntijatyöpajassa sekä myynnin työpajassa hyödynnettiin aivoriihimenetelmää ajatusten orientoimiseksi työpajan aiheeseen. Menetelmän tavoitteena oli lisäksi tuoda esiin nykyisessä kartoitusdokumentissa olevia puutteita sekä tärkeitä huomioitavia asioita hinnoittelun ja järjestämisvastuun siirron suunnittelun ja toteutuksen kannalta. Aivoriihi-menetelmän avulla ryhmän jäsenet voivat tuottaa ideoita tarralapuille annettuun aihealueeseen liittyen. Ideointivaiheen jälkeen työpajan jäsenet esittelevät ideansa muulle ryhmälle. Ideoista voidaan keskustella, mutta esiin nousseita ajatuksia ei kuitenkaan arvostella. Ideat voidaan niputtaa aihealueisiin ja tarvittaessa toteuttamiskelpoiset ideat voidaan äänestää jatkotyöstettäväksi. (Aivoriihi 2020.)

Lshp:n ja LapIT:n yhteisen johdon työpajan aluksi toteutettiin ryhmätyö soveltaen hiljaista ryhmittelymenetelmää. Menetelmää hyödynnettiin myös Lshp:n sisäisissä työpajoissa. Menetelmän avulla haluttiin ohjata työryhmän jäsenten ajatukset aiheeseen sekä nostaa esiin prosessin kannalta tärkeitä asioita. Hiljaisen ryhmittelymenetelmän tarkoituksena on kirjata ideoita ja tapahtumia tarralapuille yksin tai pienryhmässä. Tämän jälkeen on mahdollista käydä tarralappujen asiat läpi keskustelemalla. Keskustelun jälkeen tarralaput ryhmitellään käsiteltävän asian mukaisesti niin, että se tapahtuu hiljaisuudessa. Ryhmittelyn jälkeen käydään läpi sisältö ja ryhmittelyjärjestys yhdessä keskustelemalla. Hiljaisuus on tärkeä osuus tässä menetelmässä, koska ryhmittely on silloin nopeampaa ja kukaan ei voi lähteä vaikuttamaan ryhmittelijän ajatuksiin kommentoimalla keskeneräistä työtä. Kaikilla on tasapuolinen mahdollisuus vaikuttaa käsiteltävään asiaan. Menetelmän tarkoituksena on saada kokonaisymmärrys aiheesta ideoiden ja valintojen avulla. (Kantojärvi 2012, 84.)

Johdon työpajan yhtenä tavoitteena oli sopia käytännön toimenpiteitä yhteistoiminnan kehittämiseksi. Toimenpiteiden laatimiseksi hyödynnettiin Topaasia-korttipeliä. Topaasia on yritysten käyttöön laadittu peli, jonka avulla luodaan konkreettisia toimenpidesuunnitelmia ja tunnistetaan mahdollisuuksia sekä haasteita käsiteltävänä olevan kohteen kehittämisen osalta. Pelin on kehittänyt suomalainen Topaasia Oy. Topaasia-peli on erilainen ja innostava tapa toiminnan kehittämiseen ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen. (Topaasia Oy 2019.)

3 AIEMMAT JÄRJESTÄMISVASTUUN SIIRROT

3.1 Aiemmat järjestämismvastuun siirrot Lshp:n kannalta

Lapin sairaanhoitopiiri on ennen sote-maakuntakeskustelua,

sekä sen aikana toteuttanut vain muutamia järjestämismvastuun siirtoja tai niihin rinnastettavia muutoksia. Lshp on siirtänyt omia toimintojaan toiselle toimittajalle, mutta järjestämismvastuun siirtojen vastaanottaminen on verrattain uusi toimintamalli. Ennen järjestämismvastuun siirtoja Lshp on tuottanut vain erikoissairaanhoidon palveluita. Rovaniemen kaupungin mielenterveys- ja päihdepalveluiden ja Muonio-Enontekiön perusterveydenhuollon myötä vastuulle on tullut myös perusterveydenhuollon palveluita. Erikoissairaanhoidon potilastietojärjestelmiä on pyritty ensisijaisesti hyödyntämään perusterveydenhuollon tarpeisiin. Tämä on tarkoittanut sitä, että siirtyvän perusterveydenhuollon palvelun joitakin prosesseja ja kirjaamismalleja on jouduttu muokkaamaan niin, että niiden kirjaaminen erikoissairaanhoidon potilastietojärjestelmiin on mahdollista.

Aiempiä järjestämismvastuun siirtoja toteutettaessa Lshp:lla ei ole ollut olemassa vakiomuotoista toimintamallia. Toimintamallit ovat muotoutuneet järjestämismvastuun siirtojen aikana tapauskohtaisesti. Jokaisesta siirrosta ja muutoksesta on opittu jotakin uutta. Niiden oppimia ja toimivaksi todettuja käytäntöjä on hyödynnetty seuraavissa järjestämismvastuun siirroissa. Lshp:n tietohallinto ei ole vastannut järjestämismvastuun siirtojen johtamisesta. Järjestämismvastuun siirtojen projektipäällikkö on valittu Lshp:lla esimerkiksi palvelun substanssiosaajien joukosta. Haasteita aiemmissa järjestämismvastuun siirroissa on aiheuttanut esimerkiksi se, että Lshp:n tietohallintoa ei ole otettu riittävän varhaisessa vaiheessa mukaan projektin suunnitteluun. Tämä on voinut johtaa siihen, että ICT:n roolia järjestämismvastuun siirroissa ei ole huomioitu riittävän tarkalla tasolla.

3.2 Aiemmat järjestämismvastuun siirrot LapIT:n kannalta

LapIT on toteuttanut ICT-palveluiden käyttöönottoja uusille asiakkailleen toimintansa alusta asti. Ajan saatossa kokonaispalveluasiakkaan haltuunottoon on luotu toimintamalli, jota on kehitetty käyttöönottoprojektien oppimien myötä. Tässä mallissa LapIT:n projektipäällikkö johtaa uuden kokonaispalveluasiakkaan

haltuunottoprojektiä. Lisäksi projektipäällikkö johtaa tai valvoo sen aliprojekteja hallinnollisten ja taloudellisten muutosten sekä ICT-ympäristön käyttöönoton osalta. Asiakas tuottaa suunnitteluun tarvittavaa pohjatietoa, osallistuu projektin osa-alueiden aikataulutukseen, henkilöstön ja sidosryhmien tiedottamiseen sekä muutosten toteuttamiseen tarpeellisilta osin. Asiakkaan ja LapIT:n johdon edustajat ohjaavat ja seuraavat projektia ohjausryhmän jäsenten roolissa.

LapIT:lle malli, jossa asiakasorganisaatio vastaanottaa uusia toimintoja tai toimintayksiköitä toiselta organisaatiolta, on uudehko. Uuden kokonaispalveluasiakkaan haltuunottomalli on sovellettavissa tällaisiin tilanteisiin. Oleellisimpana muutoksena on se, että toimeksiantaja ei ole se organisaatio tai organisaatioyksikkö, johon muutos kohdistuu, vaan organisaatio, joka vastaanottaa uuden yksikön tai palvelun järjestämisvastuun. Tämä tarkoittaa sitä, että myös asiakkaan puolella rakennetaan samanaikaisesti uusia toimintaprosesseja ja se sitoo resursseja. Projektinhallinnan kannalta asiakkaan puolelle tulee yksi sidosryhmä lisää, joka hieman monimutkaistaa toimintaprosesseja ja projektin aikaista viestintää.

3.3 Kumppaniorganisaatioille tehdyn kyselyn toteuttaminen

Kehittämistyössä on tärkeä huomioida kaikkien tärkeimpien sidosryhmien näkökulmat. Tämän opinnäytetyön aikana laaditut toimintamallit koskevat Lshp:n ja LapIT:n lisäksi myös niitä organisaatioita, jotka ulkoistavat palveluidensa järjestämisvastuun, tai sulautuvat osaksi toista organisaatiota. Kokemusten ja kehittämissuhteiden kerääminen muutoksen kokeneilta henkilöiltä on tärkeää toiminnan kehittämiseksi ja eri näkökulmien huomioimiseksi.

Opinnäytetyön tutkimusvaiheen alussa toteutettiin sähköinen vakioitu kyselylomaketutkimus sellaisille organisaatioille, joilla oli kokemusta palveluiden järjestämisvastuun siirrosta joko Lshp:n tai LapIT:n vastuulle (Liite 1). Tutkimuksen vastaajat valittiin ryväotantana. Ryväotanta soveltuu käytettäväksi silloin, kun vastaajajoukko koostuu selkeistä ryhmistä, kuten organisaatioista tai organisaatioyksiköistä (Vilka 2015, 100). Ryppäät valittiin systemaattisesti kaikista LapIT:n ja Lshp:n asiakas- ja kumppaniorganisaatioista. Tutkimus kohdennettiin organisaatioihin, joille palveluiden järjestämisvastuun siirto oli tehty viimeisen kolmen vuoden aikana ja asia oli siten tuoreessa muistissa. Kyselylomaketutkimuksessa ke-

rätään määrämuotoisella lomakkeella tietoja tutkimuksen pohjalle. Kyselyn vastaajat täyttivät kyselyn omatoimisesti, eikä heitä haastatella vakioidun kyselylomaketutkimuksen aikana. Kyselylomaketutkimuksen vastaukset käsitellään anonyymisti ja esimerkiksi sähköisen kyselytyökalun hyödyntäminen kyselyn toteutamisessa takaa vastaajien anonymiteetin. Kyselylomaketutkimuksen haasteena voi olla pieni vastaajien määrä, jolloin tutkimuksesta saadut tulokset eivät ole luotettavia. (Vilka 2015, 95.)

Opinnäytetyön aikana toteutetun kyselylomaketutkimuksen tavoitteena oli kerätä kokemuksia järjestämisvastuun siirroista sellaisilta henkilöiltä, jotka olivat olleet mukana järjestämisvastuun siirrossa joko päätöksentekijänä, projektiryhmän jäsenenä tai muutoksen kokeneena työntekijänä. Tavoitteena oli selvittää syitä siihen, miksi muutokseen oli organisaatioissa alun perin ryhdytty, mikä järjestämisvastuun siirtoprojektissa oli onnistunut ja mitä vastaavissa projekteissa tulisi jatkossa kehittää. Vastaavaa kyselyä järjestämisvastuun siirron onnistumisesta ei ollut kyselyyn osallistuneille organisaatioille aiemmin tehty.

Kysymykset haluttiin pitää helposti vastattavina ja määrällisesti pienenä. Suurin osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, joista osassa oli myös vapaa tekstikenttä tarkentavien tietojen antamista varten. Lisäksi kyselyn lopussa annettiin mahdollisuus vapaan palautteen ja kehittämissuositusten antamiseen. Eri vastausvaihtoehdot kysymyksiin 3, 6 ja 7 pohjautuivat tutkittuihin ulkoistamisen ja projektissa onnistumisen tai epäonnistumisen syihin. Kyselyssä esitellyt ulkoistamisen syyt pohjautuivat Willcocksin ym. kirjaan *The Outsourcing Enterprise* (2011, 4–7) ja Coorin Demoscopilta vuonna 2009 tilaamaan markkinatutkimukseen (Coor 2009). Projektin epäonnistumisen syitä kerättiin seuraavista lähteistä: Lööwin *Onnistunut projekti* (2002, 39–41), Mäntynevan *Hallittu projekti* (2016, 147–151), Wysockin *Effectice Project Management* (2014, 33–34), Pelinin *Projektihallinnan käsikirja* (2008, 39, 355–365) sekä Ruuskan *Pidä projekti hallinnassa* (2012, 50–53). Lähdemateriaaliksi valittiin tuoretta ja saatavilla olevaa kirjallisuutta sekä tutkimuksia ulkoistuksiin ja projektinhallintaan liittyen.

Kyselylomaketutkimus toteutettiin anonyyminä sähköisenä kyselyinä, joka oli vakioitu ja kaikilta vastaajilta kysyttiin samat kysymykset. Kyselylomaketutkimuksen vastaanottajiksi valittiin kolme organisaatiota, joille oli tehty ICT-palveluiden järjestämisvastuun siirto viimeisen kolmen vuoden sisään. Organisaatiot olivat

Lshp:n Mielenterveys- ja päihdepalvelut, Muonio-Enontekiön perusterveydenhuolto sekä Muonion kunta. Sähköisen kyselyn (Liite 1) linkki lähetettiin sähköpostilla näiden kolmen organisaation koko henkilöstölle 14.11.2019. Sähköpostiviestissä kerrottiin tarkemmin kyselyn tekijöistä, kyselyn taustoista ja sen tavoitteista. Kysely lähti yhteensä noin 490 henkilölle. Kyselyn vastausaika oli 14.–25.11.2019. Lupa kyselyn lähettämiseen pyydettiin Lshp:n ulkopuolisilta toimijoilta eli Muonion kunnalta. Lupa pyydettiin sähköpostitse kunnan hallintojohtajalta.

Yksi tutkimuksen vastaajaorganisaatioista oli Lshp:n Mielenterveys- ja päihdepalvelut, joka otti vastuulle Rovaniemen kaupungin mielenterveys- ja päihdepalveluiden tuottamisen. Rovaniemen kaupunki teki päätöksen mielenterveys- ja päihdepalveluiden siirtämisestä Lshp:n järjestämisvastuulle vuonna 2016. Järjestämisvastuun siirron taustalla oli tarve vähentää päällekkäisiä vastuualueita erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon välillä sekä nopeuttaa asiakkaan pääsyä matalan kynnyksen palveluiden osalta mielenterveys- ja päihdepalveluiden piiriin. Lisäksi muutoksen tavoitteena oli tasoittaa työkuormaa ja mahdollistaa hoitajille erikoislääkäreiden konsultointi aiempaa helpommin.

Muutoksen hyödyiksi nähtiin myös hoidon jatkuvuuden paraneminen, asiantuntijuuden ja osaamisen keskittyminen, palveluiden yhtenäistäminen sekä asiakkaan helpompi pääsy erikoislääkärin vastaanotolle. (Yhtymähallituksen pöytäkirja 2016.) Lisäksi kaikki mielenterveys- ja päihdepalvelut oli muutoksen myötä tarkoitus siirtää tiloihin, jotka ovat lähempänä toisiaan. Sen myötä myös mielenterveys- ja päihdepalveluja tarjoavien toimipisteiden määrä väheni. Järjestämisvastuun siirron myötä mielenterveys- ja päihdepalveluiden henkilöstö sekä toiminta siirtyivät kokonaisuudessaan Rovaniemen kaupungilta Lshp:lle. Rovaniemen kaupungin mielenterveys- ja päihdepalveluiden tietojärjestelmien henkilöstö siirtyi käyttämään Lshp:n tietojärjestelmiä.

Toinen kyselyyn osallistuneista organisaatioista oli Muonio-Enontekiön perusterveydenhuollon tulosityksikkö. Muonio-Enontekiön perusterveydenhuollon kuntayhtymä teki päätöksen perusterveydenhuollon palveluiden järjestämisvastuun siirrosta Lshp:lle vuonna 2017 (Yhtymähallituksen pöytäkirja 2017a). Muonio-Enontekiön perusterveydenhuollon kuntayhtymästä tuli muutoksen myötä Lapin sairaanhoitopiirin tulosityksikkö. Rovaniemen mielenterveys- ja päihdepalveluiden

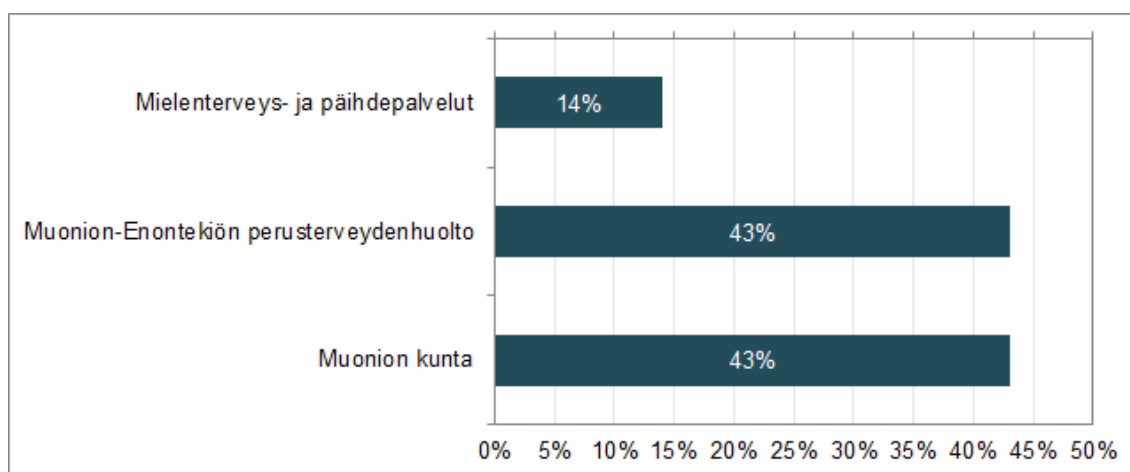
siirrosta poiketen Muonio-Enontekiön kuntayhtymästä siirrettiin Lshp:lle perusterveydenhuollon koko henkilöstö. Lshp:lle siirtyi myös perusterveydenhuollon palveluiden tuottamisvastuu. Palveluiden järjestämisvastuun siirron tavoitteena oli varmistaa perusterveydenhuollon toimintaedellytykset ja laatu sekä vahvistaa integraatiota erikoissairaanhoidon (Yhtymähallituksen pöytäkirja 2017a). Toisin kuin Rovaniemen mielenterveys- ja päihdepalveluissa, Muonio-Enontekiön tulosyksikkö jatkoi potilastyötä heillä jo aiemmin käytössä olleilla tietojärjestelmillä. Perusteluna vanhojen potilastietojärjestelmien käytön jatkamisessa oli se, että Lshp:lla ei ollut käytössä suoraan perusterveydenhuollon tarpeisiin soveltuvia ratkaisuja, joita Muonio-Enontekiön tulosyksikkö olisi voinut toiminnassaan hyödyntää. Tukipalveluiden osalta he siirtyivät käyttämään Lshp:n henkilöstö- ja taloushallinnon järjestelmiä sekä muita ei-potilastyötä tukevia tietojärjestelmiä. Lshp:n tukipalveluita ovat muun muassa tekniikka, henkilöstö- ja taloushallinto sekä tietohallinto.

Kolmas kyselyyn osallistuneista organisaatioista oli Muonion kunta. Muonion kunta teki päätöksen ICT-palveluiden ulkoistamisesta LapIT:lle tammikuussa 2018 hallituksen päätöksellä. Taustalla oli muun muassa halu kasvattaa ICT-ympäristön toimintavarmuutta sekä valmistautua maakuntamuutokseen. Kunnassa todettiin, että ICT-palvelutuotannon ulkoistamisella edetään maakunnan todennäköisen kehityssuunnan mukaisesti. (Muonion kunta, 2018.) Ulkoistamisen myötä Muonion kunnan vanhat pääte- ja oheislaitteet, tietoliikenneyhteydet sekä palvelimet poistuivat ja tilalle tuotiin LapIT:n tarjoamat ratkaisut. Kunta alkoi hyödyntämään LapIT:n tarjoamaa ICT-tukipalvelua. Muutoksen myötä myös kunnan ICT-tukihenkilö siirtyi LapIT:n palvelukseen.

3.4 Kyselyn tulokset

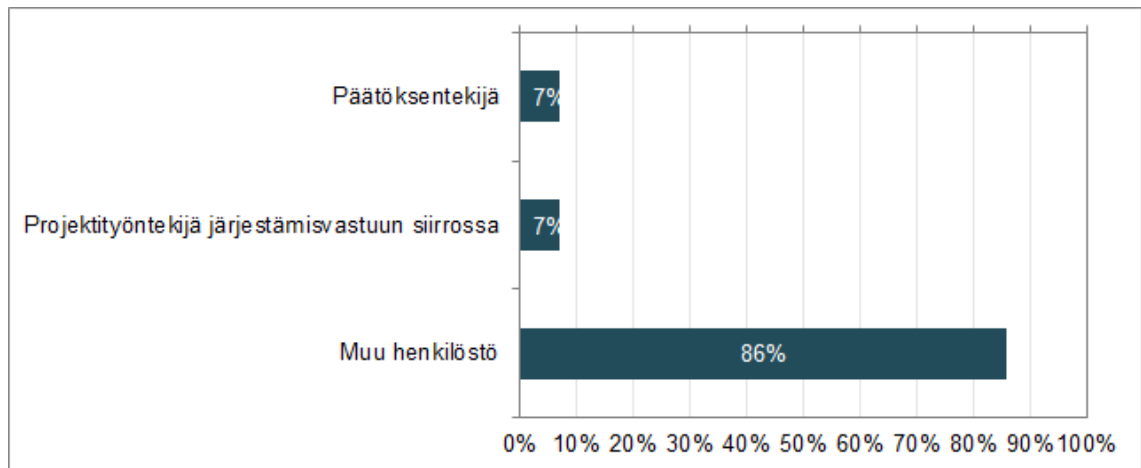
Kysely lähetettiin sellaisille organisaatioille, joille oli tehty järjestämisvastuun siirto joko Lshp:n tai LapIT:n kanssa viimeisen kolmen vuoden aikana. Vastaajien kokonaismäärä jäi pieneksi. Lomaketutkimuksen vastaajia oli yhteensä 14, mikä on 2,9 prosenttia kyselyn vastaanottajien kokonaismäärästä. Pienen vastaajamäärän vuoksi tämän kyselyn tuloksia ei voida luotettavasti hyödyntää tässä tai muissa vastaavissa tutkimuksissa.

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin organisaatio, jossa vastaaja työskentelee. Kysymyksen tavoite oli selvittää, miten vastaajien määrä jakautuu eri organisaatioiden välillä. Vastauskenttä oli pudotusvalikko, josta vastaajat valitsivat organisaation, jossa he työskentelevät. Kuvio 3 käy ilmi, että Muonio-Enontekiön perusterveydenhuollon ja Muonion kunnan vastausprosentti oli täysin sama eli 43 prosenttia vastaajien kokonaismäärästä. Mielenterveys- ja päihdepalveluiden vastausprosentti oli 14 prosenttia ja pienempi kuin kahdella muulla organisaatiolla.



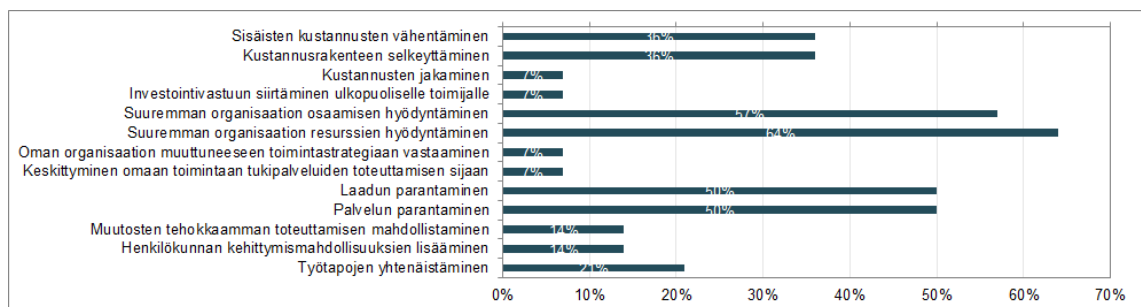
Kuvio 3. Vastaukset kysymykseen 1. "Organisaatio, jossa työskentelet"

Toisella kysymyksellä haluttiin selvittää, mikä vastaajan pääasiallinen rooli oli järjestämisvastuun siirrosta päättämisen ja sen toteuttamisen aikana ollut. Tavoitteena oli saada selville, mihin rooliin vastaukset painottuvat. Vastaaja pystyi valitsemaan vain yhden vastausvaihtoehdon. Suurin osa vastaajista oli ollut muutoksen aikana muuta henkilökuntaa eivätkä he olleet osallistuneet muutosprojektiin (Kuvio 4). Projektityöntekijöiden ja päätöksentekijöiden pieni prosentuaalinen osuus vastaajamäärässä oli odotettavissa. Suhdeluku vastaa normaalia organisaation rakennetta, jossa päätöksentekijöiden ja projektityöntekijöiden määrä suhteessa muuhun henkilöstöön on pieni.



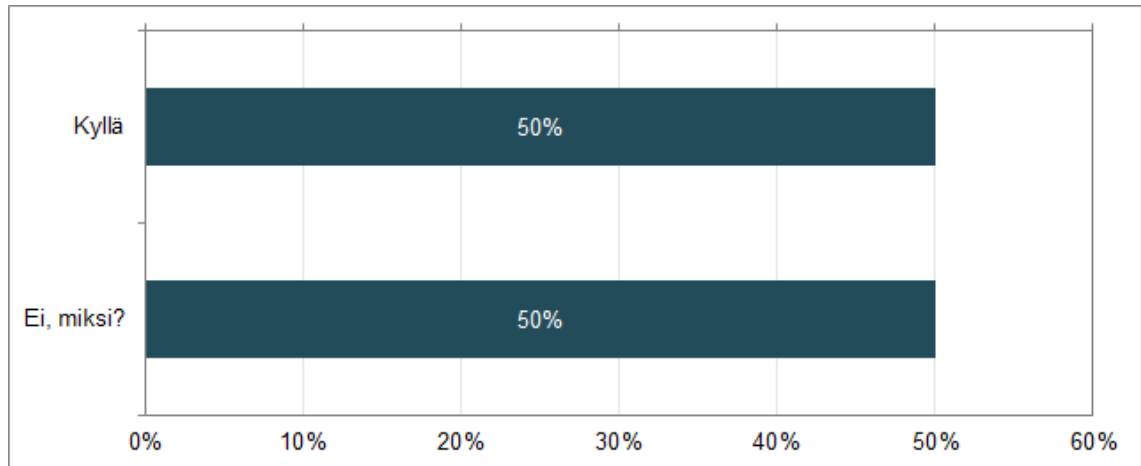
Kuvio 4. Vastaukset kysymykseen 2. "Mikä oli pääasiallinen roolisi, kun järjestämisvastuun siirrosta päätettiin ja se toteutettiin?"

Kolmannella kysymyksellä selvitettiin, mitkä olivat vastaajien mielestä järjestämisvastuun siirron tärkeimpiä syitä. Vastausvaihtoehdot oli määritelty ennalta ja vastaajat pystyivät valitsemaan useamman vastausvaihtoehdon. Selkeimmät esiin nousseet järjestämisvastuun siirron syyt (Kuvio 5) olivat suuremman organisaation osaamisen ja resurssien hyödyntäminen sekä näiden avulla mahdollistettava kustannusten selkeyttäminen ja vähentäminen. Tämän lisäksi laadun ja palvelun parantaminen nähtiin tärkeänä muutosta perustelevana asiana.



Kuvio 5. Vastaukset kysymykseen 3. "Mitkä olivat järjestämisvastuun siirron tärkeimmät syyt?"

Neljännessä kysymyksessä selvitettiin, olivatko järjestämisvastuun siirron tavoitteet vastaajien mielestä täyttyneet. Vastausvaihtoehtoja oli kaksi ja ei-vastausta oli mahdollista perustella tekstikenttään. Kuten kuviosta 6 käy ilmi, vastaukset jakautuivat tasan ja vain osa vastaajista antoi perusteluja ei-vastaukseen.



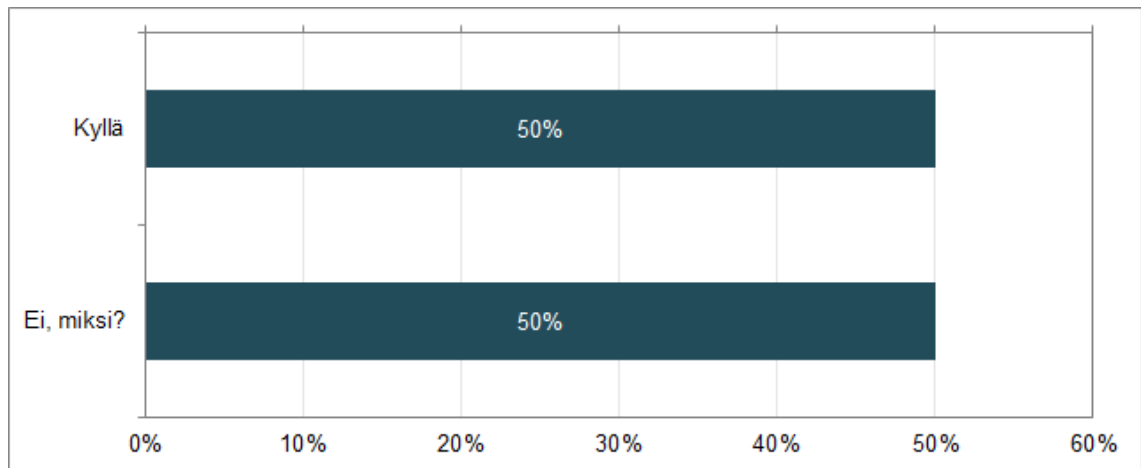
Kuvio 6. Vastaukset kysymykseen 4. “Saavutettiin järjestämisvastuun siirrolle asetetut tavoitteet?”

Ei-vastausten perusteluista kävi ilmi, että järjestämisvastuun siirron tavoitteet eivät olleet kaikille selviä (Kuvio 7). Osa vastaajista totesi, että tavoitteet toteutuivat vain osittain tai niiden toteutumista ei organisaation toiminnassa ole havaittu muutoksen jälkeen.

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Ei, miksi?	En ollut mukana tavoitteiden asettelussa joten vaikea arvioida saavutettiin tavoitteet.
Ei, miksi?	En tiedä
Ei, miksi?	Pienissä palveluissa palvelu on heikentynyt
Ei, miksi?	Tavoitteiden toteutuminen ei juurikaan näy toiminnassa
Ei, miksi?	Vain osittain
Ei, miksi?	Osittain kyllä, hallintoon tuli resursseja lisää ja järjestelmät tehostuivat. Hoitohenkilöstön resursseihin ei vaikutusta. Kustannuspuolella asiat ovat vastuut ja rakenne ovat selkiytyneet, kustannukset pysyneet hallinnassa.

Kuvio 7. Avoimet vastaukset kysymykseen 4. “Saavutettiin järjestämisvastuun siirrolle asetetut tavoitteet?”

Seuraavassa kysymyksessä pyrittiin selvittämään, selkiyttikö järjestämisvastuun siirto vastaajan mielestä organisaation toimintaa. Vastausvaihtoehtoja oli kaksi ja vastaajan oli mahdollista perustella kielteistä vastaustaan avoimeen tekstikenttään. Vastausmäärät jakoutuivat tasan kahden vastausvaihtoehdon välillä (Kuvio 8).



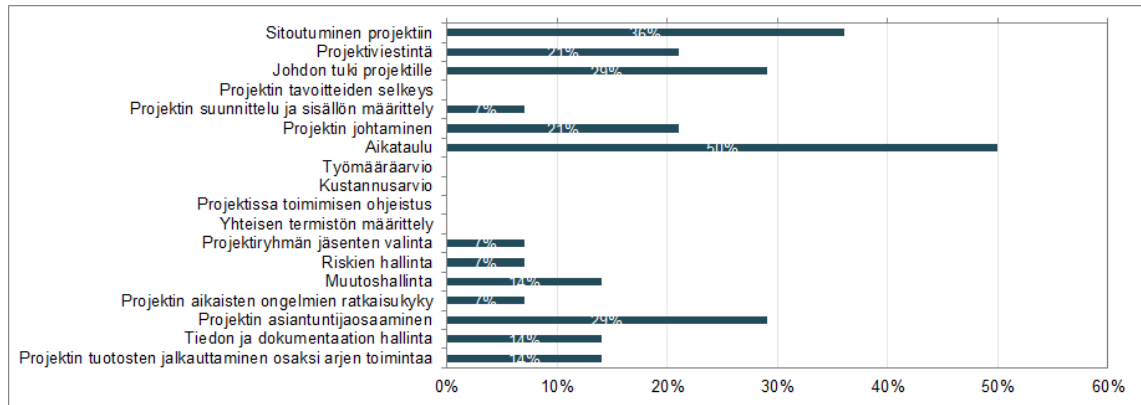
Kuvio 8. Vastaukset kysymykseen 5. “Selkeyttikö järjestämisvastuun siirto oman organisaatiosi toimintaa?”

Ei-vastaajat kokivat, että toiminta ei ollut selkiytynyt (Kuvio 9). Puutteita oli ollut muun muassa perehdytyksessä, tiedottamisessa ja muutoksen jälkeisessä kokonaisuuden hallinnassa. Lisäksi yksi vastaajista nosti esille epävarmuuden lisääntymisen. Vastaaja ei kuitenkaan tarkentanut, mistä epävarmuus siirron jälkeen johtui.

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Ei, miksi?	Aika huonosti perehdytettiin. Esimiehenä vastuu henkilöstön perehdyttämisestä
Ei, miksi?	Mtt jo aiemmin osa lshp:a
Ei, miksi?	Kokonaisuuden hallinta hankaloitui
Ei, miksi?	Isompi organisaatio tuo aina lisää byrokratiaa ja ennen tiettyjen asioiden hoitaminen oli joustavampaa, nopeampaa, kun ei ollut niin montaa porrasta, missä asioita käsiteltiin.
Ei, miksi?	Epävarmuus lisääntyi

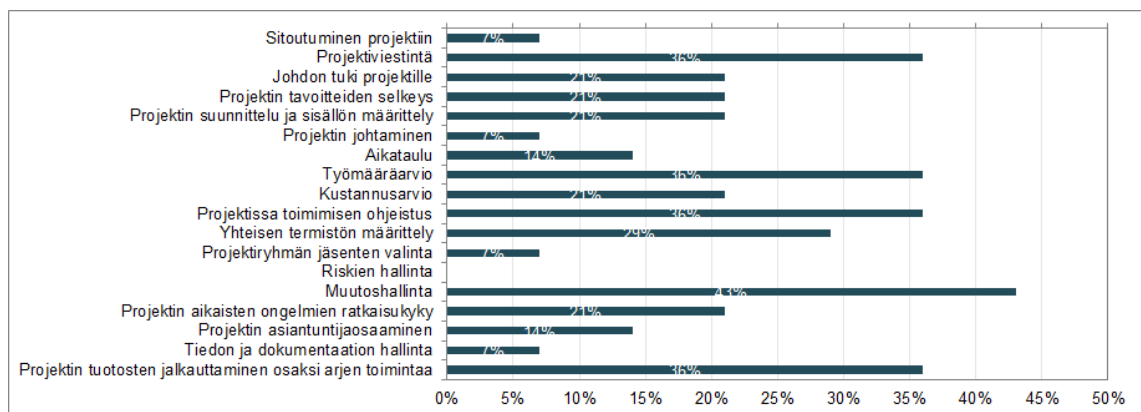
Kuvio 9. Avoimet vastaukset kysymykseen 5. “Selkeyttikö järjestämisvastuun siirto oman organisaatiosi toimintaa?”

Kysymyksessä kuusi kysyttiin, mitkä asiat vastaaja koki järjestämisvastuun siirtoprojektin erityisinä onnistumisina. Vastausvaihtoehdot oli määritelty valmiiksi ja vastaajat pystyivät valitsemaan useamman vastausvaihtoehdon. Esiin nousi erityisesti se, että vastaajat kokivat projektin aikataulun onnistuneeksi (Kuvio 10). Tämän lisäksi sitoutuminen projektiin, johdon tuki ja projektin asiantuntijaosaaminen nähtiin vastaajien mielestä siirtoprojektin onnistumisina.



Kuvio 10. Vastaukset kysymykseen 6. "Mikä järjestämisvastuun siirtoprojektissa erityisesti onnistui?"

Seitsemännessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin nostamaan esiin asioita, joita järjestämisvastuun siirtoprojekteissa tulisi erityisesti kehittää (Kuvio 11). Vastaaja pystyi valitsemaan ennalta määritellyistä vastausvaihtoehdoista useamman vaihtoehdon. Riskien hallinta oli ainut vaihtoehto, joka ei saanut yhtään vastausta. Muutoshallinta nousi selkeimmin esiin järjestämisvastuun siirtoprojekteissa kehitettävänä asiana. Sen lisäksi projektiviestintä ja projektissa toimimisen ohjeistus sekä yhteisen termistön määrittely koettiin tärkeinä kehittämiskohteina. Vastausten perusteella siirtoprojektien työmäärä- ja kustannusarvioihin sekä projektin tuotosten jalkauttamiseen tulee kiinnittää enemmän huomiota.



Kuvio 11. Vastaukset kysymykseen 7. "Mitä järjestämisvastuun siirtoprojekteissa pitäisi erityisesti kehittää?"

Kyselyn viimeisessä eli kahdeksannessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin antamaan avointa palautetta ja kehittämissuhteita aiempiin järjestämisvastuun siirtoihin liittyen. Avoimista vastauksista nousi esiin se, että projektin aikainen viestintä on aiemmissa järjestämisvastuun siirroissa nähty ongelmana (Kuvio 12).

Se on ollut puutteellista, eriaikaista sekä eriarvoista. Vastauksista käy myös ilmi se, että henkilöstöä tulisi nykyistä laajemmin ottaa projektiin mukaan sen valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa sekä tietyiltä osin myös toteutusvaiheessa. Avoinna vastauksissa kommentoitiin myös kyselyn sisältöä ja annettiin palautetta muun muassa kysymyksenasettelusta ja vastausvaihtoehdoista sekä kysymyksiin vastaamisen pakollisuudesta.

Vastaukset	
Ehkä kuntatasolla olisi tärkeää, että laajemmin osallistetaan käyttäjiä näin laajaan projektiin. Jos vain johtoporras osallistuu jää tieto ja taito siirtymättä	
Epä tämä nyt kovin suuri muutos ollut. Sama tuttu henkilö jatkoi työssään. Näin siis perustyöntekijän näkövinkkeleistä. P.S. Kysymykseenne hieman heikosti laadittu. Onnistumisesta ei voi sanoa vain kyllä tai ei. Kohtiin 7 ja 8 taas en olisi valinnut mitään, mutta koska pakko oon, niin napsautan ekat vaihtoehdot.	
Olin mukana vain yhden pienen toiminnon osa-alueen siirrossa ja asia toimi, kun työntekijä itse oli mukana vaikuttamassa. Toisaalta oli vaikea hahmottaa mitä kuuluu eri organisaatioiden vastuulle ja vastasiirron kuluessa monet olut olivat tärkeitä. Toisaalta niitä pyrittiin heti korjaamaan. Toimimme eri organisaatioiden kanssa hyvässä yhteistyössä. Muutos tapahtui ansin yhteen organisaatioon ja vielä myöhemmin toiseen, joten oppimista oli toimintatavoissa ja tavoitteissa sekä keinoissa.	
En osaa sanoa	
Meillä kaikki sujui todella mallikkaasti	
Tavallisena kunnan työntekijänä en osaa arvioida päätöksentekoprosessia ja sen seurauksia. Kysymykset olivat soveltuvia asiasta päättäneelle johtotilille. Moniin kohtiin olisin voinut vastata "en tiedä".	
Ei keskusteltu työntekijöiden kanssa, niiden joiden arkea tämä entien kosketti.	
vaikea vastata	
Henkilöstön kuuleminen ja saman sisältöinen, tasapuolinen, yhtäaikaisten tiedottaminen on ehdottoman tärkeää, että tarpeetonilta huumorylylyltä vällyttäisiin. Tärkeää on myös nuolentia henkilöstön työhyvinvoinnista ja antaa rehellistä tietoa työntekijöiden tulevaisuudesta, mahdollisista työsuundemuutoksista siirtoon liittyen. Siirtoon liittyvät asiat olisi tärkeää aikatauluttaa järkevästi eikä tehdä kaikkia muutoksia yhtä aikaa, jotta tarpeelliset toiminnot pysyisivät käynnissä siirosta huolimatta.	

Kuvio 12. Vastaukset kysymykseen 8. "Avoin palaute ja kehittämissuhteet järjestämisvastuun siirtoihin liittyen"

3.5 Johtopäätökset kyselyn tuloksista

Kyselytutkimuksen vastaajamäärä jäi pieneksi. Tutkijat odottivat, että kysely herättäisi kiinnostusta, koska vastaajaorganisaatioille ei ollut lähetetty onnistumiskyselyä järjestämisvastuun siirron toteuttamisen jälkeen. Henkilöstöllä on ollut mahdollisuus antaa palautetta ja kehittämissideoita jo järjestämisvastuun siirtoprojektien aikana esimerkiksi projektikokousten ja muiden keskustelujen aikana. Jotta tutkimustuloksia voitaisiin pitää luotettavina ja vertailtavina, vastausprosentin olisi pitänyt olla vähintään 20 prosenttia (Kananen 2015, 264). Tämän kyselytutkimuksen vastausprosentti oli alle 3 prosenttia.

Lshp:n ja LapIT:n kumppaniorganisaatioille toteutetun kyselytutkimuksen tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, miten aiemmat järjestämisvastuun siirrot ovat onnistuneet ja miten toimintaa voitaisiin jatkossa kehittää aiemmista järjestämisvastuun siirroista oppimalla. Tutkijat odottivat, että kyselyyn olisi saatu enemmän vastauksia myös päätöksentekijöiltä ja projektin jäseniltä. Heillä olisi ollut enemmän tietoa muutoksen syistä ja onnistumisesta. Lisäksi heidän kokemuksensa järjestämisvastuun siirtoprojektin valmistelusta, suunnittelusta sekä toteutuksesta olisivat olleet tutkimuksen kannalta arvokasta tietoa.

Kyselyn vastaajat nostivat esiin sen, että järjestämisvastuun siirron kustannusten ja työmäärien arviointiin tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Niiden arvioiminen on kuitenkin haastavaa, jos muutokseen osallistuvia sidosryhmiä ei ole tunnistettu riittävän ajoissa. Toimittajien ja alihankkijoiden tekemä työ on yleensä laskutettavaa ja projektin eri vaiheiden toteuttamiseen voi osallistua useita eri toimittajia (Mäntyneva 2016, 78, 81). Esimerkiksi tietojärjestelmien ja ICT-infrastruktuurin muutoksista koituvat kustannukset ovat järjestämisvastuun siirroissa merkittävä kuluerä. Muutoksen myötä realisoituvat ICT-kustannukset tulisikin selvittää jo ennen päätöstä järjestämisvastuun siirrosta.

Yksi vastaajista otti esiin sen, että projektin suunnittelussa tulisi hyödyntää henkilöstön substanssiosaamista. Substanssiosaajien myötä projektiin saadaan laaja-alaista osaamista, joka osaltaan edesauttaa projektin laadukasta suunnittelua ja läpivientiä (Mäntyneva 2016, 25). Substanssiosaajat kykenevät hyödyntämään osaamistaan ja kokemustaan projektin kannalta tärkeiden yksityiskohtien

sekä riippuvuuksien tunnistamiseen. Projektissa mukana olevat henkilöstön jäsenet toimivat organisaatiossaan muutosagentteina ja voivat osaltaan vaikuttaa muutosvastarinnan hallintaan (Korhonen ym. 2019, 120).

Viestinnän merkitys muutoksen onnistumiselle ja laadulle nousi esiin kyselyn aikana useampaan otteeseen. Kyselyn perusteella voidaan todeta, että viestinnän laatuun tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Viestinnän laatua voidaan parantaa, kun projektissa laaditaan viestintäsuunnitelma, jonka noudattamista seurataan koko projektin ajan. Myös viestintäkanavat tulee suunnitella huolellisesti ja huomioida viestinnän kohderyhmän tarpeet. (Mäntyneva 2016, 112.) Yhtenä esimerkkinä tästä on se, että hoitohenkilökunta ei juurikaan käytä sähköpostia ja organisaation sisäistä sähköistä uutissivua ensisijaisena työvälineenään. Parhaat viestintäkanavat hoitohenkilöstölle ovat tiimipalaverit ja muut sisäiset kokoukset, joihin esimiehet voivat kutsua projektista henkilön mukaan kertomaan projektin tilanteesta. Samalla projekti saa kasvot, mutta koska tilanne on interaktiivinen, kokouksissa saadaan selville henkilöstön tietotarpeita sekä palautetta ja kehittämisehdotuksia projektiin liittyen (Korhonen ym. 2019, 116). Vähäinen viestintä voi aiheuttaa henkilöstössä muutosvastarintaa ja epävarmuutta. Aktiivisella ja suunnitelmallisella viestinnällä voidaan vähentää muutosvastarintaa (Campbell 2009, 223).

Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että projektien tuotosten jalkauttamisessa on ollut puutteita. Jalkauttaminen tulisi suunnitella huolella muun muassa siksi, että henkilöstö saisi riittävästi tietoa siitä, kuinka toiminta muuttuu verrattuna järjestämistä vastuun siirtoa edeltäneeseen tilanteeseen (Campbell 2009, 114). Yksi syy jalkauttamisen epäonnistumiseen voi olla se, että jalkauttamisen vastuista tai jälkiseurannasta ei ole tehty suunnitelmaa projektin aikana. Jälkiseurannan avulla voidaan varmistaa uusien prosessien ja toimintamallien vakiintuminen osaksi päivittäistä toimintaa.

Kyselyn vastaajat antoivat palautetta myös kyselyn rakenteesta ja sisällöstä. Yhtenä puutteena havaittiin se, että vastausvaihtoehdoista puuttui ”En osaa sanoa”-vaihtoehto. Kaikki vastaajat eivät esimerkiksi tienneet ulkoistamisen syitä tai osanneet arvioida projektin onnistumista. Tämän lisäksi kysymyksissä neljä ja viisi olisi pitänyt myös kyllä-vastauksessa mahdollistaa vastauksen perustelu ja

tarjota vastaajille ”En osaa sanoa” -vaihtoehto. Haasteena oli myös se, että kysymyksistä kuusi ja seitsemän ei käy ilmi, mitä johdolla tarkoitetaan. Vastaaja saattoi ymmärtää, että johdolla tarkoitetaan esimerkiksi organisaatioiden johtoa, projektipäälliköitä tai projektin ohjausryhmää.

Koska kysely oli kohdistettu yhteisesti kaikille vastaajaorganisaatioille ja se toteutettiin anonymisti, vastauksista ei pystytty erittelemään vastaajien omaa organisaatioita. Järjestämismenestysten siirrot olivat sisällöltään ja toteutustavaltaan erilaiset näiden kolmen vastaajaorganisaation välillä. Tutkijat totesivat, että kaikille vastaajaorganisaatioille olisi pitänyt lähettää omat, sisällöltään yhtenäiset kyselyt. Tämän lisäksi kyselyt olisi pitänyt kohdistaa eri vastaajaryhmille, jotta kysymyksiä olisi voitu tarkentaa koskemaan vastaajien roolia järjestämismenestysten siirroissa. Lisäksi kyselyn testaaminen ennakkoon olisi saattanut lisätä vastausprosenttia (Kananen 2015, 204). Testikyselystä saadun palautteen ja kehitysehdotusten perusteella kyselyn sisältöä, kysymyksen asettelua ja rakennetta olisi voitu muokata toimivammaksi. Kyselyä olisi voitu paremmin kohdentaa eri vastaajasegmenttien tarpeisiin ja kysyä eri asioita päätöksentekijöiltä, projektin jäseniltä ja muulta henkilöstöltä.

Vaikka kyselyn tuloksia ei voida pitää luotettavina vähäisen vastaajamäärän vuoksi, vastaukset kuitenkin tukevat aiempaa näkemystä siitä, mitkä asiat ovat olleet kipupisteitä aiemmissa järjestämismenestysten siirroissa. Henkilöstön palautteen ja kehittämisehdotusten kerääminen heti järjestämismenestysten siirtojen jälkeen on tärkeää organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyön toimeksiantajien tulisi ottaa projektin onnistumiskysely vakiintuneeksi osaksi palveluiden järjestämismenestysten siirtoprojektien päätösvaihetta.

4 LSHP:N TIETOHALLINNOSSA TOTEUTETTU TUTKIMUS

4.1 Nykytila

Lshp:n yhtenä palveluyksikkönä on tietohallinto. Tietohallinnon toiminta-ajatuksena on luoda koko sairaanhoitopiirissä ICT-toimintaympäristö, joka mahdollistaa järkevän, taloudellisen, tehokkaan ja turvallisen tavan käyttää eri tietojärjestelmiä. Tietohallinnon vastuulla on erilaisia tehtäviä, kuten sairaanhoitopiirin ICT-infrastruktuurin kehittäminen ja ylläpito, yleinen tietohallinnon kehittäminen sekä tietojärjestelmien suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Tietoliikennepalvelut ovat olennainen osa sairaalaan toimintaa ja esimerkiksi sovelluspalvelu ei toimi ilman tietoliikennepalveluita. Muut sairaanhoitopiirin palveluyksiköt konsultoivat tietohallintoa esimerkiksi erilaisten ICT-palveluiden ja sovellusten valinnasta ja tietohallinto toimii hankintayksikkönä ICT-hankinnoissa. Tietohallinnon vastuulla on tekninen tietoturvallisuus eri palveluratkaisuissa. Julkisen hallinnon organisaatioiden hankintoja säätelevät kansallinen ja eurooppalainen lainsäädäntö sekä organisaatioiden omat hankintojen toteuttamiseen liittyvät ohjeet ja säännöt. Hankinnan tekee aina hankintalakien mukainen hankintayksikkö. Hankintayksikkönä toimivan viranomaisen toimivalta hankinnoissa määräytyy viranomaista koskevan lainsäädännön mukaisesti. (Lapin sairaanhoitopiiri 2019b).

Tietohallinnon toiminta-ajatukseseen kuuluu myös luoda koko sairaanhoitopiirissä ja sen eri yksiköissä tietojenkäsittelyn toimintaympäristö, joka mahdollistaa järkevän, taloudellisen, tehokkaan ja turvallisen tavan käyttää erilaisia tietojärjestelmiä. Sovelluspalvelut ovat asiakkaalle päivittäisessä työssä ja käytössä näkyviä palveluita. Palvelut on jaoteltu tuotteisiin, joista kullakin on omat palveluajat, palvelusopimukset ja hinnat. Työntekijöille tuotetaan riittävä tieto tietoturvasta potilastietojen käsittelyyn liittyen. Sairaanhoitopiirin työntekijät ovat sitoutuneet noudattamaan ATK-työskentelyohjetta ja tähän kuuluu, että kaikki työntekijät suorittavat tietosuojakurssin. (Lapin sairaanhoitopiiri 2019e.)

Erikoissairaanhoidolla tarkoitetaan eri erikoisalojen mukaista sairauden ehkäisyä, tutkimista, hoitoa ja kuntoutusta. Näiden lisäksi erikoissairaanhoitoon kuuluu ensihoito ja päivystys. Manner-Suomessa sairaanhoitopiirejä on 20 ja jokaisen kunnan on kuuluttava jonkin sairaanhoitopiirin erityisvastuualueeseen,

jonka keskuksena toimii yliopistollinen sairaala. (Erikoissairaanhoito 2019.) Erikoissairaanhoidon palveluiden tuottaminen toimii eri tavalla kuin mielenterveys- ja päihdepalveluiden, perusterveydenhuollon tai sosiaalihuollon palveluiden tuottaminen. Erikoissairaanhoidon tietojärjestelmät ja niihin liittyvät prosessit on suunniteltu erikoissairaanhoidon tarpeisiin. Tietohallinto on tärkeässä roolissa palveluiden järjestämistä siirroissa. Tietohallinnon vastuulla on huolehtia sairaalan palveluyksiköiden ICT-palveluista ja niiden jatkumisesta sovitulla tavalla. Ilman toimivia tietojärjestelmiä ja laitteita toimintaa on lähes mahdotonta siirtää Lshp:n toimintavastuulle. (Lapin sairaanhoitopiiri 2019e.)

Erikoissairaanhoidossa annetaan ensiapua ja kiireellistä tai kiireetöntä hoitoa, jonne potilas tarvitsee lähetteen. Perusterveydenhuollon tai yksityisen terveydenhuollon toimijan puolella toimiva lähettävä lääkäri tekee oman arvionsa potilaan hoidon tarpeesta. Ennen lähetteen tekemistä erikoissairaanhoitoon lääkärin tulee tehdä tarvittavat tutkimukset ja niiden perusteella tulee tehdä arvio jatkohoitoon lähettämistä. Erikoissairaanhoidossa erikoislääkäri tekee vielä oman arvionsa siitä, otetaanko potilas hoitoon vai ei. Lähetteen hyväksymisen jälkeen potilaalle tehdään tarvittavat tutkimukset ja pidetään tarvittava määrä vastaanottoja erikoislääkärin tai muun ammattihenkilön luona. Potilaiden hoito voi vaihdella yhdestä käyntikerrasta useamman vuoden hoitosuhteeseen. Tämän jälkeen lääkäri päättää hoitosuhteen erikoissairaanhoidossa ja potilas siirtyy jatkohoitoon perusterveydenhuollon puolelle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019a.)

Kunnan tehtävänä on huolehtia terveyskeskuksessa oman väestönsä terveyden seurannasta, edistämisestä sekä tuottaa erilaisia terveydenhuoltoon kuuluvia palveluita. Jokaiselle kuntalaiselle on määriteltävä oman alueen perusterveydenhuollon yksikkö. Perusterveydenhuollolle on tehty tarkat määritelmät laissa. Perusterveydenhuollon vastuulle kuuluu määriteltävien sairauksien ja tapaturmien hoito sekä seuranta. Näiden lisäksi ennalta ehkäisevä hoitotyö sairauksien osalta on myös iso osa perusterveydenhuoltoa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019c.)

Lshp:lle tämän opinnäytetyön myötä tuotetusta tarkistuslistasta on tarkoitus saada mallipohja, jota voidaan hyödyntää ja kehittää tulevaisuudessa toteutettavien järjestämistä siirtojen valmistelussa. Muutokseen vaikuttavia toimenpiteitä, sidosryhmiä ja tehtäväkokonaisuuksia on vaikea lähteä selvittämään, jos

taustalla ei ole valmista lomaketta, johon on kuvattuna kaikki tarpeelliset selvitetävät asiakokonaisuudet.

Ennen projektin aloitusta tulee tehdä esiselvitys, jonka pohjalta syntyy projektiehdotus sekä arvio kustannuksista ja resurssitarpeista. Esiselvitys tulee tehdä riittävän tarkalla tasolla, jotta sitä voidaan hyödyntää päätöksentekoon ennen varsinaisen projektin aloittamista. Projektiehdotuksesta tulee käydä ilmi ne muutostarpeet, jotka ovat olleet projektin asettamisen taustalla. Projektiehdotuksessa arvioidaan hyödyt, jotka projektin tuotosten myötä tullaan saamaan. (Ruuska 2012, 185–186.) Huolellisen taustaselvityksen avulla voidaan välttyä ongelmatilanteilta, jotka estävät tai hidastavat suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamista aikataulussa. Kartoitusvaiheessa tulee linjata ne palvelut, jotka tulevat Lshp:n toteutettavaksi, jäävät järjestämisvastuun siirtäneelle organisaatiolle tai voidaan ostaa inhouse-yhtiöltä. Aiemmin toteutetut järjestämisvastuun siirrot ovat olleet uusia toimintamalleja niin kunnille kuin Lshp:lle. Tämän vuoksi järjestämisvastuun siirtoja on lähdetty tekemään sen hetkisillä tiedoilla ja osaamisella. Aiemmin toteutetuista järjestämisvastuun siirroista on kuitenkin opittu paljon. Lshp:lla ei ole ollut valmiina selkeää toteutus suunnitelmaa siirroille. Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli tuottaa tarkempaa tietoa siitä, miten tulevat järjestämisvastuun siirrot kannattaa jatkossa toteuttaa. Tämän opinnäytetyön aikana valmistuva tarkistuslista ei ole sellaisenaan täysin valmis, vaan sitä tullaan jatkossakin kehittämään toteutettujen järjestämisvastuun siirroista saatujen kokemusten myötä.

Aiemmissa järjestämisvastuun siirroissa projektit on toteutettu kahdella eri tavalla. Rovaniemen kaupungin mielenterveys- ja päihdepalveluiden siirrossa henkilöstö siirtyi Lshp:n työntekijöiksi ja heidän käyttöönsä tuli Lshp:lla jo käytössä olevat tietojärjestelmät. Muonio-Enontekiön siirrossa henkilökunta siirtyi Lshp:n työntekijöiksi, mutta perusterveydenhuollon aiemmin käytössä olleet potilastietojärjestelmät ja muut hoitoon liittyvät tietojärjestelmät jäivät heillä käyttöön. Edellä mainituissa järjestämisvastuun siirto projekteissa päätöksiä tehtiin tapauskohtaisesti. Ensisijaisesti on kuitenkin pyritty siihen, että siirtyvä organisaatio alkaa käyttämään Lshp:ssa jo olemassa olevia tietojärjestelmiä. Jos Lshp:lla ei ole tarjota vastaavaa tietojärjestelmää perusterveydenhuollon käyttöön, siirtyvä organisaatio jatkaa omien tietojärjestelmiensä käyttöä. Näissä tilanteissa tehdään ta-

pauskohtainen selvitys siitä, tehdäänkö projektin aikana kilpailutus uudesta tietojärjestelmästä, vai löytyykö jo Lshp:lla tai LapIT:llä olemassa olevista tietojärjestelmistä vastaavaa siirtyvän organisaation hyödynnettävissä olevaa ratkaisua.

Palveluiden ulkoistaminen Lshp:n toimintavastuulle on ollut haastavaa. Isoimpina ongelmina ovat olleet yhteisten tavoitteiden ja yhteisen kielen puuttuminen, budjetoitahaasteet sekä epäselvä työnjako ja vähäinen sitoutuminen muutokseen. Jääskeläisen (2018) mukaan laadukkaiden palveluiden tuottaminen kustannustehokkaasti liittyy työprosessien sujuvaan toimintaan hoitoalalla. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työn kokonaistuottavuuteen ja oman työn kehittämiseen. (Jääskeläinen 2018, 25.) Aiemmin toteutetut palveluiden järjestämistä vastaavien siirrot ovat olleet hieman erilaisia ja esimerkiksi muutoksen laajuus on vaihdellut. Joissakin tapauksissa on muutettu vain palveluiden tuottamisen ja ICT:n ylläpidon vastuutahoa, kun toisissa tapauksissa on edellä mainitun lisäksi muutettu myös henkilöstön toimintaprosesseja. Yhtenäistä prosessia suunniteltaessa on hyvä määritellä ulkoistamisen etenemissuunnitelma. Etenemissuunnitelmassa määritellään ulkoistamisen tavoitetilä tarkastelujakson päättyessä, välivaiheiden tarkemmat toimenpiteet ja näiden pohjalta suunnitelmat tavoitteeseen pääsemiseksi ja keskeiset valmistelutoimet (Lehikoinen ym. 2013, 49). Lshp:lla ei ole ollut yhtenäistä prosessia järjestämistä vastaavien siirron toteutukselle. Tämän opinäytetyön aikana laaditun tarkistuslistan ja prosessikuvauksen myötä on tarkoitus saada tulevista järjestämistä vastaavien siirroista huomattavasti selkeämpiä, tehokkaampia ja laadukkaampia niin aikataulullisesti, taloudellisesti kuin sisällöllisesti.

Avoimen tiedotusstrategian tavoitteena on kertoa jo hyvin varhaisessa vaiheessa yrityksen ulkoistussuunnitelmista. Tällä tavalla vältetään riskit siitä, että tieto mahdollisesta valmistelusta vuotaa muualle organisaatioon ja tieto muutoksesta muuttuu käytävähuhuiksi. Varhainen kommunikaatio siirtyvän henkilöstön kanssa on paras tietolähde esimerkiksi kerätessä tietoa nykyisistä tehtävistä. (Lehikoinen ym. 2013, 138). Tärkeää on myös ottaa huomioon asiakas eli järjestämistä vastaavien siirroissa palvelut Lshp:lle siirtävä kunta. Palveluiden järjestämistä vastaavien ulkoistavan kunnan kanssa tulee tehdä tiivistä yhteistyötä, kuunnella, luoda yhteisiä toimintamalleja siirron etenemiselle ja ratkaista yhdessä eteen tulevia haasteita. Näin saadaan vähennettyä muutosvastarintaa ja tuotettua laadukkaampi lopputulos järjestämistä vastaavien siirrolle.

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

4.2.1 Työpajojen valmistelu

Lshp:n sisäiset työpajat valmisteli ja johti Anne Körkkö tutkijan roolissa. Työpajoissa käsiteltiin Lshp:n aiemmin toteuttamia palveluiden järjestämisvastuun siirtoja. Työpajoja pidettiin kaksi ja aikataulusyistä ne olivat peräkkäisinä päivinä. Työpajaan kutsuttiin kaikki tietohallinnon työntekijät. Tietohallinnossa työskentelee 12 henkilöä, joista jokaisella on omat vastualueensa. Tutkija suunnitteli ennakoon, kumpaan työpajaan tietohallinnon työntekijät kutsuttaisiin. Jako oli tehty työntekijöiden vastuualueiden perusteella. Kutsussa oli mainittu vain työpajan aihe ja sisältö hyvin yleisellä tasolla. Työpajaan ei annettu mitään ennakkomateriaalia tai tarkempaa dokumentaatiota opinnäytetyön sisällöstä. Tavoite oli, että osallistujat tulevat työpajaan avoimin mielin ja ilman ennakkoasenteita. Työpajojen valmistelun aikana tutkija tutustui erilaisiin työpajamenetelmiin. Yleensä organisaatioissa pitäydytään tutuissa palaveri- ja työpajamenetelmissä. Tutkija halusi, että uuden menetelmän avulla työpajan jäsenet innostuisivat osallistumaan aktiivisemmin työskentelyyn. Tavoitteena oli, että kokeilemalla eri menetelmiä voidaan löytää uusia ja juuri kyseiselle työyhteisölle sopivia tapoja työpajojen järjestämiseen.

Tutkija valitsi työpajoissa käytettäväksi menetelmäksi jana- ja koordinaatistomenetelmän. Menetelmän avulla jokainen työpajaan osallistuva pystyi pohtimaan oman roolinsa osalta, mitä oli tehnyt tai miten oli osallistunut jo toteutettuihin järjestämisvastuiden siirtoihin. Sen avulla osallistujat pystyivät tunnistamaan vastuullaan olleita asioita ja järjestämään niitä aikajanelle. Tutkija oli valmistellut valkotaululle alustavan aikajanasuunnitelman kumppaniorganisaatioille opinnäytetyössä aiemmin toteutetun sähköisen kyselylomaketutkimuksen pohjalta. Lisäksi työpajoissa hyödynnettiin hiljaisen ryhmittelyn menetelmää. Menetelmän myötä jokaiselle annettiin mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitä ja ajatuksia käsiteltävään aiheeseen liittyen. Työpajoissa käydyn keskustelun aikana osallistujat toivat uusia rooleja, ajatuksia ja tehtäviä seinälle ja muuttivat niiden sijaintia aikajanelle.

Ensimmäiseen työpajaan kutsuttiin kaikki tietohallinnon työntekijät, jotka olivat osallistuneet aiemmin toteutettuihin palveluiden järjestämisvastuun siirtoihin. Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli selvittää kokemuksia aiemmista järjestämisvastuun siirroista. Työpajassa haluttiin kuvata, miten Lshp:n tietohallinto on toteuttanut järjestämisvastuun siirtoja ja miten ne jatkossa haluttaisiin toteuttaa. Toiseen työpajaan kutsuttiin tietohallinnon pääsuunnittelijat, palvelupäällikkö ja tietohallintojohtaja. Heidän valintansa perusteena oli oman vastualueen kokonaisymmärrys, tiiviimpi yhteistyö ja sopimusten hallinta LapIT:n kanssa. Toisen työpajan tavoitteena oli jatkaa ensimmäisessä työpajassa kuvattua järjestämisvastuun siirtoprosessia ja lähteä jatkokehittämään prosessia eteenpäin.

4.2.2 Ensimmäinen työpaja

Ensimmäinen työpaja pidettiin 11.12.2019. Paikalla oli tutkijan lisäksi kolme työntekijää, joista kaksi oli suunnittelijoita ja yksi pääsuunnittelija. Työpajaan oli kutsuttu yhteensä yksitoista työntekijää. Työpajan tavoitteena oli tunnistaa järjestämisvastuun siirron rooleja ja tehtäviä tietohallinnossa. Työpajan alussa esiteltiin lyhyesti opinnäytetyön aihe ja työpajan tarkoitus. Työpajan osallistujille kerrottiin, että työpajassa hyödynnettäisiin heidän aiempia kokemuksiaan järjestämisvastuun siirroista, eli pohdittaisiin, mikä heidän mielestään oli niissä mennyt hyvin ja mitä olisi pitänyt tehdä toisin. Työpajan osallistujille esiteltiin aiemmissa järjestämisvastuun siirroissa ilmenneitä haasteita. Yksi suurimmista tunnistetuista haasteista oli se, että projektin suunnittelun ja toteutuksen aikana ei ollut kyetty tunnistamaan kaikkia siirron kannalta oleellisia vaiheita ja tehtäviä. Niitä oli huomattu esimerkiksi vasta tuotantoon siirtymisen jälkeen. Tutkija kertoi osallistujille, että Lshp:n sisäisten työpajojen tavoitteena on tuottaa tarkistuslista. Tarkistuslistan avulla tulevat järjestämisvastuun siirrot saadaan toteutettua aiempaa hallitummin. Tarkistuslista tulee valmistuttuaan tiedoksi jokaiselle tietohallinnon työntekijälle. Sen oheen tullaan Lshp:n ja LapIT:n yhteisessä johdon työpajassa tuottamaan ylätason prosessikuvaus, joka ohjaa järjestämisvastuun siirtojen suunnittelua ja toteuttamista ICT:n osalta.

Työpajan osallistujat pohtivat aluksi yleisesti sitä, mitä he itse ja mitä muut suunnittelijat tietohallinnossa olivat aiemmissa järjestämisvastuun siirroissa tehneet. Järjestämisvastuun siirto terminä osoittautui uudeksi. Tutkija kävi tämän termin

tarkemmin läpi ja peilasi sitä jo tapahtuneisiin järjestämisvastuun siirtoihin. Tämän jälkeen käynnistettiin työpajatyöskentely. Aluksi tutkija pyysi osallistujia kirjaamaan tarralapuille tehtäviä, joita he olivat toteuttaneet aiemmissa järjestämisvastuun siirroissa. Osallistujat esittelivät kirjaamansa tehtävät ja veivät ne taululle. Tämän jälkeen tutkija muutti alkuperäistä työpajan suunnitelmaa ja hän antoi paikalla olijoille tehtäväksi pohtia myös poissaolijoiden aiemmat tehtävät järjestämisvastuun siirroissa. Työpajassa todettiin, että toimeksiannot olivat saattaneet tulla tietohallintoon monella eri tavalla. Koska osa suunnittelijoista on hyvin itseohjautuvia, he saattavat napata tiedon käytävähuhuista, kun taas osa odottaa työmääräystä viralliselta taholta. Osa aikajanalla olleista vaiheista jäi ilman aktiivisia tietohallinnon rooleja vielä tässä vaiheessa työpajaa. Tämän jälkeen työpajassa pidettiin pieni tauko.

Tauon jälkeen sama työryhmä alkoi tehdä muutoksia siihen, miten järjestämisvastuun siirrot tulisi heidän mielestään jatkossa toteuttaa, jotta oikealle suunnittelijalle saadaan tieto oikeaan aikaan. Tavoitetilaa pohdittaessa tiedottaminen nousi ensimmäisenä esiin ja herätti eniten keskustelua. Työpajassa keskusteltiin muun muassa vastuunjaon hahmottamisesta, tiedottamisvastuusta ja tiedottamisen ajantasaisuudesta. Järjestämisvastuun siirtoja ei ole tietohallinnon sisällä toteutettu projektimaisesti, jonka vuoksi kokonaisuuden hallinta on ollut vaikeaa. Järjestämisvastuun siirtoon liittyviä tehtäviä on tullut tietohallintoon yksittäisinä tehtävinä. Tietohallinnon henkilöstö ei ole aina tiennyt, mitä tehtäviä muut tietohallinnossa tekevät järjestämisvastuun siirron projektissa. Suunnittelijat tunnistivat järjestämisvastuun siirron kannalta oleellisia tehtäviä, mutta eivät välttämättä hahmottaneet niiden vastuuhenkilöitä.

Työpajan lopuksi tutkija kertoi seuraavan työpajan sisällöstä ja sen osallistujista. Työpajan päätteeksi hyödynnettiin vahvuuskortteja. Jokaisen paikallaolijan tuli tunnistaa korteista omat vahvuutensa työntekijänä. Paikallaolijat valitsivat vahvuudet myös poissaolijoille ja ne kirjattiin ylös. Tutkija pyysi työpajan osallistujilta palautetta työpajan onnistumisesta. Osallistujat kokivat työpajan tarpeelliseksi ja aiheen tärkeäksi. Vahvuuskortit koettiin mukavana loppukevennyksenä työpajalle. Osallistujat kokivat, että heidän ymmärryksensä järjestämisvastuun siirroista kasvoi. He hahmottivat aiempaa paremmin oman roolinsa järjestämisvas-

tuun siirroissa, mutta myös muussa koko sairaalaa koskevassa projektitoiminnassa. Työpajalle asetetut tavoitteet valmistuivat suunniteltua nopeammassa aikataulussa. Työpaja päätettiin noin puoli tuntia etuajassa.

4.2.3 Toinen työpaja

Toinen työpaja pidettiin 12.12.2019. Paikalla oli tutkijan lisäksi neljä henkilöä, joista yksi oli palvelupäällikkö ja kolme pääsuunnittelijaa. Paikalle oli kutsuttu yhteensä kuusi tietohallinnon työntekijää. Työpajan tavoitteena oli jatkotyöstää edellisessä työpajassa aloitettuja järjestämisvastuun siirron rooleja ja tehtäviä tietohallinnossa sekä tunnistaa tehtävistä vastaavia sidosryhmiä. Työpajan alussa käytiin läpi työpajan kulku ja tavoitteet. Edellisen päivän työpajan tuotos eli järjestämisvastuun siirron prosessin vaiheistus oli edelleen valkotaululla ja tutkija pyysi osallistujia tutustumaan siihen. Toisen työpajan tavoitteena oli viedä kokonaisprosessin kuvausta vielä tarkemmalla tasolla eteenpäin ja suunnitella realistinen tavoitetila huomioiden myös sidosryhmät. Työpajan tarkoituksena oli käydä läpi ja suunnitella esitys tulevien järjestämisvastuiden siirrosta johdon työpajaan ensimmäisen työpajan tuotosten pohjalta. Tarkastelunäkökulmana oli Lshp:n tietohallinto.

Tutkija oli suunnitellut, että työpajatyöskentely käynnistettäisiin hiljaisen ryhmitteilymenetelmän avulla. Ajatuksena oli, että jokainen työpajaan osallistuva miettisi hiljaa, mitä rooleja ja tehtäviä hän prosessissa tunnistaa ja kirjaisi ne tarralapuille. Työpajan osallistujat kokivat keskustelullisen menetelmän paremmaksi ja pyysivät menetelmän vaihtamista. Tutkija vaihtoi menetelmän puhtaaksi jana- ja koordinaatistomenetelmäksi, joka mahdollisti aktiivisemmän keskustelun prosessin aikana. Tutkija pyysi osallistujilta kommentteja aikajanelle kirjattuihin vaiheisiin. Osallistujat olivat sitä mieltä, että valkotaululla jo olevat järjestämisvastuun siirron vaiheet olivat hyvät. Työryhmä lähti tarkastelemaan edellisen työpajan tuotosta ja jatkotyöstämään sitä. Työpajan osallistujat muun muassa nimesivät järjestämisvastuun siirtoprosessia koskevia rooleja sekä tunnistivat sidosryhmiä aiempaa tarkemmalla tasolla. Työskentelyä jatkettiin jonkin aikaa, jonka jälkeen pidettiin pieni tauko.

Tauon jälkeen työryhmä jatkoi yhdessä keskustelua järjestämisvastuun siirtoprosessin tavoitetilasta. Tässä vaiheessa lisättiin myös organisaatioiden vastuita ja

vastuuhenkilöitä eri vaiheisiin. Tutkija pyrki ilman johdattelua ohjaamaan keskustelua, jotta prosessissa avoimena oleviin vaiheisiin ja kysymyksiin saataisiin työpajan aikana vastaukset. Työskentelyn aikana työryhmässä heräsi aktiivista keskustelua. Työryhmä hyödynsi aiempia kokemuksiaan järjestämisvastuun siirroista kehittääkseen toimintaa. Ryhmässä havaittiin muun muassa se, että tietyt tehtävät eivät kuulu tietohallinnon toteuttamisvastuulle, vaikka niitä oli tietohallinnossa aiemmin tehty. Ryhmä tunnisti tehtävien oikeita vastuutahoja.

Työpajan seuraavassa vaiheessa tutkija esitteli kumppaniorganisaatioille tässä opinnäytetyössä tehdyn sähköisen kyselylomaketutkimuksen vastauksista kaksi; mikä järjestämisvastuun siirtoprojektissa erityisesti onnistui ja mitä järjestämisvastuun siirtoprojekteissa pitäisi erityisesti kehittää. Työryhmän jäsenet kyseenalaistivat kyselyn hyödyllisyyden, koska kokivat, että siinä olleet kysymykset oli osoitettu väärälle kohderyhmälle. Työryhmä piti vastausvaihtoehtoja liian teknisinä ja vaikeina esimerkiksi hoitohenkilökunnalle. Heidän mielestään vastauksista ei voida tehdä johtopäätöksiä järjestämisvastuun siirtojen onnistumisesta ja kehittämiskohteista. Kyselylomaketutkimuksen tuloksia ei käsitelty työpajassa enempää.

Työpajan lopuksi tutkija kertoi, että tämän työpajan tuloksia tulotaisiin hyödyntämään Lshp:n ja LapIT:n yhteisessä johdon työpajassa. Myös tämän työpajan päätteeksi hyödynnettiin vahvuuskortteja samoin kuin edellisessä työpajassa. Tutkija pyysi työpajan osallistujilta palautetta työpajan onnistumisesta. He näkivät tulevat järjestämisvastuun siirrot ja järjestämisvastuun siirtoprosessin suunnittelun mahdollisuutena uudelle tehokkaammalle toimintamallille. Työpaja pystyttiin päättämään noin puoli tuntia ennakoitua aikaisemmin. Työpajan tavoite täyttyi, koska järjestämisvastuun siirron roolien, sidosryhmien ja tietohallinnon tehtävien kuvaaminen saatiin valmiiksi. Järjestämisvastuun siirtoprosessi saatiin työstettyä hyväksi pohjaksi johdon työpajaa varten. Työpajan myötä osallistujien ymmärrys järjestämisvastuun siirtoprosessista kasvoi ja osallistujat tunnistivat syitä aiemmissa järjestämisvastuun siirroissa ilmenneiden haasteiden taustalla.

4.3 Lshp:n tutkimusosion tulokset

Työpajojen tuloksena tutkija sai kolme hieman toisistaan poikkeavaa kuvausta järjestämisvastuun siirtoprosessista. Yksi kuvaus auttoi hahmottamaan, miten

aiemmat järjestämisvastuun siirrot olivat tietohallinnon näkökulmasta toteutuneet. Toisen kuvauksen avulla esitettiin, miten sen olisi pitänyt toteutua ja kolmannessa kuvauksessa huomioitiin, miten prosessi sujuisi myös hallinnollisesti oikealla tavalla. Tutkija koki, että oli valinnut oikeat henkilöt molempiin työpajoihin. Tutkijan mielestä päätös siitä, että työpajaan ei annettu ennakoon tutustuttavaksi mitään materiaalia, oli onnistunut. Työpajan jäsenet tulivat työpajaan avoimin mielin ja ilman ennakkoasenteita. Kummankin työpajan suunniteltu kesto oli kolme tuntia ja aika oli molemmissa riittävä.

Työpajojen aikana tutkija pyrki ohjaamaan keskustelua hyvin neutraaleilla kysymyksillä ja kommenteilla. Tutkija ei halunnut luoda ennakko-oletuksia tai tuoda omia mielipiteitään esiin työpajan osallistujille. Tämä oli välillä haasteellista, koska käsiteltävien asioiden kohdalla täytyi miettiä tarkkaan, miten osallistujille voi vastata. Työpajat olivat hyvin antoisia ja esille nousi myös sellaisia asioita, joita ei ollut aiemmissa järjestämisvastuun siirroissa osattu edes huomioida. Työpajan tulosten pohjalta tutkija koki pystyvänsä toteuttamaan Lshp:n tietohallinnolle opinnäytetyön konkreettisena tuotoksena olevan tarkistuslistan tulevia järjestämisvastuun siirtoja varten. Tutkija koki, että suurin osa työpajojen aikana esiin nousseista asioista oli hänellä jo tiedossa. Tutkija on ollut aktiivisesti mukana aiemmin toteutetuissa järjestämisvastuun siirtoprojekteissa ja saanut niistä paljon kokemusta.

Työpajojen menetelmävalinnat osoittautuivat onnistuneiksi. Tutkija koki, että tietohallinnon työpajoissa on aiemmin hyödynnetty vain tiettyjä menetelmiä ja menetelmien vaihtaminen osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Valittujen menetelmien avulla työntekijät saatiin toimimaan totutusta poikkeavalla tavalla ja menemään osittain myös oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Ensimmäisessä työpajassa pysyttiin ennakoon valituissa menetelmissä. Toisessa työpajassa menetelmää vaihdettiin työpajan osallistujien pyynnöstä. Keskustelelevampi menetelmä toimi työpajassa hyvin. Tutkija haluaa myös jatkossa löytää ja hyödyntää uudenlaisia työpajamenetelmiä, joita tietohallinnossa voidaan hyödyntää osana sisäistä kehittämistyötä.

4.4 Tarkistuslistan toteuttaminen

Lapin sairaanhoitopiirin työpajoista tutkija sai tarkkaa tietoa siitä, mitä tarkistuslistan toteuttamisessa tuli ottaa huomioon. Tutkija kirjasi tarkistuslistaan tietohallinnon työntekijöiden tarralapuille kirjaamia huomioita siitä, miten he olivat osallistuneet aiempiin järjestämisvastuun siirtoihin. Yleisen prosessikuvauksen avulla tutkija sai myös tietoa alkukartoituksen ja projektin etenemisen aikajärjestyksestä ja se huomioitiin Lshp:lle tehtävän tarkistuslistan rakenteessa. Tarkistuslistaan lisättiin ensin kaikki Lshp:n palveluyksiköt ja prosessikuvaukset yläotsikoiksi. Palveluyksiköt löytyivät Lapin sairaanhoitopiirin internetsivuilta. Jokaisen projektin alkukartoitusvaiheessa tulee tunnistaa, mitkä näistä palveluyksiköistä ovat oleellisia sidosryhmiä kartoituksen sekä projektin kannalta. Palveluyksiköiden lisäämisen jälkeen tutkija kävi työpajojen aineiston vielä tarkemmin läpi ja poimi sieltä tietohallinnon työntekijöiden kirjaamat tehtävät aiemmissä järjestämisvastuun siirroissa. Näiden tehtävien pohjalta tutkija lisäsi vastaavia tehtäviä myös muihin palveluyksiköihin, koska esimerkiksi sopimukset ja niiden hallinta kuuluu jokaiselle palveluyksikölle tapauskohtaisesti.

Tietohallinnon vastuualueen osalta tarkistuslista on laadittu yksityiskohtaisemalla tasolla. Tietohallinto vastaa tietojärjestelmäsopimuksista, niiden tarkastamisesta, mahdollisesta irtisanomisesta, jatkamisesta tai uusimisesta. Tietohallinnon tulee varmistaa sujuva ja oikea-aikainen projektin eteneminen ICT-palvelukokonaisuuden osalta. Tutkija laati ensin alustavan tarkistuslistan ja seuraavassa vaiheessa lähti muokkaamaan ja suunnittelemaan sitä käytännöllisemmäksi. Tietohallinnon suunnittelijoiden esittelemät tehtävät aiemmissä järjestämisvastuun siirroissa vietiin tarkistuslistalle aika- ja tärkeysjärjestykseen. Tämän jälkeen tutkija tunnisti kartoituksesta sellaisia vaiheita, joissa tietohallinto on tuottanut riittävästi pohjatietoja, jotta sidosryhmät voivat omalta osaltaan jatkaa kartoituksen tekemistä. Näissä vaiheissa kartoitukseen voidaan myös ottaa mukaan toisia sidosryhmiä, jotka ovat Lshp:n sisäisiä tai ulkopuolisia toimijoita. Esimerkiksi LapIT tuottaa Lshp:lle teknisen nykytilakartoituksen siirtyvän organisaation ICT-ympäristöstä. LapIT:n toteuttama tekninen kartoitus on osa Lshp:n järjestämisvastuun siirron valmistelun kokonaisuutta.

Tarkistuslista toteutettiin opinnäytetyön aikana tekstinkäsittelyohjelmalla. Tarkistuslista haluttiin hyväksyttäväksi Lshp:n tietohallinnon tietohallintojohtajalla ja palvelupäälliköllä ennen kuin se jaettiin muulle tietohallinnon henkilökunnalle. Tarkistuslista on tarkoitettu toteuttaa Microsoftin O365 Sharepoint-ohjelmalla sähköiseksi lomakkeeksi opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Lomakkeen toteuttaminen Sharepoint-ohjelmalla mahdollistaa useamman käyttäjän yhtäaikaisen muokkaamisen, versiohistorian tallentamisen ja organisaation ulkopuolisten tahojen käyttöoikeuden dokumenttiin. Erilaiset käyttöoikeudet mahdollistavat sen, että käyttäjä saa tarkistuslistaan vain katseluoikeuden tai muokkausoikeudet. Poistetut dokumentit on mahdollista palauttaa 90 vuorokauden kuluessa. (Sharepoint 2020a; Sharepoint 2020b.) Sharepoint kuuluu Lshp:lla jo käytössä olevaan O365-lisenssiin, eikä lomaketyökalua tarvitse hankkia erikseen.

5 LAPIT:LLÄ TOTEUTETTU TUTKIMUS

5.1 Nykytila

LapIT on perustettu vuonna 2000, kun Rovaniemen kaupunki yhtiöitti oman ICT-yksikkönsä Lapin informaatioteknologia Oy:ksi (Karvonen 2005). Muita LapIT:n perustajaorganisaatioita ovat Rovaniemen maalaiskunta, Lapin sairaanhoitopiiri ja Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Suurin osa Lapin kunnista on LapIT:n omistaja-asiakkaana (LapIT Oy 2018b, 28). Yrityksen kasvu pohjautuu uusien asiakkaiden hankintaan ja perustamisensa jälkeen LapIT:n viimeisimpiä uusia kokonaispalveluasiakkuuksia ovat olleet muun muassa Lapin sairaanhoitopiirin kuntayhtymä ja Muonion kunta. Kokonaispalveluasiakkaat hankkivat LapIT:lta täyden ICT-palvelun, joka sisältää muun muassa laitteiden, tietojärjestelmien ja muun ICT-infrastruktuurin ylläpidon ja tuen. LapIT:n palveluista kiinnostuneen organisaation ICT-ympäristö kartoitetaan kokonaiskuvan saamiseksi. Kartoituksen tietoja hyödynnetään sekä käyttöönottoprojektin että käynnistyvien palveluiden hinnoittelun ja tarjousten pohjalla. Kokonaispalvelun tarjoukset annetaan yleensä alustavina arvioina ja ne tarkistetaan käyttöönottoprojektin yhteydessä.

Uuden kokonaispalveluasiakkaan käyttöönotot toteutetaan LapIT:llä projekteina. Virallista vakiomallia kokonaispalveluprojekteihin ei ole, vaan projektit suunnitellaan ja toteutetaan tapauskohtaisesti nojaten kuitenkin LapIT:n yleisiin projekti-käytäntöihin ja aiemmin hyviksi koettuihin toimintamalleihin. Vuosien saatossa on todettu, että kokonaispalvelun käyttöönotto on suositeltavaa tehdä yhdellä kertaa, eikä jättää yksittäisiä kokonaisuuksia myöhemmin toteutettavaksi. Tästä tyyppillisenä esimerkkinä ovat asiakkaan tietojärjestelmien siirrot LapIT:n palvelinalustalle ja ylläpitoon, jotka on joissakin tapauksissa jätetty toteutettavaksi palvelutuotannon toimesta kokonaispalveluprojektin jälkeen. Projektimaisella toiminnalla voidaan tukea sitä, että muutokset saadaan toteutettua laadukkaasti, aikataulussa sekä budjetin rajoissa (Camilleri 2011, 27). Poikkeuksia on tehty, jos asiakas on juuri uusinnut järjestelmien palvelinalustat. Tällöin heidän ei ole järkevää uusia niitä uudelleen, ennen kuin vanhojen laitteiden elinkaari päättyy. Palvelimet siirtyvät sellaisenaan LapIT:n ylläpitoon asiakkaan omasta vanhasta konealusta.

Käyttöönottoprojektin ja käynnistyvien palveluiden hinnoittelu perustuu LapIT:n omiin hinnoittelulaskemapohjiin, joita ajoittain uudistetaan vastaamaan muuttuvia kapasiteetikustannuksia esimerkiksi levytilan tai palvelinlisenssien hinnan osalta. Myös LapIT:n palveluhinnastoa uudistetaan ajoittain ja uudet palveluhinnat päivitetään hinnoittelulaskemapohjiin. Hinnoittelun haasteeksi on johdon, myynnin sekä asiantuntijoiden kokemusten pohjalta tunnistettu se, että asiakkaan ICT-ympäristöä ei tunneta riittävällä tarkkuudella ennen käyttöönottoprojektin alkamista, vaikka tekninen kartoitus on tehty. Yksi syy tähän on se, että LapIT:n kartoitus ei ole ohjannut selvittämään kaikkia tarpeellisia tietoja asiakkaan ympäristöstä. Toinen syy voi olla se, että asiakkaan omat rekisterit ja dokumentaatio eivät ole olleet kaikilta osin ajan tasalla. Alla esitelyihin asiakkaan ICT-ympäristön nykytilan ja dokumentoinnin tason haasteisiin on voitu törmätä vuosien saatossa toteutettujen teknisten kartoitusten ja kokonaispalvelun käyttöönottoprojektien aikana. On ollut tilanteita, joissa asiakkaalla ei ole ajantasaista ja täydellisen kattavaa rekisteriä laitteista, lisensseistä tai käyttäjämääristä. Joskus myös laite- ja tietojärjestelmätoimittajien kanssa tehtyjä sopimuksia ei löydy tai ne ovat vanhoja tai laadittu puutteellisesti. LapIT:n kannalta oleellisia tietoja asiakkaan ja toimittajan välisissä sopimuksissa ovat toimittajan palveluajat sekä toimittajan tarjoaman tukipalvelun sisältö ja laajuus. Tämä vaikuttaa muun muassa siihen, millä tasolla LapIT tarjoaa tukea tietojärjestelmien ylläpitoon ja päivittämiseen. Tukea tarjotaan asiakkaan ja tietojärjestelmän tarpeiden ja vaatimusten mukaisesti. Normaalin palveluajan puitteissa tarjottava tuki lasketaan mukaan kuukausiveloituksiin ja tuen määrä arvioidaan aina tietojärjestelmäkohtaisesti.

Laiterekisterin lisäksi myös asiakkaan tietojärjestelmäsalkku voi vaatia päivittämistä kartoituksen yhteydessä. Tietojärjestelmäsalkkuun on dokumentoitu kaikki organisaatiossa käytettävät tietojärjestelmät sekä muun muassa perustietoja tietojärjestelmän hallinnointiin, elinkaareen ja kustannuksiin liittyen (JHS-suositukset 2017). Käyttöönottoon valmistauduttaessa tietojärjestelmäsalkun sisältö käydään läpi yhdessä asiakkaan kanssa ja selvitetään, mitkä järjestelmät jäävät käyttöön ja mitkä voidaan korvata tai poistaa. Kunnissa ja kuntayhtymissä voi olla käytössä vanhentuneita järjestelmiä. Joko palvelimen käyttöjärjestelmä, palvelin itsessään tai tietojärjestelmän versio on elinkaarensa päässä. Käytössä voi olla myös järjestelmiä, joihin ei enää saa toimittajan tukea, mutta niitä saatetaan silti käyttää aktiivisesti. On myös tilanteita, joissa tietojärjestelmää on vaihdettu,

mutta vanhaa järjestelmää ei ole poistettu ja se on jäänyt katselukäyttöön tai sen sisältämää dataa ei ole siirretty arkistoon tai uuteen tietojärjestelmään. Kysymykseksi ICT-kokonaispalvelun käyttöönotossa nouseekin se, mitä näille järjestelmille tehdään. On harkittava, voidaanko ne poistaa ja korvata toisella ratkaisulla vai pyritäänkö järjestelmien tietoturvallisuutta parantamaan saatavilla olevin keinoin, jotta niiden käyttöä voidaan edelleen jatkaa.

Lopulta kuitenkin asiakas itse tekee päätöksen vanhentuneiden järjestelmien käytöstä ja arvioi niiden aiheuttamat riskit omalle toiminnalleen. Kuntaliiton julkaiseman raportin mukaan vain noin puolet kunnista ja kuntayhtymistä on kuvannut ja dokumentoinut organisaationsa kokonaisarkkitehtuurin (Hyvärinen ym. 2018, 61). Puutteellinen ICT-ympäristön dokumentaatio muodostuu haasteeksi siinä vaiheessa, kun ympäristöä aletaan siirtää LapIT:n haltuun. Usein vasta käyttöönottovaiheessa saadaan tarkka kuva asiakkaan ICT-kokonaisarkkitehtuurista.

Pienempien kuntaorganisaatioiden rajallinen budjetti asettaa haasteita resursien ohjaamiseksi ICT-ratkaisujen kehittämiseen ja digitalisaation tukemiseen (Hyvärinen ym. 2018, 47). Tämä vaikuttaa osaltaan siihen, voidaanko kunnan ICT:ssä hyödyntää moderneja ja yhtenäisiä ratkaisuja. On tilanteita, joissa kunnan infrastruktuuria on rakennettu pala kerrallaan ja useamman eri toimittajan toimesta. Ympäristö on tällaisissa tilanteissa teknologioiltaan hajanainen, eikä yhtenäistä integraatioarkkitehtuuria tai keskitettyä hallintaa juurikaan ole. Tämä johtaa ympäristön manuaaliseen ylläpitoon, joka on tehotonta kustannus- ja resurssimielessä. (Witt 2012, 183–184.) Integraatioarkkitehtuuriin on kuvattu, kuinka tietojärjestelmien väliset yhteydet on toteutettu ja kuinka niitä hallitaan (JHS-suositukset 2017). Pääosa ICT-tukihenkilön työajasta menee ympäristön tukeen ja ylläpitoon, ei sen kehittämiseen (Hyvärinen ym. 2018, 38–39).

Kunnilla ja kuntayhtymillä on useita syitä ICT-tuen ja ylläpidon ulkoistamiseen ICT-kokonaispalvelua tarjoaville yrityksille. Kuntaliiton vuonna 2018 julkaiseman raportin mukaan tunnistettuja ICT-ulkoistusten syitä ovat muun muassa laadun kasvattaminen, riskienhallinnan paraneminen, volyymiedut esimerkiksi hankinnoissa sekä omien IT-resurssien vähäisyys. Vaikka kuntaorganisaation tietohallinto ei ICT-palveluiden ulkoistamisen jälkeen vastaa täysin itsenäisesti ICT-infrastruktuurin teknologisesta kehittämisestä, he vastaavat edelleen kunnan ICT-hankinnoista ja tietojärjestelmäarkkitehtuurista. (Hyvärinen ym. 2018, 20–21.)

Kuntaorganisaatioiden hankkimat tietojärjestelmät voivat osaltaan vaikuttaa palveluntuottajan tarjoaman ICT-infrastruktuurin kehitystarpeisiin. Palveluntarjoajan tehtävänä on varmistaa se, että käytettävät laitteet ja ratkaisut ovat laadukkaita, nykyaikaisia ja tukevat asiakkaiden toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Uuden asiakkaan käyttöönottoprojektissa asiakkaan vanhasta ICT-infrastruktuurista luovutaan. Vanhat työasemat poistetaan ja tilalle tuodaan LapIT:n kautta hankitut leasing-työasemat. LapIT:n tietoliikennetarkaisu, palvelimet ja viestintä- ja kollaboraatiotarkaisu, eli virtuaaliset kommunikointi- ja yhteistyövälineet sekä muut perusjärjestelmät korvaavat projektin aikana asiakkaan vanhan ympäristön. Kokonaispalvelun käyttöönottoprojektin aikana on hyvä tilaisuus tunnistaa kehittämistarpeita asiakkaan ICT-ympäristön lisäksi myös asiakkaan sisäisissä toimintaprosesseissa. Asiakasorganisaation sisäistä toimintaa voidaan tehostaa ICT:n avulla. Asiakkaan toimintaympäristö ja prosessit tulee tuntea hyvin, jotta löydetään parhaat keinot siihen, miten ICT voi tukea toiminnan tehostamista, laadun parantamista ja kehittämistä. (Beynon-Davies 2009, 64–65.) Tämän lisäksi ICT:n avulla voidaan parantaa LapIT:n asiakasorganisaation omien asiakkaiden, eli kuntalaisten palvelukokemusta tuomalla käyttöön etäpalveluja ja muita sähköisiä ratkaisuja asioinnin helpottamiseksi (Hyvärinen ym. 2018, 48–49).

LapIT:n kannalta on oleellista huomioida asiakkaan kehittämistarpeet ja sovittaa ne osaksi jo käytössä olevaa teknologista arkkitehtuuria. Kokonaispalvelun käyttöönottoprojektin myötä uuden asiakkaan vanha IT-infrastruktuuri poistuu ja toimittajan infrastruktuuritarkaisu tulevat tilalle (Takki ym. 2017, 362). Teknologisen ympäristön ylläpito on tehokkaampaa sekä taloudellisesti kannattavampaa, kun ympäristö on harkittu ja yhtenäinen. Ympäristön ylläpito ei tällöin vaadi niin paljon henkilöresursseja, eikä eri teknologioiden kehittämisestä tule päällekkäisiä kustannuksia. Lisäksi eri järjestelmien yhteensovittaminen on huomattavasti yksinkertaisempaa, kun ympäristö on suunniteltu selkeäksi kokonaisuudeksi. (Witt 2012, 183–184.) Uuden kokonaispalveluasiakkaan vanhan ympäristön tunteminen on tärkeää. Asiakkaan tarpeet sekä sovellusten ja erikoislaitteiden teknologiavaatimukset vaikuttavat siihen, millaiseksi asiakkaalle rakennettava ICT-ympäristö muodostuu, mutta taustalla hyödynnetään lähes poikkeuksetta LapIT:n olemassa olevaa perusinfrastruktuuria. LapIT:n sisäisissä työpajoissa tavoit-

teena oli tutkia, mitä tietoja uuden asiakkaan ympäristöstä tarvitaan, jotta kokonaispalvelu ja sen käyttöönottoprojekti voidaan luotettavasti hinnoitella jo varhaisessa vaiheessa.

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen

5.2.1 Työpajoihin valmistautuminen

LapIT:n sisäisen tutkimusvaiheen sekä siihen liittyvät työpajat valmisteli ja toteutti toinen opinnäytetyön tekijöistä, Laura Ollila. LapIT:lle toteutettava opinnäytetyön osuus käynnistyi olemassa olevaan dokumentaatioon tutustumalla. Tutkija keräsi LapIT:n dokumentinhallintajärjestelmästä käytössä olevat pohjat ICT-kokonaispalveluasiakkaan kartoittamiseen ja tutki saatavilla olevien aiemmin toteutettujen ICT-kokonaispalvelukartoitusten rakennetta ja sisältöä. Tämän lisäksi tutkija tarkasteli olemassa olevaa hinnoittelulaskelmapohjaa ja sen vaatimia pohjatietoja. Opinnäyteprosessin aikana selvisi, että LapIT:llä oli lähdetty yrityksen pääarkkitehdin toimesta uudistamaan käytössä olevaa hinnoittelulaskelmapohjaa. Pääarkkitehti esitteli viimeistelyvaiheessa olevan uuden hinnoittelulaskelmapohjan opinnäytetyön tekijälle. Uuden hinnoittelulaskelmapohjan sisältö ja tietotarpeet huomioitiin teknistä kartoitusdokumentaatiota uudistettaessa.

Kartoitusdokumentaation uudistaminen päätettiin toteuttaa työpajoina. Kartoituspohjasta nousivat esiin selkeät osa-alueet, joiden työstämiseen päätettiin hyödyntää LapIT:n henkilöstön asiantuntemusta ja aiempaa kokemusta. Osa-alueet olivat Active Directory (eli AD) ja palvelimet, sovellukset ja tietokannat, tietoliikenne, pääte- ja oheislaitteet, tulostimet, työasemien ja sovellusten virtualisointi, viestintä- ja kollaboraatoratkaisut, hallinnollinen tietoturva- ja suoja, henkilöstö- ja taloushallinto, hinnoittelu ja sopimukset sekä ICT-kokonaispalveluprojektit. Tutkimusta tekevällä opinnäytetyön tekijällä ei ollut riittävän monipuolista teknistä taustaa, jotta kartoitusdokumentaation uudistaminen olisi ollut mahdollista toteuttaa itsenäisenä työskentelynä.

Tutkija anoi työpajojen henkilöresurssit sähköpostitse LapIT:n esimiehiltä ja tiiminvetäjiltä esittelemällä käsiteltävän aihealueen, erittelemällä osaamistarpeet sekä kertomalla työpajojen arvioidun ajankohdan ja niihin käytettävän kokonaisyöajan. Tutkijan käyttöön annettiin 11 kokenutta LapIT:n työntekijää, jotka työ-

kentelevät eri vastualueilla ja omaavat monipuolisen osaamisen. Osalla työpajaan nimetyistä oli myös aiempaa kokemusta joko ICT-kokonaispalveluprojek-teista tai asiakkaan ympäristön teknisistä kartoituksista. Tutkija kävi kummankin LapIT:n liiketoimintajohtajan kanssa keskustelua teknisen kartoitusdokumenta-tion uudistamisesta ja sai heiltä tiedon myynnin työpajaan kutsuttavista henki-löistä.

Asiantuntijatyöpajojen kutsut ensimmäiseen kolmeen työpajaan lähetettiin sähköpostilla 15.10.2019 ja tarkempaa tietoa työpajoista sekä linkit ennakkoon tu-tustuttavaan materiaaliin 23.10.2019. Myynnin työpajan kutsu lähetettiin 21.11.2019 ja uudistetut tekniset kartoituspohjat toimitettiin osallistujille sähkö-postitse tutustumista varten 8.1.2020. Työpajoihin osallistuvia pyydettiin ennen ensimmäistä työpajaa tutustumaan olemassa olevaan kartoitusmateriaaliin ja pohtimaan dokumenttien ja omien aiempien kartoitus- ja kokonaispalveluprojek-tikokemusten perusteella kehittämistarpeita dokumenttipohjien sisältöön. Ajatuk-sia orientoiviksi kysymyksiksi annettiin seuraavat:

- Onko meillä tämän dokumentin perusteella riittävästi pohjatietoja, jotta ky-kenemme hinnoittelemaan asiakkaalle käynnistyvät palveluiden kuukau-siveloitukset?
- Onko dokumentissa riittävästi tietoja, jotta kykenemme suunnittelemaan käynnistyvän projektin sisällön ja arvioimaan työmäärät sekä aikataulun realistisesti?
- Kykenemmekö dokumentin perusteella tunnistamaan meihin kohdistuvia osaamistarpeita, hankintatarpeita tai budjetoitotarpeita? (Esimerkiksi uu-den asiantuntijan rekrytointi, koulutustarpeet uudesta teknologiasta, ICT-infraan kohdistuvia laitehankintoja...)
- Saammeko dokumentin perusteella riittävän kuvan asiakkaan nykyisestä ympäristöstä, jotta voimme huomioida sen erityispiirteet ja palvelutuotan-nolliset vaatimukset ennen uuden ympäristön rakentamista ja rakentami-sen aikana? (Esimerkiksi järjestelmien päivitystarpeet, poikkeako organi-saation toiminta tai toimintaympäristö jotenkin muista asiakkaistamme, tie-toturvapoikkeamat, poikkeavat käytännöt...)
- Puuttuuko kartoituksista kokonaan joitakin mielestäsi oleellisia tietoja?

Tutkija valmisteli työpajojen rungon ennakkoon esitysgrafiikkaohjelmalla, varasi kokoustilat ja suunnitteli työskentelytavat. Jokaisen työpajan aluksi ajatukset oh-jattiin työpajan aihealueeseen ja tavoitteisiin ennen ryhmätyöskentelyvaihetta. Työpajojen päätteeksi käytiin läpi sen aikana saavutetut tulokset ja sovittiin jat-kotoimenpiteistä. Työpajojen esitysmateriaalien ja kartoituspohjien linkit lähetet-tiin työpajojen osallistujille jokaisen työpajan jälkeen. Tutkija sekä työpajojen

osallistujat tallensivat kaiken työpajoihin tuotetun dokumentaation LapIT:n dokumentinhallintajärjestelmään. Dokumenttien suojausasetuksia ei muutettu, jotta ne olisivat vapaasti LapIT:n koko henkilöstön tarkasteltavissa. Dokumentinhallintajärjestelmässä sijaitseviin dokumentteihin viitataan hyperlinkeillä, jotka voidaan lähettää sähköpostitse tai liittää viitteeksi toiseen dokumenttiin. Tällöin dokumenteista on olemassa vain yksi yhteisesti muokattavissa ja tarkasteltavissa oleva versio.

Ensimmäisen asiantuntijatyöpajan tavoitteena oli tutustua aiheeseen ja käynnistää työskentely teknisen kartoitusdokumentaation uudistamiseksi. Sitä seuranneiden kolmen asiantuntijatyöpajan tavoitteena oli tarkastella edellisen työpajan tuloksia ja jatkaa teknisen kartoitusdokumentaation uudistamista aina siihen asti, että se saadaan valmiiksi. Asiantuntijatyöpajojen aikana tutkija totesi, että LapIT:llä tarvitaan vielä yksi työpaja, joka kohdistetaan LapIT:n myyntiä ja hinnoittelua tekeville henkilöille. Tässä myynnin työpajassa tavoitteena oli läpikäydä asiantuntijoiden työstämä uusi tekninen kartoitusdokumentaatiopohja ja tarvittaessa muokata sitä kommenttien ja huomioiden perusteella. Tavoitteena on vielä opinäytetyön jälkeen testata teknisiä kartoituslomakkeita käytännössä ja kehittää niitä entisestään.

Tutkija osallistui itse teknisen kartoitusdokumentaation kehittämiseen. Työpajojen aikana hän kirjasi ylös asiantuntijoiden kommentteja ja jokaisen työpajan välillä muokkasi kartoitusdokumentaatiota näiden kommenttien perusteella. Koska ensimmäisen kolmen työpajan pienryhmien kokoonpano ei pysynyt samana, vetäjä myös koosti pienryhmien toteutukset yhteen työpajojen välillä, jotta dokumentaation työstäminen olisi helpompi jatkaa. Asiantuntijoiden tehtävänä työpajoissa oli teknisten kartoituspohjien sisällön tuottaminen ja tarkastelu. Tutkija huolehti uusien teknisten kartoituspohjien kielenhuollosta, stilisoinnista ja tietojen koostamisesta järkeväksi kokonaisuudeksi.

5.2.2 Ensimmäinen työpaja

Ensimmäinen neljän tunnin mittainen työpaja pidettiin 20.11.2019. Tutkija kutsui työpajaan yhteensä yksitoista henkilöä, joista kolme osallistui Skypea välityksellä. Yksi kutsutuista oli estynyt osallistumasta työpajaan. Työpajan aluksi orientoituttiin aiheeseen ja käytiin läpi työpajapäivän tavoitteet ja aikataulu. Tämän

lisäksi työpajan jäsenille käytiin yhteisesti läpi jokaisen oma vastuualue, jonka työstämisestä heillä oli päävastuu. Seuraavaksi työpajassa katselmoitiin nopeasti nykyinen käytössä oleva kokonaispalveluasiakkaan ICT-ympäristön kartoitus-pohja.

Kun työpajan aihe ja nykyinen kartoitusdokumentti oli käsitelty, toteutettiin aivo-riihityöskentely dokumentin kehittämiskohteiden ja nykytilanteessa esiintyvien ongelmien tunnistamiseksi. Aivoriihi toteutettiin aluksi yksilötyöskentelynä, jossa työpajan jäsenet kirjasivat itsenäisesti kehittämiskohteita ja tärkeitä kartoituk-sessa huomioitavia asioita tarralapuille. Asioiden kirjaamiseen oli aikaa kymme-nen minuuttia. Skypea kautta osallistuneet kirjoittivat asiat Skypea viestikenttään ja tutkija kirjasi ne etäosallistujien puolesta tarralapuille. Tämän jälkeen jokainen työryhmän jäsen esitteli omat tarralappunsa muulle ryhmälle ja osasta esiin nos-tetuista asioista heräsi ryhmässä myös keskustelua. Tarralaput vietiin seinälle ryhmän nähtäville.

Aivoriihen aikana nousi esiin muun muassa se, että kartoitusdokumentaatio on hyvä lähettää asiakkaalle etukäteen tutustuttavaksi. Asiakkaalta tulisi selvittää, mikä nykyisessä ICT-ympäristössä on hyvin ja mitä pitäisi kehittää. Työpajan osallistujat tunnistivat kehittämiskohteeksi sen, että nykyisistä lomakkeista pitää poistaa saman asian toistaminen ja luoda olemassa olevan tekstimuotoisen do-kumentin rinnalle vakiomuotoiset taulukot. Tämän lisäksi osallistujat kirjasivat monia kartoituksen kannalta tärkeitä teknisiä seikkoja, jotka helpottavat asiak-kaan ICT-ympäristön kokonaiskuvan hahmottamista sekä hinnoittelujen teke-mistä.

Aivoriihen jälkeen pidettiin puolen tunnin tauko, jonka aikana työpajan jäsenet saattoivat käydä kahvilla ja tai hoitaa kiireisiä työasioita. Tauon aikana tutkija jäi valmistelemaan työpajan seuraavaa vaihetta sekä eritteli tarralaput seinällä aihe-kokonaisuuksiin. Aihekokonaisuuksia olivat kartoituksen valmistelu, tietoturva, lo-makkeen yleiset kehittämissuositukset, päätelaitteet ja toimipisteet, käyttäjät ja viestintä- ja kollaboraatoratkaisut, sovellukset ja tietokannat, palvelimet sekä projektin hinnoittelu. Seinä valokuvattiin ja osallistujille valmisteltiin sähköpostiin etenemishoje työpajan seuraavaa vaihetta eli pienryhmätyöskentelyä varten. Sähköpostiviestiin liitettiin mukaan tarkemmat valokuvat seinällä olevista kehittä-

miskohteista, kerrottiin ryhmäkoonpanot ja ryhmätyötilojen sijainnit sekä ohjeistettiin ryhmätyöskentelyn tavoitteet, dokumentointitavat ja aikataulu. Sähköpostitse ohjeistamisen ja aivoriihen tulosten valokuvaamisen tavoite oli myös saada tieto tasapuolisesti Skypea kautta osallistuville työpajan jäsenille.

Tauon jälkeen työryhmä jaettiin pienryhmiin ja pienryhmät jakautuivat eri tiloihin. Fyysisesti toisaalla olevat työpajan jäsenet osallistuivat pienryhmätyöskentelyyn Skype-yhteyksien avulla. Pienryhmätyöskentelyn tavoite oli lähteä uudistamaan teknisen kartoitusdokumentin sisältöä. Pienryhmät koottiin niin, että ensimmäinen ryhmä käsitteli pääte- ja oheislaitteisiin, tulostimiin sekä työasemavirtuaalisointiin liittyviä aihekokonaisuuksia. Toinen ryhmä työsti Active Directoryyn, palvelimiin, tietokantoihin, sovelluksiin sekä viestintä- ja kollaboraatoratkaisuihin liittyviä asioita ja kolmannen ryhmän aihealueena olivat ICT-kokonaispalveluprojektit, sopimukset ja hinnoittelu. Tämän lisäksi kaksi asiantuntijaa osallistui teknisen nykytilakartoituksen uudistamiseen yksilötyöskentelynä. Heistä toinen työsti tietoliikennekokonaisuutta ja toinen tietoturvaan liittyviä asioita. Tutkija kiersi puoli-toista tuntia kestäneen ryhmätyöskentelyn ajan kaksi kertaa kaikki ryhmät läpi ja varmisti, että työ etenee sekä ohjeisti ja tuki kartoitusdokumentaation uudistamisessa.

Pienryhmätyöskentelyn päätyttyä työpajan jäsenet kokoontuivat viimeisen puolen tunnin ajaksi yhteen tilaan. Työpajan lopuksi käytiin läpi ryhmätyön edistymisen tilanne ryhmien prosentuaalisella arviolla osionsa valmistumisesta. Tutkija pyysi jokaista työpajan jäsentä kertomaan mielipiteensä työpajapäivän onnistumisesta ja antamaan palautetta kehittämiskohteista seuraavia työpajoja silmällä pitäen. Tämän jälkeen tutkija esitteli ryhmälle seuraavan työpajan sisällön ja kysyi ryhmältä mielipiteitä seuraavan työpajan pienryhmien kokoonpanosta. Pienryhmien kokoonpanoa muokattiin työryhmän kommenttien perusteella ja hallinnollisten asioiden kartoitus siirrettiin sovellustyöryhmästä yksilötyöskentelyksi.

Työpajan osallistujien antaman palautteen perusteella aihetta pidettiin tärkeänä ja nykytilanteen haasteellisuus koettiin yleisesti ongelmaksi. Työpajojen aihealue nähtiin vaikeana ja suurena kokonaisuutena esimerkiksi siitä syystä, että eri osakokonaisuuksien välisiä riippuvuuksia on paljon. Työpajan järjestelyjen puolesta osallistujat kokivat fyysisesti samassa tilassa työskentelyn parempana. He myös

toivoivat, että pienryhmätyöskentelyä olisi ollut enemmän. Aikaa pienryhmätyöskentelyyn jäi ensimmäisessä työpajassa vain puolentoista tunnin verran. Työpajan lopuksi todettiin, että kolme työpajaa ei todennäköisesti tule riittämään teknisten kartoituspohjien uusimiseen. Osallistujien kanssa sovittiin, että toisen työpajan päätteeksi tarkastellaan kartoitusdokumenttien uusimisen kokonaistilannetta ja tarvittaessa järjestetään yksi tai kaksi työpajaa lisää.

Ensimmäinen työpaja onnistui odotusten mukaisesti ja sille asetetut tavoitteet saavutettiin. Orientaatiovaihe kesti ennakoitua pidemmän aikaa, jonka vuoksi itse kartoitusdokumentaation työstämiseen käytettävä aika oli suunniteltua lyhyempi. Orientaatiovaihe oli kuitenkin tärkeä. Aiheeseen orientoituminen ja kartoituksen kannalta tärkeiden asioiden sekä ongelmakohtien tunnistaminen loi pohjan tuleville työpajoille. Ryhmähengen muodostumisen kannalta olisi ollut hyvä, että kaikki olisivat olleet fyysisesti samassa tilassa ensimmäisen työpajan aikana. Työ saatiin kuitenkin alkuun ja aihe jäi työpajan jäsenten ajatuksiin kypsymään ennen toista työpajaa, joka järjestettiin viikkoa myöhemmin.

5.2.3 Toinen työpaja

Toinen neljän tunnin mittainen työpaja pidettiin 28.11.2019. Tutkija kutsui työpajaan kymmenen henkilöä, joista kaksi osallistui Skypellä ja kuusi paikan päällä. Kaksi kutsutuista oli estyneitä pääsemästä paikalle. Yksi työpajan jäsenistä vedettiin esimiehen toimesta kokonaan pois työryhmästä ja hänellä olleet vastuualueet siirrettiin toiselle työpajan osallistujalle. Tämän lisäksi ensimmäisestä työpajasta poissa ollut jäsen koosti omatoimisesti ennen toista työpajaa dokumentin oman vastuualueensa eli henkilöstö- ja taloushallinnon kannalta tärkeistä selvitetävistä asioista. Tutkija kirjasi asiat ylös kartoituspohjiin ennen toista työpajaa. Toisen työpajan päätavoite oli keskittyä teknisten kartoitusdokumenttien uusimiseen. Orientaatiovaihe pidettiin lyhyenä, jotta pienryhmätyöskentelyyn käytettävä aika saataisiin maksimoitua.

Toisen työpajan aluksi kerrattiin työpajojen tavoitteet ja osallistujien vastuualueet, käytiin läpi edellisen työpajan päätteeksi kirjatut työpajapäivän onnistumiset ja kehittämiskohteet sekä käsiteltiin nopeasti edellisen työpajan aikana laaditut aikaansaannokset. Työpajan jäsenet kommentoivat edellisen työpajan aikaan-

saannoksia ja keskustelussa esiin nousseet asiat kirjattiin ylös kommentteiksi kartoitusdokumentteihin. Tämän jälkeen työpajan osallistujat jaettiin pienryhmiin, joiden kokoonpano erosi hieman edellisen työpajan ryhmäkokoonpanoista. Yksi ryhmä käsitteli palvelin-, AD- sekä viestintä- ja kollaboraatoratkaisut-osiota, toinen ryhmä keskittyi sovelluksiin ja sovellusvirtualisointiin ja kolmas ryhmä työsti päätelaite-, tulostus- ja tietoliikenneasioita. Ryhmät jakautuivat eri tiloihin ja perustivat etäosallistujia varten Skype-kokouksen. Kaikille työpajan jäsenille lähetettiin sähköpostitse tiedoksi päivän ryhmätyön tavoitteet, ryhmäkokoonpanot, tilat ja aikataulu. Tutkija kiersi ryhmät läpi kahteen kertaan pienryhmätyöskentelyn aikana ja ohjeisti sekä valvoi työskentelyn etenemistä. Tämän lisäksi tutkija osallistui jäsenenä palvelin-, AD- ja kollaboraatoratkaisu-työryhmään. Pienryhmätyöskentelyyn käytettiin aikaa kaksi tuntia ja ryhmät pitivät tauon ennen pienryhmätyöskentelyn alkua.

Pienryhmätyöskentelyvaiheen jälkeen ryhmät kokoontuivat yhteen. Työpajan päätteeksi pienryhmät arvioivat oman vastualueensa valmiusprosentin ja antoivat palautetta työpajasta. Positiivisena asiana koettiin se, että kartoitusdokumenttien uudistaminen eteni sujuvasti ja pienryhmissä oli hyvää keskustelua, jonka myötä asioita tuli tarkasteltua useista eri näkökulmista. Kehittämiskohteeksi ryhmässä tunnistettiin tarve yksilötyöskentelylle, jotta työpajan jäsenet voisivat keskittyä omien vastualueidensa uudistamiseen teknisissä kartoitusdokumentteissa. Ryhmässä todettiin, että neljäs työpaja on tarpeellinen, koska osioita täytyy vielä työstää eteenpäin ennen viimeisen työpajapäivän aikana tehtävää yhteenvetoa. Työryhmän kesken etsittiin seuraava yhteisesti sopiva ajankohta ja tutkija teki sähköpostitse kalenterikutsun ylimääräiseen, neljänteen työpajaan, joka järjestettäisiin 7.1.2020. Tutkija päätti, että kolmas 29.11.2019 pidettävä työpaja käytettäisiin yksilötyöskentelyyn yhteisessä työtilassa, jotta keskeneräiset kartoituksen osiot saadaan valmiiksi.

Toinen työpaja eteni tavoitteiden mukaisesti. Työryhmän jäsenet olivat motivoituneita aiheeseen ja kartoitusdokumenttien uudistamiseen. Kartoitusdokumentteja saatiin edistettyä toisen työpajan aikana erittäin hyvin. Pienryhmien kokoonpanon muuttaminen osoittautui myös hyväksi asiaksi. Työpajan jäsenet pystyivät keskustelemalla tuomaan esiin uudenlaisia näkökulmia, joita ei välttämättä olisi noussut esiin, jos ryhmäkokoonpanot olisivat pysyneet samana.

5.2.4 Kolmas työpaja

Kolmas työpaja oli kolmen ja puolen tunnin mittainen ja se pidettiin 29.11.2019. Tutkija kutsui työpajaan kymmenen henkilöä, joista yksi osallistui Skypellä ja kolme paikan päällä. Loput kutsutuista olivat estyneitä pääsemästä paikalle. Valitettavasti juuri työpajapäivänä asiakkaalla ilmennyt häiriötilanne esti noin puolta työpajan jäsenistä osallistumasta työpajaan, koska he olivat korjaamassa häiriötä. Työpajan tavoitteena oli jatkaa teknisten kartoitusdokumenttien uudistamista yksilötyöskentelyinä ja saada niiden sisältö valmiiksi.

Työpajan aluksi käytiin päivän tavoitteet läpi ja kerrattiin edellisen työpajan onnistumiset ja tunnistetut kehittämiskohteet. Tämän jälkeen edellisen työpajan tuoksia tarkasteltiin nopeasti. Työskentelytapana kolmannessa työpajassa oli keskusteleva yksilötyöskentely. Työryhmä oli samassa tilassa ja samassa Skypekokouksessa. Jos kartoituksen työstämisen aikana työpajan jäsenillä tuli vastaan ongelmia tai kysymyksiä, olivat muut työpajan jäsenet hyödynnettävissä asian pohtimiseen ja ratkaisun etsimiseen. Tutkija työsti työpajan aikana teknisiä kartoituspohjia niiltä osin, kun aihekokonaisuuksia ei ollut vastuutettu muille ryhmän jäsenille. Työpajan aikana pidettiin lyhyt tauko.

Työpajan aikana keskusteltiin muun muassa siitä, että LapIT toteuttaa erillistilauksesta asiakkailleen ICT-ympäristön dokumentointeja ja auditointeja. Näiden kartoitusten tavoitteet perustuvat asiakkaan tarpeeseen saada kattava kokonaiskuva heidän ICT-ympäristöstään, jolloin kartoitus ei johda LapIT:n kokonaispalvelutarjoukseen. Työpajassa todettiin, että tavoitteena on nyt työstää teknistä kartoituspohjaa, joka lopulta tähtää kokonaispalvelutarjoukseen. Samaa pohjaa voidaan kuitenkin tulevaisuudessa käyttää runkona, kun rinnalle lähdetään laatimaan auditointitarpeisiin erillistä dokumenttipohjaa.

Työpajan päätteeksi jäsenet arvioivat oman vastuualueensa valmistumisprosentin ja antoivat palautetta työpajasta. Työpajan rauhallinen tunnelma ja toisten tukeminen koettiin hyvänä asiana. Paikalla olleet kokivat, että teknisen kartoitusdokumentin työstäminen eteni hyvin ja tietyt aihekokonaisuudet saatiin myös valmiiksi. Toisaalta osalla työpajan jäsenistä ei ollut enää kovin paljoa työstettävää vastuualueellaan ja he tekivät työpajan aikana normaaleja työtehtäviään. Osa

työpajan jäsenistä koki, että heidän vastuualueensa olisi hyvä käyttää kommentoitavana muutamalla työpajan ulkopuolisella henkilöllä. Tutkija kirjasi niiden henkilöiden nimet ylös, joille dokumentit lähetettäisiin tutustuttavaksi niiden valmistuttua.

Työpaja onnistui tavoitteissaan osittain. Teknisten kartoitusdokumenttien asiasältö saatiin valmiiksi paikalla olleiden asiantuntijoiden vastuualueilta. Poissaolijoiden vastuualueet eivät edenneet työpajan aikana ja jäivät kesken. Tutkija otti työpajan jälkeen vastuulleen kartoitusdokumenttien työstämisen kokonaisuutena ja saattoi ne mahdollisimman pitkälle valmiiksi ennen neljättä ja viimeistä asiantuntijatyöpajaa. Tutkija poisti dokumenteista kartoituksen kannalta epäoleellisia asioita ja varmisti samalla, että samaa asiaa ei dokumenteissa kysytä kuin keran. Tutkija myös varmisti, että dokumentit ovat tyylillisesti ja tekstin muotoilujen osalta yhtenäisiä. Tutkija tiedotti työryhmän jäseniä sähköpostitse dokumenttien valmistumisesta ja pyysi katselmoimaan ja täydentämään niitä tarvittaessa keskeneräisten osa-alueiden osalta ennen neljättä ja viimeistä asiantuntijatyöpajaa.

Tämän lisäksi tutkija lähetti tekniset kartoituspohjat kommentoitavaksi LapIT:llä neljälle työpajan ulkopuoliselle asiantuntijalle lisenssinhallinnan, päätelaitteiden sekä palvelinten, AD:n ja viestintä- sekä kollaboraatoratkaisujen osalta. Asiantuntijat kommentoivat dokumentteja ja tutkija muokkasi dokumentteja kommenttien perusteella viimeistä työpajaa valmistellessaan.

5.2.5 Neljäs työpaja

Neljäs ja viimeinen asiantuntijoille kohdistettu työpaja järjestettiin 7.1.2020. Työpajan kesto oli neljä tuntia ja tutkija oli kutsunut sinne 10 henkilöä, joista kaksi osallistui Skypellä ja seitsemän paikan päällä. Yksi kutsutuista oli estynyt pääsemästä työpajaan. Työpajan tavoitteena oli käydä joulukuun aikana muokatut tekniset kartoituslomakepohjat läpi ja tehdä niihin yhdessä viimeiset muutokset ennen dokumenttien hyväksyttämistä johdolla.

Työpajan aluksi tutkija kertasi osallistujille työpajan aiheen sekä kävi läpi päivän tavoitteen. Tutkija esitteli lyhyesti edellisen 29.11.2019 järjestetyn työpajan tulokset, onnistumiset ja tunnistetut kehittämiskohteet. Tämän jälkeen sekä teksti- että taulukkomuotoiset dokumentit katselmoitiin läpi kohta kohdalta. Tutkija luki dokumenttipohjien kysymykset ja kohdat läpi ja työryhmän jäsenet kommentoivat niitä

sekä esittivät muutosehdotuksia. Työpajan aikana todettiin, että kartoituksessa kysytään tiettyjä asioita, jotka ovat oleellisia vasta projektin suunnitteluvaiheessa. Työryhmän kanssa päädyttiin siihen, että kartoitusta tehdään kahdessa vaiheessa, mutta käytetään samoja dokumentteja. Työpajassa päätettiin, että taulukkomuotoisesta dokumentista ei poisteta projektin kannalta tarpeellisia asioita, mutta ne eritellään dokumenttipohjaan niin, että taulukon täyttäjälle käy ilmi se, mitkä tiedot selvitetään kartoitusvaiheessa. Dokumentteihin päätettiin tehdä lisä-rivi, joka ohjeistaa, mitkä tiedot ovat kartoituksen ja mitkä projektisuunnitelman laatimisen aikana täytettäviä tietoja. Vain kartoituksen aikana selvittävät tiedot jätetään taulukkodokumenttipohjaan näkyville. Projektin aikana selvittävät lisä-kentät piilotetaan taulukkodokumenttipohjasta. Työpajassa todettiin myös se, että osallistujilla ei ollut riittävää osaamista päätelaitelicenssien osalta, joten sovittiin, että tutkija käy tämän aihekokonaisuuden vielä läpi LapIT:n lisenssinhallinnan asiantuntijan kanssa.

Dokumentit saatiin käsiteltyä ennakoitua nopeammassa aikataulussa, joten työpaja pystyttiin päättämään puoli tuntia suunniteltua aikaisemmin. Työpajan lopuksi kerrattiin jokaisen työpajan jäsenen näkemys kartoituksen tilanteesta omalta vastuualueeltaan. Kaikki kokivat dokumentin omalta osaltaan valmiiksi, mutta usea osallistujista totesi, että dokumentin hyödyt nähdään vasta sitten, kun kartoitus uudella pohjalla on tehty ensimmäistä kertaa uuden potentiaalisen kokonaispalveluasiakkaan kanssa. Tutkija pyysi työpajan osallistujilta ajatuksia työpajan onnistumisista ja kehittämiskohteista. Onnistumisina osallistujat kokivat sen, että kartoitus saatiin valmiiksi ja kaikki asiat ehdittiin työpajan aikana käydä läpi. Kehittämiskohteena esiin nostettiin huomio siitä, että peruskartoituksen ei tarvitse selvittää asiakkaan ICT-ympäristön yksityiskohtia, vaan kartoitusta voidaan täydentää kokonaispalveluprojektin käynnistyessä. Lopuksi tutkija kertoi mitä työpajan jälkeen tapahtuu, kuinka uusille kartoitus pohjille haetaan hyväksyntä johdolta sekä miten kartoitus pohjista informoidaan koko henkilöstöä.

Tutkija varasi viimeisen asiantuntijatyöpajan jälkeen tapaamisen LapIT:n päätelaitelicenssien asiantuntijan kanssa. Tapaaminen pidettiin 10.1.2020 ja sen aikana käsiteltiin kartoituksen lisenssinhallintaosio molemmista kartoitusdokumenteista. muotoisen raportin lisenssiosioon tuli huomattavia muutoksia ja sen sisältöä saatiin selkeytettyä ja muokattua vastaamaan paremmin kartoituksen tarpeita.

5.2.6 Myynnin työpaja

Viimeinen LapIT:n sisäinen työpaja järjestettiin 13.1.2020. Työpajan kesto oli kaksi tuntia ja siihen osallistui kahdeksan henkilöä, joista yksi osallistui Skype-yhteyksillä. Aiemmista LapIT:n työpajoista poiketen, tämä oli osoitettu liiketoimintajohdolle, asiakkuuspäälliköille ja niille esimiehille, jotka osallistuvat palveluiden hinnoitteluun. Myynnin työpajan tavoite oli katselmoida asiantuntijatyöpajoissa uusittu tekninen nykytilan kartoituslomakkeisto, tehdä siihen viimeiset muutokset ja sen jälkeen hyväksyä se LapIT:n käyttöön.

Työpajan aluksi tutkija esitteli työpajan aihealueen ja aikataulun sekä kertoi työpajan tavoitteet. Tutkija esitteli, mitä teknisen kartoitusdokumentaation uusimiseksi oli aiemmissa työpajoissa tehty ja ketkä työpajoihin olivat LapIT:llä osallistuneet. Seuraavaksi työpajassa toteutettiin ryhmäharjoitus aivoriihen muodossa. Harjoituksen tavoitteena oli koostaa tarralapuille asioita, jotka työpajan jäsenet kokivat haasteiksi, puutteiksi tai tärkeiksi asioiksi kokonaispalvelun kartoituksen, hinnoittelun tai projektin suunnittelun ja toteuttamisen kannalta. Työpajan jäsenille kerrottiin, että uusittuja kartoituspohjia katselmoitaessa tutkitaan erityisesti tämän harjoituksen aikana esiin nostettuja asioita. Työpajan jäsenet saivat kymmenen minuuttia aikaa kirjata asioita ylös, jonka jälkeen jokainen esitteli omat huomionsa muulle ryhmälle ja vei tarralaput seinälle. Skype-osallistuja kirjasi huomionsa Skype-kokouksen keskustelukenttään ja tutkija kirjoitti asiat tarralapuille ja vei ne seinälle työryhmän jäsenen puolesta.

Aivoriihen tuloksena nousi esiin useita sellaisia huomioita, joista asiantuntijatyöpajojen aikana ei ollut keskusteltu. Yksi huomioista oli se, miten selvitetään sellaiset asiakkaan ICT-tukihenkilöstön työtehtävät, joille ei ole vastinetta LapIT:n palvelukatalogissa. Työpajan jäsenistä osa totesi, että LapIT:n tulisi tuottaa raportista asiakkaalle yhteenveto esimerkiksi Powerpoint-muodossa, jossa kuvataan tekninen nykytila ja muutostarpeet sekä vertaillaan asiakkaan ympäristön nykykustannuksia LapIT:n kokonaispalvelun tarjoukseen. Tämän lisäksi yhteenvedossa tulisi olla suositukset siitä, millä ratkaisulla ICT-ympäristöä lähdetään uudistamaan ja kehittämään. Yksi työpajan jäsenistä nosti esiin sen, että kokonaispalvelun käyttöönottoprojektien aikana tulisi varmistaa se, että kaikki projek-

tin toimenpiteet tulee tehdä projektin aikana eikä jättää niitä myöhemmin toteutettavaksi. Pääosa esiin nostetuista asioista oli jo huomioitu kartoituksessa. Yksi osallistujista joutui poistumaan työpajasta aivoriihen jälkeen.

Työpajan seuraavassa vaiheessa käytiin läpi uusitut tekniset kartoitusdokumentit. Aluksi katselmoitiin tekstimuotoinen dokumentti ja sen jälkeen taulukko. Dokumentteja selattiin hitaasti läpi ja pysähdyttiin tarkemmin tutkimaan aihealueita, joita työpajan jäsenet halusivat tarkastella lähemmin tai joihin he olivat esittäneet huomioita aivoriihiharjoituksen aikana. Tutkija nosti dokumenttien katselmoinnin aikana esiin kartoituksen yksityiskohtia, jos koki, että niistä oli tarpeen erikseen mainita työryhmän jäsenille. Työpajan jäsenet esittivät joitakin kartoituspohjia koskevia muutosehdotuksia, jotka tutkija kirjasi työpajan muistiinpanoihin. Yksi työpajan jäsenistä joutui poistumaan teknisten kartoitusdokumenttien katselmoinnin jälkeen.

Työpajan loppuvaiheessa tutkija kysyi jokaiselta työpajan osallistujalta palautetta työpajan onnistumisesta ja aihealuetta koskevista kehittämissuhteuksista. Osallistujat kokivat tärkeäksi sen, että dokumentaatio on uudistettu ja uskoivat, että kartoittajien ja hinnoittelijoiden työ tulee helpottumaan. Tehdyt muutokset nähtiin onnistuneina ja muutosten uskottiin vastaavan aiemmin tunnistettuihin haasteisiin ja puutteisiin. Kehittämiskohteiksi osallistujat nostivat esiin muun muassa sen, että kartoituslomakkeistolle on LapIT:lla määriteltävä omistaja, joka jatkossa vastaa sen ylläpitämisestä ja muutosten hyväksymisestä. Omistajaa ei kuitenkaan määritely työpajan aikana. Osallistujat keskustelivat myös siitä, että vaikka lomakkeet täytetään haastattelemalla, olisiko ne hyvä toimittaa asiakkaalle ennakoon tutustuttavaksi tai pitäisikö asiakasta ohjeistaa selvittämään tiettyjä kartoituksessa kysyttäviä asioita etukäteen. Tällöin kartoitus saataisiin nopeammin valmiiksi, kun asiakas olisi pystynyt selvittämään tarvittavia pohjatietoja jo ennen haastatteluja.

Yksi osallistujista totesi, että kokonaispalveluprojektin päätteeksi pitäisi aina lähettää vakiomuotoinen kysely asiakkaan henkilöstölle, jossa selvitetään projektin onnistumiset ja kehittämissuhteukset. Projektin loppuraportin laatimiseen tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota ja varmistaa, että loppuraportissa vertailaan sitä, miten työmäärät ja kustannukset toteutuivat suhteessa annettuun arviointiin. Työryhmässä pohdittiin myös sitä, tulisiko kokonaispalvelun kartoituksesta

ja myynnistä perustaa oma projektinsa, jotta siihen käytetty työmäärä saadaan selville. Sekä kokonaispalveluprojektista että sitä edeltävästä myynti- ja kartoitusprojektista opittavat asiat auttaisivat LapIT:tä kehittämään toimintaansa ja arvioimaan tarkemmalla tasolla projekteihin käytettäviä työmääriä ja kustannuksia.

Työpajan päätteeksi tutkija pyysi osallistujia hyväksymään kartoitusdokumentit LapIT:n virallisiksi pohjiksi ja sai luvan viedä ne dokumentinhallintajärjestelmän pohjadokumenteiksi heti, kun työpajan aikana ilmenneet kartoitusta koskevat muutosehdotukset oli tehty. Tutkija teki sovitut muutokset kartoitusdokumentteihin heti työpajan jälkeen ja tallensi dokumentit LapIT:n dokumentinhallintajärjestelmään sekä lisäsi ne dokumentinhallintajärjestelmän dokumenttipohjiksi. Vanhat kartoituksen dokumenttipohjat arkistoitiiin ja poistettiin dokumentinhallintajärjestelmästä, jotta niitä ei erehdyksessä enää käytettäisi.

5.3 Henkilöstön infotilaisuus

Uudistetut kartoituspohjat esiteltiin LapIT:n henkilöstölle Laura Ollilan järjestämässä puolen tunnin mittaisessa henkilöstöinfossa, joka järjestettiin Skypellä 5.2.2020 ja äänitettiin. Henkilöstöinfosta tiedotettiin etukäteen LapIT:n sisäisessä sähköisessä uutissivustossa 24.1.2020. Infon äänite tallennettiin yhteiseen dokumentinhallintajärjestelmään heti infon jälkeen ja linkki lisättiin LapIT:n sisäisellä uutissivulla olevaan henkilöstöinfosta kertovaan tiedotteeseen. Infoon osallistui 18 LapIT:n työntekijää. Henkilöstölle kerrottiin aluksi, mitä uuden asiakkaan teknisen ympäristön kartoitusdokumentit ovat ja mihin niitä käytetään. Seuraavaksi kerrottiin, miksi niitä on lähdetty uudistamaan, miten uudistaminen toteutettiin ja millaisia asiakokonaisuuksia kartoitusdokumentaatio sisältää. Tämän jälkeen henkilöstölle näytettiin teknisten kartoitusdokumenttien sijainti LapIT:n dokumentinhallintajärjestelmässä ja sekä teksti- että taulukkomuotoiset dokumentit esiteltiin pikaisesti. Samalla ohjeistettiin se, kuinka dokumentteja tullaan täyttämään, millainen rakenne dokumenteissa on ja vastattiin muutamiin henkilöstöllä heränneisiin kysymyksiin.

Infon osallistujat antoivat kartoitusdokumenteista myönteistä, mutta myös kehittävästä palautetta. Esiin nostettiin se, että työpajoissa on tehty valtava työ ja on tärkeää, että dokumenttipohjat on uudistettu, koska niissä on ollut selkeitä puutteita. Toisaalta todettiin, että dokumentaatio on todella laaja ja sitä tulee kehittää kokemusten myötä lisää. Infon osallistujille kerrottiin, että dokumentaatio tullaan

testaamaan seuraavan uuden asiakkaan ICT-kokonaispalvelukartoituksen yhteydessä ja sitä kehitetään asiakkaalta ja kartoituksen tekijöiltä saadun palautteen perusteella. Info osoittautui hyväksi keinoksi dokumentaation esittelyyn. Aihe oli osalle osallistujista uusi ja tilaisuus mahdollisti kysymysten esittämiseen. Koska henkilöstöstä vain noin 15 prosenttia pääsi osallistumaan infotilaisuuteen, sen tallentaminen oli tärkeää. Näin mahdollistettiin se, että muu henkilöstö pääsee halutessaan kuuntelemaan infon itselleen sopivana ajankohtana.

5.4 LapIT:n tutkimusosion tulokset

LapIT:n työpajojen aikana uudistettiin olemassa ollut tekstimuotoinen dokumenttipohja uuden ICT-kokonaispalveluasiakkaan teknisen ympäristön kartoittamiseksi. Sekä dokumentin sisältöä että sen rakennetta kehitettiin. Kaikki kartoituksessa selvitettävät aihealueet katselmoitiin ja uudistettiin alan asiantuntijoiden toimesta. Kartoituksen aikana kysyttävät kysymykset käytiin läpi, turhat kysymykset poistettiin ja tarpeelliset aiemmin puuttuneet kysymykset tuotiin tilalle. Dokumenttia tutkittaessa havaittiin, että siinä saatetaan kysyä samaa asiaa kahteen tai kolmeenkin kertaan. Turha toisto poistettiin. Tämän lisäksi dokumentin rakenne ja tekstiasetukset yhtenäistettiin. Dokumentille tehtiin myös kielenhuolto ja varmistettiin, että kysymykset on esitetty ymmärrettävästi. Työryhmissä päätettiin, että tekstimuotoisessa kartoitusdokumentissa kysytään avoimia kysymyksiä, joiden avulla kerätään tietoa muun muassa kartoituksen kohteena olevan organisaation toimintatavoista ja politiikoista.

Tekstimuotoisen teknisen kartoituspohjan rinnalle luotiin uusi taulukkokodokumentti. Taulukkomuotoisia kartoitusdokumentteja oli aiemmin luotu kartoituksen liitteeksi tapauskohtaisesti tai otettu mallia vanhoihin kartoituksiin laadituista taulukoista esimerkiksi asiakkaan palvelinten ja työasemien listaamiseksi. Taulukkomuotoisen kartoitusdokumentin tarkoitus on koostaa numeraalinen ja luetteloitava tieto taulukkomuotoon. Taulukko rakennettiin niin, että aihekokonaisuudet eriteltiin omille välilehdilleen. Dokumenttiin tehtiin myös alasvetovalikoita kartoituksen täyttämisen helpottamiseksi. Alasvetovalikoita hyödynnettiin, jos tiettyihin kysymyksiin haluttiin tarjota vain ennalta suunnitellut vastausvaihtoehdot. Kummatkin kartoitusdokumentit katselmoitiin läpi ja varmistettiin, että niiden välillä ei ole ristiriitaisuuksia ja että samaa asiaa ei kysyttäisi sekä tekstimuotoisessa että

taulukkomuotoisessa dokumentissa. Taulukkomuotoinen kartoituspohja tulee toimimaan tekstimuotoisen kartoitusraportin liitteenä. Dokumentit käytiin läpi liiketoimintajohtajille, asiakkuuspäälliköille ja hinnoittelua tekeville esimiehille kohdistetussa työpajassa. Kartoitusdokumentteja muokattiin myynnin työpajassa esitettyjen kehittämistarpeiden mukaisesti. Työpajan jäsenet hyväksyivät uudet kartoituspohjat LapIT:n virallisiksi pohjadokumenteiksi.

LapIT:n henkilöstön tietoisuus uuden ICT-kokonaispalveluasiakkaan teknisestä kartoituksesta, sen sisällöstä ja tavoitteista kasvoi. Samalla kehittyi ymmärrys palveluiden hinnoittelujen taustalla olevasta mekaniikasta ja tietotarpeista. Tekninen kartoitusdokumentaatio on pyritty laatimaan niin, että kuka tahansa LapIT:n henkilöstöstä voi lähteä tekemään kartoitusta oman vastuualueensa puitteissa. Työpajojen aikana toisaalta todettiin, että LapIT:llä olisi hyvä olla tietyt henkilöt, jotka on vastuutettu kartoitusten tekijöiksi. Tällöin asiakasympäristön kartoittaminen muuttuu rutiiniksi ja nopeutuu. Kartoitusdokumentaation kehittämiskohteiden tunnistaminen on myös todennäköisempää, kun asiantuntijat pystyvät keräämään kokemusta useammista teknisistä kartoituksista.

Henkilöstön osallistaminen toiminnan kehittämiseen on tärkeää. LapIT:llä työpajoihin osallistui monipuolisen osaamisen omaavia henkilöitä useista eri yksiköistä. Välittömänä hyötynä tästä on se, että kehittämistyössä voidaan hyödyntää osallistujilla olevaa hiljaista tietoa (Toikko ym. 2009, 99) ja he tuovat kehittämistyöhön mukaan useita erilaisia näkökulmia. Toinen merkittävä hyöty realisoituu työpajojen jälkeen. Kehittämiseen osallistuneet henkilöt levittävät omalta osaltaan tietoa teknisestä kartoituksesta omissa yksiköissään. (Helander ym. 2013, 65.) Kehittämistyön myötä tapahtuvat muutokset otetaan vastaan helpommin, kun henkilöstö on itse saanut osallistua muutoksen valmisteluun ja toteuttamiseen (Toikko ym. 2009, 97).

LapIT tulee testaamaan opinnäytetyön aikana laaditut dokumenttipohjat seuraavan uuden asiakkaan ICT-ympäristön kartoituksen aikana, joka todennäköisesti toteutuu keväällä 2020. Seuraavaan tekniseen nykytilakartoitukseen osallistuva LapIT:n henkilöstö tulee tarkastelemaan uusittujen dokumenttien soveltuvuutta ja käytettävyyttä kartoituksen yhteydessä. Myynnin työpajassa sovittiin, että kartoitusdokumentteja ja kartoitusprosessia tullaan kehittämään, kun niistä on saatu

käytännön kokemuksia. Tämän opinnäytetyön aikana toteutetuissa työpajoissa esiin nousseet asiat ja kehittämissuhteet tullaan tuolloin huomioimaan.

6 KEHITTÄMINEN YHTEISTYÖSSÄ

6.1 Kehittämissyhteistyön merkitys

Lshp ulkoisti tietohallinnon vastuulla olleen tietojärjestelmien teknisen ympäristön, tietoliikenteen sekä päätelaitteiden ylläpidon ja tukipalvelun toteuttamisen LapIT:lle vuonna 2017 (LapIT Oy 2017). Samassa yhteydessä noin puolet tietohallinnon työntekijöistä siirtyi LapIT:n palvelukseen. ICT-palveluiden järjestämistä vastuun muutostöiden valmistelu käynnistettiin heti vuoden 2017 loppupuolella. Lshp pyrki ulkoistuspäätöksellään ennakoimaan maakuntauudistuksen myötä todennäköisesti tapahtuvan ICT-palveluiden ulkoistamisen ICT-inhouse-yhtiölle. Ulkoistuksen tavoitteena oli kasvattaa laitteiden ja tietojärjestelmien toimintavarmuutta. ICT-kustannusten nousu koettiin hyväksyttäväksi, jos sillä voidaan saavuttaa sairaalan toimintaa tukevan ICT-infrastruktuurin kehittyminen. (Yhtymähallituksen pöytäkirja 2017.)

Järvenpään ja Hännisen mukaan (2011) ICT:n avulla tehtävän toiminnan kehittämisen keinot voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: tuottavuusjarrujen minimointiin, prosessien ja palveluiden optimointiin sekä uusien toimintatapojen ja palveluiden kehittämiseen. Tuottavuusjarruilla tarkoitetaan esimerkiksi sellaisia järjestelmän tai laitteen ominaisuuksia tai toimintahäiriöitä, jotka hidastavat tai estävät työn tekemistä. Tästä ovat esimerkkeinä järjestelmien vanhentuneet versiot sekä alimitoitettu palvelin-, verkko- tai päätelaittekapasiteetti. Työn tuottavuutta voidaan parantaa, kun toimintaa haittaavat tekijät tunnistetaan yhteistyössä henkilöstön kanssa ja tehdään tarvittavat korjaustoimenpiteet. Toisena toiminnan kehittämisen keinona on selvittää, miten jo käytössä olevilla tietojärjestelmillä voidaan tehostaa toimintaa niiden ominaisuuksien monipuolisemman hyödyntämisen avulla. Organisaation toimintaprosesseja kuvaamalla voidaan tunnistaa niissä olevia pullonkauloja ja selvittää, kuinka tietojärjestelmiä ja niissä olevaa tietoa voidaan hyödyntää toimintaprosessien optimointiin. Kolmas keino toiminnan kehittämiseen on investoida uuteen teknologiaan. ICT mahdollistaa esimerkiksi digitalisaation avulla uudenlaisia tapoja palvelun tuottamiseen sekä toiminnan kehittämiseen. Toimintoja sähköistämällä ja automatisoimalla työaikaa voidaan vapauttaa muuhun toimintaan.

Organisaation kehittämistarve voi johtua esimerkiksi toimintaympäristön tai -strategian muutoksesta. Syy voi olla myös vanhentuneen teknologian uusimistarve tai halu hyödyntää uudenlaista, toiminnan kehittymisen mahdollistavaa tekniikkaa. Toimittajan ja asiakkaan välisestä kehittämissyhteistyöstä tulee sopia erikseen ja luoda yhdessä prosessit, kehittämistoiminnan keinot sekä vastuut. Näitä tulee tarkastella kehittämistoiminnan aikana ja aktiivisesti tunnistaa huonosti toimivia prosesseja tai epäselviä vastuumäärittelyitä. (Järvenpää ym. 2011.) Uusia palveluita tai palveluiden ulkoistamista suunniteltaessa on huomioitava, kuinka ne kytkeytyvät olemassa olevaan prosessikonaisuuteen ja miten organisaation toiminta muuttuu uusien palveluiden myötä. Tilanteet, joissa ulkoistetaan vain osa organisaation sisäisistä palveluista, on haastavampi toteuttaa kuin ne, joissa koko organisaation toiminta itsessään ulkoistetaan. Näiden lisäksi on myös arvioitava, millaisia vaikutuksia uusilla palveluilla tai palveluiden ulkoistamisella on tietojärjestelmiin ja järjestelmäintegraatioihin sekä organisaation fyysiseen ICT-infrastruktuuriin. (Lehikoinen ym. 2013, 59).

Lshp:n ja LapIT:n yhteistoiminta on alkanut löytää vakiintuneita muotoja kokonaispalvelun käyttöönoton jälkeen. Kun muutos on jalkautettu ja organisaatioissa toimitaan uusien prosessien mukaan, projektiin kiinnitettyjä resursseja vapautuu kehittämistyöhön. Kehittämisessä voidaan hyödyntää kummankin organisaation osaamista ja resursseja. Lshp:n ICT-ulkoistuksen myötä tietohallinnon tehtävät keskittyivät täysin tietohallinnollisiin tehtäviin. Tietohallinnon roolina on järjestää ICT-ympäristö ja siihen liittyvät palvelut, jotta henkilöstön tarpeisiin voidaan vastata ja toimialojen prosessien kehittämistä voidaan ICT:llä tukea. Lshp:lla tietohallinto vastaa omalta osaltaan myös laatutyön organisoinnista, toteutuksesta ja dokumentaatiosta. Julkisen hallinnon tietohallinnon toiminta ja julkisen vallan käyttö perustuu lainsäädäntöön. Julkisen hallinnon tietohallinnolla tarkoitetaan tukitoimintoa, jonka tehtävinä on järjestää tietojenkäsittely- ja tiedonhallintavälineitä sekä palveluita organisaation toiminnan ja palveluyksiköiden käyttöön. Tietohallintoa ja tiedonhallintaa ohjaavat suositukset ja kriteerit perustuvat kansainvälisiin johtamisen ja laadunhallinnan malleihin. (JulkiCT 2020.)

Lshp:n ICT-infrastruktuurin kehittämistä ohjataan yhteistyössä LapIT:n kanssa. LapIT kehittää ja ylläpitää ICT-infrastruktuuria, mutta huomioi asiakkaidensa tarpeet sekä rajoitteet teknologiavalinnoissa. LapIT vastaa yhdessä asiakkaidensa kanssa muutosten valmistelusta, suunnittelusta ja teknisestä toteuttamisesta.

Asiakkaan substanssiosaajien avulla suunnitelmista saadaan laadukkaampia ja tarkempia sekä toteutusten toimivuus tuotantoympäristössä voidaan varmistaa pilotilla käyttäjien toimesta ennen tuotosten jalkauttamista laajemmalle käyttäjäkunnalle. Asiakkaan edustus on mukana suurempien projektien ohjausryhmässä varmistamassa etujensa ja tavoitteidensa saavuttamista.

Kehittämistyötä on hyvä hallita kokonaisuutena ja jakaa kehittämishankkeet pidemmälle aikajaksolle. Etenemissuunnitelma on keino suunnitella kehittämishankkeiden sijoittuminen aikajanelle ja sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi projektisalkun hallinnassa. Tällöin organisaatiossa voidaan paremmin hahmottaa hankkeisiin varattujen resurssien ja kustannusten jakautuminen lähivuosille. Etenemissuunnitelmaa ohjataan organisaation strategian kautta. Strategian kannalta tärkeimmät kehittämishankkeet priorisoidaan ja niille ohjataan enemmän taloudellisia resursseja ja henkilöstöresursseja. (Johnson ym. 2013, 119–120.) Etenemissuunnitelmaa voidaan myös hyödyntää järjestelmien jatkokehitystarpeiden sekä elinkaaren kuvaamiseen (Takki ym. 2017, 346). Teknologisessa etenemissuunnitelmassa huomioidaan järjestelmän versiopäivitysten ajankohdat sekä järjestelmän tarvitsemien palvelin- ja työasemakäyttöjärjestelmien tuen voimassaoloaika. Teknologiaratkaisujen etenemissuunnitelma on suositeltavaa laatia yhdessä asiakkaan, ICT-palveluntuottajan ja järjestelmätoimittajien kanssa.

Palveluiden käyttöönottoja valmisteltaessa on huomioitava toimijoiden väliset vastuut. Yksi tapa vastuiden kuvaamiseen on laatia RACI-mallin mukainen vastuumatriisi. RACI-mallin mukaan laadittu vastuumatriisi on taulukko, jossa on kuvattuna tehtävä ja siihen liittyvät sidosryhmät. Tarvittaessa taulukkoon voidaan lisätä myös kenttä tarkentavien tietojen esittämiseen. RACI-mallissa kuvataan tehtävän vastuullinen suorittaja (Responsible), toteutuksen hyväksyjä (Accountable), tahot joita voidaan konsultoida (Consulted) sekä ne tahot, joita informoidaan tehtävän toteuttamiseen liittyen (Informed). On suositeltavaa, että jokaisella osapuolella on yhtä tehtävää kohden vain yksi rooli ja että jokaisella tehtävällä on vain yksi accountable-roolissa oleva taho. (Mäntyneva 2016, 31–32.)

Vastuumatriisin avulla kuvataan esimerkiksi projektin aikaiset toimijoiden vastuut, mutta vastuumatriisi voidaan myös laatia palvelusopimusten liitteeksi. Tällöin vastuumatriisissa voidaan kuvata palvelun toteuttamiseen osallistuvien osapuol-

ten tehtävät ja vastuut hyvinkin tarkalla tasolla. Organisaatiolla voi olla käytösään useita ulkoistettuja ja eri palveluntarjoajien tuottamia palveluita. Tällaisissa tapauksissa monitoimittajaympäristö ja toimittajien väliset vastuut on hyvä dokumentoida. Vastuumatriisiin määritellään, mistä palveluprosessien vaiheista eri osapuolet vastaavat ja mitä tietoja edeltävässä vaiheessa tulisi vastuutahojen tuottaa. Palveluprosessien lisäksi tulee määritellä myös virhe- ja poikkeustilanteita koskevat vastuut. Vastuumatriisiin on kirjattu, mitkä osapuolet vastaavat tai osallistuvat korjaamistoimenpiteisiin sekä millä prioriteetilla ja aikataululla eritasoiset virhe- ja poikkeustilanteet tulee hoitaa. (Lehikoinen 2013, 120–121.)

Sopimusvaiheen tavoitteena on kirjata auki ulkoistuspalvelun sisältö ja tarvittavat juridiset ehdot kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla (Lehikoinen 2013, 106–107). Ulkoistamissopimuksissa on perusteltua erottaa siirtymävaiheeseen liittyvät sopimukset ja käynnistyviin palveluihin liittyvät sopimukset. Molempia sopimuksia yhdistettäessä niistä voi tulla liian monimutkaisia ja vaikeasti hallittavia. Sopimukseen voidaan tarvittaessa kirjata useita, sisällöltään erilaisia siirtymävaiheita. (Takki 2017, 361.) Ulkoistussopimuksen tyypillinen sopimuskausi perustuu määräaikaiseen sopimukseen ja sen jälkeen tehtävään jatkosopimukseen määräajoin. Sopimuksen jatkokausien osalta on sovittava, voidaanko sopimusta jatkaa vain toisen osapuolen päätöksestä vai vaaditaanko molempien osapuolten hyväksyntä sopimuksen jatkamiselle. Käytännössä ulkoistamissopimuksen sopimuskauden pituus voi riippua esimerkiksi siitä, onko toimittajan tekemien investointikustannusten kuolettaminen mahdollista sopimuskauden sisällä. (Takki 2017, 370–371.)

Ulkoistamissopimusta käsiteltäessä ja siitä tarkemmin neuvoteltaessa tulee ottaa huomioon, että sopimus muodostaa rungon siitä, mitä kyseisellä sopimuksella halutaan ulkoistaa. Ulkoistamissopimuksen lisäksi jokaiselle palvelulle tulee luoda palvelukuvaukset, joihin tukeudutaan palvelun voimassaolon ajan. Palvelukuvaus on sopimuksen liite, joka tarkoittaa palvelun sisältöä. Palvelukuvaus kannattaa laatia riittävän tarkalla tasolla ja yhteistyössä osapuolten kesken, jotta myöhemmässä vaiheessa asiakkaalle ei tule yllätyksenä mahdollisia lisäkustannuksia esimerkiksi sellaisista tehtävistä, jotka asiakas oli olettanut automaattisesti kuuluvan palvelusopimuksen piiriin. Hyvän palvelukuvauksen laatiminen vaatii avoimuutta niin asiakkaan kuin toimittajan puolelta. (Takki 2017, 373–375.) Palvelukuvaukseen tulee kuvata esimerkiksi se, miten sovittua palvelua mitataan

ja millaisia sanktioita sovittujen palvelutasojen saavuttamatta jättämisestä seuraa (Takki 2017, 379).

6.2 Johdon työpajan valmistelu

Opinnäytetyön yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi toimeksiantajille toteutettiin yhteinen työpaja. Johdon työpajaan liittyvästä tutkimusosioista vastasivat Anne Körkkö ja Laura Ollila. Tutkijat laativat yhdessä työpajan tavoitteet, valmistelivat työpajan rungon ja suunnittelivat työpajan käytännön toteutustavat. Johdon työpajan tarkoituksena oli tunnistaa Lshp:n ja LapIT:n välisiä yhteistyöhaasteita liittyen aiemmin toteutettuihin järjestämisvastuun siirtoihin ICT-kokonaisuuden hallinnan ja toteuttamisen osalta sekä pohtia keinoja yhteistyön kehittämiseksi. Tavoitteena oli tuottaa järjestämisvastuun siirroille yhteinen ylätason prosessikuvaus sekä sopia konkreettisia toimenpiteitä yhteistoiminnan kehittämiseksi. Työpajan aluksi osallistujien ajatukset haluttiin orientoida käsiteltävään aiheeseen. Menetelmäksi valittiin hiljainen ryhmittelymenetelmä. Seuraavaksi työpajassa haluttiin esitellä Lshp:n sisäisissä työpajoissa työstyetty yhteistoimintaprosessi ja saada siihen toimeksiantajien kommentit. Lopuksi työpajassa toteutettiin pelillistetty tavoiteasetanta. Tällä haluttiin tukea sitä, että yhteistoiminnan kehittämistä opinnäytetyön aiheeseen liittyen jatkettaisiin myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Kutsu työpajaan lähetettiin osallistujille sähköpostitse 4.11.2019. Kutsussa esiteltiin työpajan aihe ja tavoitteet yleisellä tasolla. Työpajaan kutsuttiin Lshp:n tietohallinnosta tietohallintojohtaja, palvelupäällikkö, pääsuunnittelija sekä kehittämissyksiköstä tietohallintokoordinaattori. LapIT:ltä työpajaan kutsuttiin sote-liiketoimintajohtaja ja erikoissairaanhoidon asiakkaiden asiakkuuspäällikkö. Työpajan osallistujat ovat organisaatioissaan henkilöitä, jotka vastaavat muun muassa päätöksenteosta, kumppaniyhteistyön hallinnasta, sopimuksista ja toiminnan kehittamisestä ICT-sektoriin liittyvissä asioissa.

6.3 Johdon työpajan toteuttaminen

Johdon työpaja pidettiin 18.12.2019 ja työpajalle varattiin aikaa kaksi tuntia. Työpajaan osallistui tutkijoiden lisäksi neljä henkilöä. Kutsutuista kaksi oli estynyt pääsemästä paikalle. Työpaja järjestettiin Lshp:n tietohallinnon tiloissa ja kaikki osallistujat olivat paikan päällä. Työpajan aluksi esiteltiin työpajan aihe ja sisältö.

Aiheeseen orientoiduttiin lyhyellä yksilötehtävällä, jossa jokainen osallistuja koosti tarralapuille aiemman kokemuksensa perusteella asioita, jotka olivat olleet haasteena edellisissä järjestämisvastuun siirroissa yleisesti tai ICT-näkökulmasta. Tämän jälkeen järjestämisvastuun siirron prosessikuvausluonnos (Liite 2) käytiin lyhyesti läpi esittelemällä prosessin vaiheet ja siihen liittyviä tietohallintoon, tai LapIT:hen kohdistuvia yksittäisiä huomioita. Prosessikuvaluonnoksen läpikäyminen auttoi hahmottamaan prosessin vaiheet, jonka jälkeen oli helpompi pureutua niihin liittyviin kysymyksiin tai avoimiin asioihin. Jokainen prosessin vaihe keskustelutettiin ryhmällä auki ja keskustelua ohjattiin ennakkoon laadittujen kysymysten avulla, joilla pyrittiin saamaan vastauksia avoimiin asioihin tai selvittämään prosessin kannalta haasteellisia asioita. Vastauksia hyödynnettiin myöhemmin Lshp:n tarkistuslistan ja LapIT:n teknisen nykytilakartoituksen sekä yhteisen ylätasen järjestämisvastuun siirron prosessikuvan luomisessa.

Työpajan lopuksi tehtiin ryhmätehtävä, jossa Topaasia-pelin avulla etsittiin konkreettinen kehittämiskohde työpajan lopputulokseksi. Aiheeksi valikoitui "Lshp:n tietohallinnon ja LapIT:n yhteistyön vahvistaminen järjestämisvastuun siirroissa". Aihe oli ennalta määritelty, tosin työpajaan osallistuneille annettiin mahdollisuus oman aiheen valintaan. Ryhmä koki ennakkoon annetun aiheen hyväksi. Työpajan päätteeksi kerrattiin saadut tulokset ja kysyttiin kommentteja työpajan onnistumisesta. Jäsenet kokivat työpajan sisällön tärkeäksi ja pitivät työpajaa tarpeellisenä sekä tuloksellisenä.

6.4 Johdon työpajan tulokset

Työpajan aluksi tehdyn yksilötehtävän perusteella voitiin päätellä, että viidestä eri prosessin vaiheesta löytyi asioita, jotka koettiin haasteiksi aikaisemmissa järjestämisvastuun siirroissa. Nämä vaiheet olivat valmistelun käynnistäminen, alkukartoitus, päätöksenteko, projektin käynnistäminen ja projektin toteutus (Liite 2). Valmistelun käynnistämisen osalta todettiin, että tieto järjestämisvastuun muutoksista saattaa Lshp:n tietohallinnolle ja LapIT:lle tulla yllättäen ja kiireellisenä. Muutoksen suunnittelussa ei ole aina riittävällä tasolla huomioitu ICT-ympäristöön tarvittavia muutoksia, jolloin niihin ei ole osattu varautua ajallisesti tai taloudellisesti. Näiden lisäksi muutosten suunnitteluun ja toteutukseen ei ole varattu riittävästi ICT-asiantuntijaresursseja.

Alkukartoitusvaiheen haasteeksi koettiin se, että se on ollut liian suppea, jolloin sen kautta ei ole saatu riittävästi tietoa muutoksen valmisteluun, laajuuden hahmottamiseen ja ICT-ympäristöön vaadittujen muutosten sekä käynnistyvien palveluiden hinnoitteluun. Alkukartoitusvaiheen jälkeen ei ole välttämättä saatu täyttä ymmärrystä siitä, kuinka vaativasta ja kompleksisesta muutoksesta on kyse. Kehittämisehdotukseksi nousi esiin se, että ICT-ympäristön alkukartoitus toteutettaisiin jatkossa LapIT:n ja Lshp:n tietohallinnon kesken yhdessä ja sille tulee varata riittävästi aikaa. Päätöksentekovaiheen haasteeksi nähtiin se, että päätökset järjestämisvastuun siirrosta tehdään usein liian nopeasti ja puutteellisin pohjatiedoin. Tämä aiheuttaa esimerkiksi sen, että ICT-ympäristöön kohdistuvia kustannuksia ei ole kyetty ennakoimaan, jolloin niille ei ole varattu budjettiin rahaa. Muutos halutaan toteuttaa liian tiukalla aikataululla, joka voi aiheuttaa budjetin ylityksiä.

Työpajan osallistujien mielestä projektin käynnistämisympäristössä ongelmana on se, että toiminnon ulkoistavalta organisaatiolta on usein haastava saada riittävästi pohjatietoja, tai osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen ei ole aktiivista johtuen esimerkiksi muusta työkuormasta tai muutosvastarinnasta. Projektin toteutusvaiheen haasteiksi koettiin projektien sekavuus, palvelusopimusten ja järjestelmädokumentaation puutteellisuus tai jopa niiden puuttuminen. Käytössä voi olla sellaisia tietojärjestelmiä ja laitteita, jotka ovat elinkaarensa päässä tai niitä ei ole päivitetty vastaamaan nykyhetken tarpeita. Osallistujat nostivat esiin huomion siitä, voiko Lshp edes ottaa vastaan palveluita tai järjestelmiä, jos kirjallista sopimusta ei ole olemassa tai sitä ei löydetä tai sopimus on vanha eikä vastaa nykypäivän vaatimuksia. On tiedettävä, voidaanko sopimukset päivittää siirron yhteydessä vai vaatisiko se ensin järjestelmän tai palvelun kilpailuttamisen? Tahtotila on kuitenkin se, että palveluiden järjestämisvastuun siirron yhteydessä kilpailuttamistarvetta ei olisi, vaan mahdolliset muutostarpeet voitaisiin toteuttaa erillisinä kehittämishankkeina järjestämisvastuun siirtoprojektin valmistuttua.

Työpajan jäsenten aiempien kokemusten perusteella paras lopputulos saadaan, kun palveluiden järjestämisvastuun siirto toteutetaan kokonaisuudessaan yhden projektin aikana ja tiiviissä aikataulussa, eikä niin, että esimerkiksi aluksi toteutetaan hallinnollinen toimintojen siirto ja vasta sen jälkeen ICT-ympäristön siirto.

Projektin eri vaiheet tulee toteuttaa peräkkäin tai rinnakkain, mutta eri osakokonaisuuksien väliin ei saa jättää liian pitkää aikajaksoa. Tilanne, jossa toiminnot siirtyvät toisen organisaation vastuulle, mutta toimintaa jatketaan vanhalla tietoteknisellä ympäristöllä, jota ei voida päivittää tai kehittää, on huono.

Työpajan lopuksi Topaasia-pelin lopputuloksena saatiin konkreettinen kehittämistoimenpide ja kuvattiin toimenpiteeseen kohdistuvat mahdollisuudet ja haasteet. Kehittämiskohteena oli Lshp:n tietohallinnon ja LapIT:n yhteistyön vahvistaminen järjestämisvastuun siirroissa. Haasteeksi tunnistettiin se, että välillä on vaikea hahmottaa, kuka on oikea yhteyshenkilö toisesta organisaatiosta. Toinen tunnistettu haaste oli, että jos projektisuunnitelmia ei tehdä alusta alkaen yhdessä, ne eivät vastaa riittävällä tasolla kaikkien osapuolten tarpeisiin. Kolmanneksi haasteeksi koettiin se, että jos kokonaisarkkitehtuurin kehityspolusta ja -tarpeista ei keskustella organisaatioiden välillä riittävän aikaisessa vaiheessa, voidaan päätyä ratkaisuihin, jotka eivät palvele lopputulosta parhaalla mahdollisella tavalla. Käsiteltävään aiheeseen liittyvinä mahdollisuuksina pidettiin sitä, että projektit saadaan käynnistymään ja valmistumaan nopeammalla aikataululla, kun ne tehdään suunnitelmallisesti yhdessä. Kustannustehokkuus paranee, kun projektien sisältö ja vaiheet suunnitellaan riittävällä tarkkuudella ja riittävän ajoissa eri sidosryhmät huomioiden. Läpinäkyvyys kokonaisarkkitehtuurin kehittämisessä lisääntyy, kun Lshp:n ja LapIT:n asiantuntijat keskustelevat asioista yhteisessä foorumissa.

Konkreettisiksi toimenpiteiksi sovittiin seuraavaa: 1. Jatkossa laadimme projektisuunnitelmat ja niiden aikataulut yhdessä. 2. LapIT on päävastuussa teknologisen kokonaisarkkitehtuurin tuottamisesta ja Lshp on mukana sen kehittämisessä. 3. LapIT ja Lshp:n tietohallinto laativat yhdessä pian käynnistyvän tietojärjestelmien siirtoprojektin projektisuunnitelman. Lopuksi päätettiin, että LapIT:n asiakkuuspäällikkö varaa kuukausittaiset statuspalaverit Lshp:n tietohallinnon kanssa, joissa käsitellään suunnitteilla ja toteutuksessa olevia muutoksia sekä seurataan palvelutuotannon toteutumista. Tämän lisäksi päätettiin, että LapIT:n asiakkuuspäällikkö varaa toistuvat kokonaisarkkitehtuuripalaverit yhdessä LapIT:n pääarkkitehdin kanssa ja selvittää, ketkä LapIT:itä ja Lshp:lta osallistuvat niihin. Työpajassa sovittiin myös siitä, että kun LapIT:n projektipäällikkö lähtee laatimaan tietojärjestelmien siirtoprojektista projektisuunnitelmaa, osallistuu Lshp:n tietohallinto projektisuunnitelman laatimiseen.

Johdon työpajalle asetetut tavoitteet täyttyivät. Tutkijat saivat riittävästi tietoja ylä-tason järjestämisvastuun siirtoprosessin kuvaamista varten. Työpajan aikana sovitettiin käytännön toimenpiteitä, joiden tavoitteena on jatkaa yhteistoiminnan kehittämistä myös tämän opinnäytetyön jälkeen. Tutkijat kokivat työpajan onnistuneeksi. Keskustelu eteni sujuvasti ja valitut menetelmät tukivat työskentelyä. Työpajan vaiheistaminen osoittautui myös onnistuneeksi ratkaisuksi. Aihetta käsiteltiin vaiheistamisen myötä erilaisista näkökulmista. Työpajan osallistujat pysyivät hyvin työpajan tavoitteessa ja pohtivat sitä miten toimintaa voidaan kehittää, eivätkä jääneet liikaa analysoimaan aiemmissa järjestämisvastuun siirroissa ilmenneitä haasteita. Tutkijat ja työpajan osallistujat kokivat, että yhdessä tehtävää kehittämistyötä on hyvä tulevaisuudessakin jatkaa yhteistyön vahvistamiseksi.

Johdon työpajan jälkeen tutkijat kuvasivat Lshp:n tietohallinnon ja LapIT:n yhteistoimintamallin prosessikuvaksi visiota hyödyntäen (Liite 3). Visio on Microsoftin tarjoama työväline visuaalisten kuvausten laatimiseen ja sitä hyödynnetään esimerkiksi prosessien kuvaamisessa (Parker 2013, 7). Tutkijat toimittivat työpajan esitysmateriaalin, Topaasia-pelin muistion sekä yhteistoimintamallin prosessikuvan työpajaan kutsutuille sähköpostitse. Johdon työpajan jäseniä pyydettiin tutustumaan valmiiseen yhteistoimintamallin prosessikuvaukseen ja antamaan siihen liittyviä kehitysehdotuksia. Tutkijat pyysivät johtoa hyväksymään prosessikuvauksen, jotta se voidaan testata käytännössä seuraavan Lshp:n ja LapIT:n yhteisesti toteuttaman järjestämisvastuun siirtoprojektin yhteydessä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimeksiantajat asettivat opinnäytetyölle kolme tavoitetta. Yksi tavoitteista oli yhteinen ja kaksi tavoitteista oli toimeksiantajakohtaisia. Yhteisenä tavoitteena oli harmonisoida Lshp:n tietohallinnon ja LapIT:n toimintamalleja sellaisissa tilanteissa, kun Lshp ottaa uuden palvelun järjestämisvastuulleen. Opinnäytetyön aikana luotiin yhteinen ylätason yhteistoimintamallin prosessikuva, johon kuvattiin toimijoiden vastuut, tehtävät ja prosessin vaiheet järjestämisvastuun siirtojen valmistelun ja toteuttamisen osalta. Prosessikuvan avulla ICT-ympäristöä koskevat järjestämisvastuun siirrot tullaan jatkossa toteuttamaan yhtenäisellä tavalla ja sidosryhmät huomioiden. Prosessikuvan tavoite on nostaa järjestämisvastuun siirtojen suunnittelun ja toteuttamisen laatua. Yhteisesti tuotetun kartoituksen avulla voidaan varmistaa se, että muutokseen kohdistuvat kustannukset ja työmäärät saadaan selville aiempaa realistisemmin.

Myös uusien palveluiden ja prosessien jalkauttaminen yhteistyössä on tärkeää. Tällöin voidaan varmistaa se, että eri osapuolten toteuttama viestintä tukee toisiaan ja että jalkauttamistoimien seuranta on selkeästi sovittu ja vastuutettu. Tietoisuus ja ymmärrys palveluiden järjestämisvastuun siirron merkityksestä, haasteista ja sisällöstä kasvoi kummassakin toimeksiantajaorganisaatiossa. Toimeksiantajat haluavat jatkaa järjestämisvastuun siirtoprosessin kehittämistä myös jatkossa. Toimeksiantajille järjestetyssä yhteisessä työpajassa sovittiin konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla yhteistyön vahvistamista ja toiminnan kehittämistä jatketaan edelleen.

Lshp:n tavoitteena opinnäytetyölle oli tuottaa tietohallinnolle ICT-palveluiden järjestämisvastuun siirtojen tarkistuslista. Tarkistuslista toteutettiin opinnäytetyön aikana. Tarkistuslista toimii tietohallinnon asiantuntijan tukena sekä kartoitusvaiheessa että projektia toteutettaessa. Listan avulla voidaan varmistaa se, että tietohallinnon kannalta oleelliset asiat tulee selvitettyä ja toimenpiteet suoritettua oikeassa järjestyksessä projektin aikana. Tärkeitä selvitettäviä asioita ovat esimerkiksi ICT-palveluiden sopimukset ja tietojärjestelmien käyttöön ja sisältöön vaikuttavat käytännöt ja prosessit. Tarkistuslistan avulla tietohallinto saa selville järjestämisvastuun siirron kannalta oleelliset sidosryhmät, jotta ne voidaan ottaa mukaan muutoksen valmisteluun jo varhaisessa vaiheessa. Opinnäytetyössä laadittu tarkistuslista on ensimmäinen versio ja sitä tullaan kehittämään saatujen

käyttökokemusten myötä. Lista on helposti muokattavissa, jos sitä halutaan hyödyntää myös muiden palveluyksiköiden tarpeisiin Lapin sairaanhoitopiirillä.

LapIT:n tavoitteena oli jatkokehittää jo olemassa olevaa dokumenttipohjaa uuden kokonaispalveluasiakkaan ICT-ympäristön nykytilan kartoittamiseksi. Tekniset nykytilakartoituslomakkeet uudistettiin opinnäytetyön aikana. LapIT tarvitsee ICT-kokonaispalvelutarjouksen pohjalle riittävän tarkat tekniset tiedot asiakkaan sen hetkisestä ICT-ympäristöstä ja sitä koskevista kehittämistarpeista. Uusien teknisten nykytilakartoitusdokumenttien avulla LapIT saa muun muassa aiempaa kattavamman näkemyksen asiakkaan tietojärjestelmistä, päätelaitteista ja palvelimista sekä niiden elinkaaren tilasta.

Kartoituksessa selvitetään myös tietoliikenneyhteyksien toteutustapa sekä muutostarpeet. Kartoituksen perusteella LapIT saa käsityksen asiakkaan ympäristön yleisilasta ja sen hallinnoinnin tasosta. Teknisen ympäristön dokumentoinnin taso ja muutostarpeiden laajuus vaikuttavat kokonaispalvelun käyttöönottoprojektin työmääriin. Käyttöönottoprojektin aikana tunnistetaan tulevia kehittämistarpeita yhdessä asiakkaan kanssa. Ne kirjataan projektin loppuraporttiin ja strategisesti tärkeät kehittämishankkeet aikataulutetaan tuleville vuosille. Uusitun teknisen nykytilakartoituksen avulla LapIT pystyy tuottamaan palveluiden ja käyttöönottoprojektin hinnoittelut nykyistä tarkemmalla tasolla. Kuntaorganisaation on tärkeää saada kustannukset selville, jotta ne voidaan huomioida seuraavan vuoden budjetissa. Tekninen nykytilakartoituslomakkeisto tullaan testaamaan käytännössä kevään 2020 aikana ja sitä uudistetaan kartoituksesta saatujen kokemusten perusteella.

8 POHDINTA

Järjestämismvastuun siirto on aiheena erittäin kompleksinen kokonaisuus. Vahvan muutosjohtamisen myötä päästään hallittuun ja suunnitelmalliseen toteutukseen, joka tarkoittaa muutoksen läpiviemistä laadukkaasti. Organisaatioissa tulee panostaa prosessien suunnitteluun ja niiden noudattamiseen. Prosessien noudattamista tulee myös valvoa. Laadukkailla prosesseilla ja huolellisesti suunnitellulla toiminnalla voidaan esimerkiksi saavuttaa kustannustehokkaita ja toimivia ratkaisuja ja sujuvoittaa projektien läpivientiä. Toiminnan kehittäminen voi vaatia suuriakin strategisia päätöksiä. Palveluiden ulkoistaminen on yksi keino toiminnan kehittämiseen ja kustannusrakenteen hallintaan. Laadukas kehittämistoiminta on vaiheittaista, sitä ohjataan johdon toimesta sekä suunnitteluun ja toteutukseen on varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Palveluiden järjestämismvastuun siirrot voidaan toteuttaa laadun jatkuvan kehittämisen kehämallia noudattamalla. Kehämallin vaiheet – suunnittele, toteuta, arvioi ja vakiinnuta – tukevat suunnitelmalista ja toteutusten laatua jatkuvasti arvioivaa toimintatapaa.

Suunnitelmallinen toiminta on tärkeä menestystekijä palveluiden järjestämismvastuun siirtojen onnistumisessa. Ulkoistamispäätöstä valmisteltaessa on kattavasti selvitettävä eri toteutusvaihtoehtoja, niiden hyötyjä, haittoja ja toiminnalle tuottavaa arvoa sekä riskejä. Kattava kartoitus muutokseen sidoksissa olevista sidosryhmistä, prosesseista, palveluista ja tukitoiminnoista, kuten ICT:stä, auttaa hahmottamaan muutoksen laajuutta sekä vaikutuksia muulle toiminnalle. ICT-ympäristön kattava tuntemus on yksi tärkeä tekijä palveluiden järjestämismvastuun siirron onnistumisessa. ICT on julkishallinnon organisaatioissa tärkeä tukitoiminto. Sairaanhoidossa tietojärjestelmät ja tekniset ratkaisut mahdollistavat potilaiden laadukkaan ja asianmukaisen hoidon. Muutoksen kannalta oleelliset sidosryhmät on tunnistettava ja sitoutettava mukaan jo varhaisessa vaiheessa. Suunnitelmalisella viestinnällä voidaan vähentää muutosvastarintaa ja sitouttaa osapuolia muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä tarvittavan taustatiedon tuottamiseen. Palveluiden järjestämismvastuun siirtojen kokonaiskustannusten sekä työmäärien ja aikataulun suunnittelu vaatii kaikkien muutoksen osapuolten osallistumista. Kuntien on saatava muutoksen kustannukset tiedoksi riittävän ajoissa, jotta ne voidaan huomioida seuraavan vuoden budjetoinnissa.

Toteutusvaiheeseen siirryttäessä projektiryhmän kokoamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Eri sidosryhmien osaamista ja resursseja kannattaa hyödyntää muutoksen valmistelussa ja toteuttamisessa. Jo varhaisessa vaiheessa käynnistettävä yhteistyö johtaa hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä vastuun kantamiseen yhdessä. Yhteistoiminnan mallit alkavat muodostumaan jo projektin aikana ja projektiryhmän jäsenet voivat omalta osaltaan vaikuttaa siihen, miten uusia prosesseja sekä käytäntöjä toteutetaan ja jalkautetaan. Muutosten suunnitteluun osallistuminen vähentää osaltaan sidosryhmien muutosvastarintaa. Yksi tärkeä laatutavoite palveluiden järjestämisvastuun siirrolle on varmistaa se, että siirtymävaiheen haittavaikutukset asiakastyölle voidaan minimoida.

Kaikki uudet ja vanhat sopimukset on käytävä tarkkaan läpi, jotta niihin ei jää päällekkäisyyksiä, poistuvat sopimukset tulee irtisanoa ajallaan ja uusia sopimuksia tulee laatia tarvittaessa. Sopimusten läpikäynti on tehtävä vastuullisten palveluyksiköiden toimesta. Esimerkiksi tietohallinto toteuttaa ICT-sopimusten katselemoinnin ja hyväksymisen, koska se vastaa jatkossa uuden palvelun tuottamiseen ja tukemiseen tarvittavista ICT-hankinnoista. Joidenkin ICT-sopimusten liitteeksi laaditaan vastuumatriisi. Vastuumatriisit ovat tyypillisiä silloin, kun palvelun tuottamiseen osallistuu useampi osapuoli. Tällöin saadaan selkeytettyä se, mitä tehtäviä palveluun kuuluu, kuka eri tehtävien toteuttamista valvoo, kuka niiden toteuttamisesta vastaa, mitä osapuolia niiden toteuttamiseen liittyen konsultoidaan tai keitä toteutuksista informoidaan.

Laadun jatkuvan kehittämisen mallin mukaisesti havainnointivaiheen tavoitteena on varmistaa suunnitelmien toteutettavuus esimerkiksi pilotin avulla. Pilotti toteutetaan yleensä pienelle ryhmälle ja muutokset testataan todellisessa toimintaympäristössä. Pilotin toteuttamisessa avainasemassa ovat substanssiosaajat, jotka testaavat muutokset. Kaikkia toimintoja ei kuitenkaan voida pilotoida. Pilotointi kannattaa suorittaa silloin, kun halutaan varmistaa ICT-ratkaisujen toimivuus muutoksen jälkeen tai prosessien toimivuus käytännössä. Pilotin tulokset dokumentoidaan ja analysoidaan. Tulosten perusteella tehdään päätös siitä, voidaanko muutos jalkauttaa koko organisaatioon vai pitääkö tiettyjen osioiden suunnittelua tehdä vielä tarkemmalla tasolla. Osana havainnointivaihetta saadaan pilottikäyttäjiltä palautetta siitä, miten muutosten käyttöönotto onnistui. Palaute auttaa muutoksen jalkauttamisen suunnittelussa.

Vakiinnuttamisvaihe sisältää muutoksen jalkauttamisen koko organisaatioon. Jalkauttamisvaihe voi kestää kuukausia muutoksen toteuttamisen jälkeen. Muutoksen vakiintumista on seurattava ja uusien prosessien ja käytäntöjen noudattamista valvottava. Jo suunnitteluvaiheessa on määritelty prosessien seurannan tavat sekä tahot, joiden vastuulla seuranta on. Usean sidosryhmän toimintaympäristössä jokaisen osapuolen rooli jalkauttamisessa on huomioitava. Osapuolten on pyrittävä prosessien ja ohjeistusten yhtenäisyyteen sekä selkeään vastuunjakoon.

Viimeistään osana vakiinnuttamisvaihetta tunnistetaan jatkokehitystarpeita. Järjestämisvastuun siirron aikana ymmärrys siirtyvän organisaation toiminnasta kasvaa. Tällöin on helpompi tunnistaa sellaisia prosesseja ja toimintoja, joita voidaan kehittää. Toiminnan laatua voidaan parantaa esimerkiksi ICT-ratkaisujen monipuolisemman hyödyntämisen myötä. Toiminnan kehittämistä tehdään tällöin ICT-palvelutoimittajan, järjestelmätoimittajien ja asiakkaan yhteistyönä. Jatkokehitystarpeet on priorisoitava, aikataulutettava ja budjetoitava, jolloin toiminnan kehittämiseen varattavia resursseja on helpompi hallita. Palveluiden järjestämisvastuun siirtoprosessia on hyvä arvioida. Projektista saatuja oppimia on hyvä tunnistaa, jotta projektitoimintaa voidaan kehittää sujuvammaksi. Tämän tavoitteena on se, että seuraavien muutosten aikana ei törmättäisi enää samoihin haasteisiin.

Opinnäytetyöhön valitut menetelmät tukivat sen toteuttamista. Tapaustudkimuksen sekä toimintatutkimuksen avulla pystyttiin hyödyntämään toimeksiantajaorganisaatioiden henkilöstön osaamista ja kokemusta palveluiden järjestämisvastuun siirtoprosessin kehittämisessä. Henkilöstön osallistuminen mahdollisti tarakan kokemusperäisen tiedon keräämisen opinnäytetyön konkreettisten lopputulosten laatimiseksi. Vaikka tutkijat osallistuivat aktiivisina osapuolina toiminnan kehittämiseen, he pyrkivät välttämään tutkimustulosten ohjailua työpajojen aikana. Opinnäytetyön aikana toteutetut tutkimuskokonaisuudet noudattivat toimintatutkimuksen syklistä mallia. Aiheen tutkiminen käynnistettiin kumppaniorganisaatioille lähetetyn sähköisen kyselylomaketutkimuksen avulla. Seuraavaksi aiheen käsittelyä jatkettiin toimeksiantajaorganisaatioiden työpajoissa. Jokainen työpaja tuotti tarkempaa tietoa tutkimuksen kohteesta. Lopuksi järjestettiin toimeksiantajaorganisaatioiden yhteinen työpaja, jossa palveluiden järjestämisvastuun siirtoprosessia tarkasteltiin ja arvioitiin vielä johdon näkökulmasta.

Ensimmäinen tutkimusvaihe oli kumppaniorganisaatioille tehty kyselylomaketutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää henkilöstön kokemuksia aiemmista palveluiden järjestämistä vastuun siirroista. Tutkimuksen vastaajamäärä jäi pieneksi, joten tutkimustuloksia ei voida pitää luotettavina. Lshp:n ja LapIT:n työpajoissa hyödynnettiin useita eri työpajamenetelmiä. Lshp:n sisäisissä työpajoissa sekä yhteisessä johdon työpajassa hyödynnetty jana- ja koordinaatistomenetelmä yhdistettynä hiljaiseen ryhmittelymenetelmään osoittautui toimivaksi ratkaisuksi. Menetelmät tukivat prosessin vaiheiden hahmottamista ja mahdollistivat myös hiljaisempien työpajan jäsenten osallistumisen tasapuolisesti tuotosten laatimiseen ja esittelyyn. LapIT:n työpajoissa käytetty aivoriihimenetelmä mahdollisti aiheeseen orientoitumisen ja aihetta koskevien yksityiskohtien tunnistamisen nopeasti ja helposti. Työpajamenetelmä oli kaikille tuttu, joten menetelmään perehtymiseen ei tarvinnut käyttää aikaa. Johdon työpajan päätteeksi hyödynnettyjen Topaasia-korttien avulla tehtiin tavoiteasetantaa yhteistyön vahvistamisen jatkamiseksi. Korttien avulla tuotetut konkreettiset toimenpiteet, niiden toteuttamisen vastuuhenkilö ja toteutusajankohta dokumentoitiin peliraportille.

Opinnäytetyön aikana tuotettiin kolme konkreettista lopputulosta. Lshp:n tarkistuslista, LapIT:n tekninen nykytilakartoituslomakkeisto ja yhteinen ylätason palveluiden järjestämistä vastuun siirtoprosessi hyväksyttiin toimeksiantajaorganisaatioissa. Luotuja toimintamalleja ja lomakkeistoja ei kuitenkaan pystytty testaamaan käytännössä opinnäytetyön aikana, joten konkreettisten tuotosten toimivuuden arviointi käytännössä jää toteutettavaksi opinnäytetyön jälkeen. Opinnäytetyön toimeksiantajat tulevat testaamaan prosessin ja lomakkeistot käytännössä vuoden 2020 aikana ja kehittämään niitä testauksessa havaittujen kehittämistarpeiden perusteella. Tutkimusvaiheet ja tulokset raportoitiin tarkkaan ja todenmukaisesti, joten tulosten pitäisi olla toistettavissa, jos tutkimus tehdään samoille organisaatioille. Tulokset ovat kuitenkin hyödynnettävissä myös muissa vastaavissa organisaatioissa.

Opinnäytetyössä pyrittiin hyödyntämään kotimaisia ja kansainvälisiä lähteitä teorian tiedon hankkimiseksi. Lähteiksi pyrittiin valitsemaan ajantasaisia ja luotettavia julkaisuja. Lähteitä sote-palveluiden järjestämistä vastuun siirtoa koskien löytyi varsin vähän. Lisäksi aiempia tutkimuksia ja kirjallisuutta ICT:n hyödyntämisestä sote-palveluissa ei juurikaan ollut. Tuoretta suomenkielistä kirjallisuutta laadun-

hallinnan osalta oli haastava löytää. Laadunhallinnan, ulkoistusten ja projektinhallinnan kirjallisuutta oli kuitenkin hyvin saatavilla englanninkielisinä julkaisuina. Vastaavaa aiemmin toteutettua tutkimusta ei opinnäytetyöprosessin aikana löydetty. Aihe on yhä ajankohtainen ja sitä voidaan tutkia useammasta eri näkökulmasta.

Yksi jatkotutkimusaihe on palveluiden järjestämisvastuun siirto muutosjohtamisen näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön aikana muutosjohtamisen merkitys palveluiden järjestämisvastuun siirron onnistumiselle koettiin tärkeänä laatutekijänä. Tässä opinnäytetyössä palveluiden järjestämisvastuun siirtoa tarkasteltiin ICT-näkökulmasta. Toisena kiinnostavana tarkastelukohteena voisi olla palveluiden järjestämisvastuun luovuttavan organisaation näkökulma muutoksen valmisteluun ja toteuttamiseen. Aihetta voitaisiin tutkia myös muutosvastarinnan hallinnan kautta.

Tätä opinnäytetyötä toteutettaessa tutkijat tunnistivat kolme jatkokehittämistoimenpidettä toimeksiantajaorganisaatioissa toteutettavaksi. Lshp:lla ei ole vielä tietojärjestelmäpalveluihin liittyen valmista vastuumatriisipohjaa. Tätä dokumenttia voitaisiin hyödyntää järjestelmien ylläpitoa ja kehittämistä koskevien tehtävien kuvaamiseen kolmikentässä järjestelmätoimittajan ja ICT-palveluntuottajan kanssa palveluiden järjestämisvastuun siirtojen sekä tietojärjestelmähankintojen yhteydessä. LapIT:llä ei tämän opinnäytetyön aikana tuotettu prosessia ja ohjeistusta uuden asiakkaan teknisen ympäristön kartoittamiseen. Teknisen ympäristön kartoittamisen ohjeistus ja prosessi olisi hyvä luoda ennen seuraavaa uudelle asiakkaalle tehtävän ICT-kartoituksen toteuttamista, jotta myös niiden toimivuutta voitaisiin arvioida yhdessä teknisen kartoitusdokumentaation kanssa. Molemmat toimeksiantajaorganisaatiot hyötyisivät siitä, että ne laatisivat palveluiden järjestämisvastuun siirtoprojektien jälkeen lähetettävän onnistumiskyselyn. Onnistumiskyselyn avulla organisaatiot saisivat arvokasta palautetta siitä, miten projekti-ryhmä ja muutoksen kohteena ollut organisaatioyksikkö kokivat projektin onnistumisen. Kaikki kolme jatkokehityshanketta tukisivat opinnäytetyön tuotosten hyödynnettävyyttä osana toimeksiantajien päivittäistä toimintaa.

LÄHTEET

- Aivorihi 2012. Innokylä. Viitattu 30.1.2020. <https://www.innokyla.fi/web/malli109565>.
- Andersson, C., Haavisto, I., Kangasniemi, M., Kauhanen, A., Tikka, T., Tähtinen, L. & Törmänen, A. 2016. Robotit töihin. Koneet tulivat - mitä tapahtuu työpaikoilla? Helsinki: Taloustieto Oy.
- Beynon-Davies, P. 2009. Business Information Systems. New York, USA: Palgrave Macmillan.
- Camilleri, E. 2011. Project Success - Critical Factors and Behaviours. New York, USA: Routledge.
- Campbell, M. 2009. Communications Skills for Project Managers. New York, USA: AMACOM.
- Coor 2009. Kahdeksan hyvää syytä ulkoistaa palvelutoiminta. Viitattu 9.12.2019. <https://www.coor.fi/tietoa-coorista/palvelukumppanisi/ulkoistamisen-edut/>.
- Erikoissairaanhoido 2019. Kuntaliitto. Viitattu 19.12.2019. <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/terveydenhuolto/erikoissairaanhoido>.
- Gendron, M. S. 2013. Business Intelligence Applied - Implementing an Effective Information and Communications Technology Infrastructure. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjäjä, L. 2006. Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen - Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Holopainen, H. 2018. Yle 17.9.2018. Lapin sairaanhoitopiirin oma sote-alue ei vielä toteudu. Viitattu 28.5.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10398426>.
- Hyvärinen, S. & Parviainen, J. 2018. Kuntien tietotekniikkakartoitus 2018. Helsinki: Suomen kuntaliitto. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tietotekniikkakartoitus2018_SU%20RU.pdf.
- ICT-loppuraportti 2019. Lapin maakunta- ja sotevalmistelu. <https://lapinmaakunta.fi/wp-content/uploads/sites/3/ict-loppuraportti-lapin-maakunta-ja-sote-uudistuksen-valmistelun-raportit-2019.pdf>.
- JHS-suositukset 2017. JHS 198 kokonaisarkkitehtuurin peruskuvaukset. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA. 5.9.2017. Viitattu 4.2.2020. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS198/JHS198.html>.
- Johnson, W. H. A. & Parente, D. H. 2013. Project Strategy and Strategic Portfolio Analysis - A Primer. New York, USA: Business Expert Press, LLC.

JulkICT 2020. Tietohallintomallin soveltamisohje julkiselle hallinnolle. Viitattu 12.2.2020. <https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/Kuntauudistus/ict-muutostuki-1/ict-valmistelu/tietohallintomallin-soveltamisohje-julkiselle-hallinnolle/view>.

Järvenpää, P. & Hänninen, J. 2011. Paranna liiketoiminnan tuottavuutta tietotekniikalla. E-kirja. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona - Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas - Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.

Kantojärvi P. 2012. Fasilitointi luo uutta, menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Karvonen, T. 2005. LapIT lyö löylyä Lapin it-palveluille. Ilta-Sanomat 30.3.2005. Viitattu 4.2.2020. <https://www.is.fi/digitoday/art-2000001436207.html>.

Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Helsinki: Suomen kuntaliitto. http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=2451.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä - Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

LapIT Oy 2019.

– 2017. Palvelemme Lapin sairaanhoitopiiriä syyskuusta alkaen. Viitattu 15.1.2020. <https://lapit.fi/blogi/palvelemme-lapin-sairaanhoitopiiria-syyskuusta-alkaen>.

– 2018a. Toimenkuvana ratkaisun löytäminen. LapIT Oy 8.8.2018. Viitattu 6.4.2019. <https://lapit.fi/blogi/toimenkuvana-ratkaisun-loytaminen>.

– 2018b. LapIT Oy:n toimintakertomus 2018. Viitattu 25.2.2020. <https://lapit.fi/yritys/toimintakertomus>.

– 2019a. LapIT Oy:n kaupparekisteriote. Viitattu 5.11.2019. <https://lapit.fi/yritys/kaupparekisteriote>.

– 2019b. LapIT Oy:n palvelut. Viitattu 5.11.2019. <https://lapit.fi/palvelut>.

– 2019c. LapIT Oy:n yrityseshittely. Viitattu 6.4.2019. <https://lapit.fi/yritys>.

Lapin sairaanhoitopiiri 2019.

– 2016. Yhtymähallituksen pöytäkirja 14.12.2016. Viitattu 28.5.2019. https://lapinshp.ktweb.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktweb-scr/pk_asil.htm?+elin=YH&pvm=14%2e12%2e2016%2013%3a00.

- 2017a. Yhtymähallituksen pöytäkirja 19.9.2017. Viitattu 28.5.2019. https://lapinshp.ktweb.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktweb-scr/pk_asil.htm?+elin=YH&pvm=19%2e9%2e2017%2013%3a00.
 - 2017b. Yhtymähallituksen pöytäkirja 14.6.2017. Viitattu 15.1.2020. https://lapinshp.ktweb.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktweb-scr/pk_asil.htm?+elin=YH&lista=0&pvm=14%2e6%2e2017%2013%3a00.
 - 2019a. Sairaanhoidopiiri. Viitattu 16.12.2019. <http://www.Lshp.fi/fi-FI/Sairaanhoidopiiri>.
 - 2019b. Tietopalvelut. Viitattu 4.2.2020. <http://www.Lshp.fi/fi-FI/Sairaanhoidopiiri/Palveluyksikot/Tietopalvelut>.
 - 2019c. Toiminta ja talous. Viitattu 28.5.2019. <http://www.Lshp.fi/download/none/%7B18B107AC-C81E-45C7-939E-5147FD9E7772%7D/12676>.
 - 2019d. Kehittäminen ja hankkeet. Viitattu 9.1.2020. <http://www.Lshp.fi/fi-FI/Sairaanhoidopiiri/Kehittaminen>.
 - 2019e. Laatu- ja johtamisjärjestelmä Lapin sairaanhoidopiirin tietohallinto.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Leng, G., Moore, V. & Abraham, S. 2014. Achieving High Quality Care - Practical Experience from NICE. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Lööw, M. 2002. Onnistunut projekti - Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Microsoft 2020.
- 2020a. What is a list in Sharepoint? Viitattu 14.2.2020. <https://support.office.com/en-us/article/what-is-a-list-in-Sharepoint-93262a88-20ad-4edc-8410-b6909b2f59a5>.
 - 2020b. Customize permissions for a Sharepoint list or library. Viitattu 14.2.2020. <https://support.office.com/en-us/article/customize-permissions-for-a-Sharepoint-list-or-library-02d770f3-59eb-4910-a608-5f84cc297782>.
- Muonion kunta 2018. Kunnanhallituksen pöytäkirja 15.1.2018. Viitattu 16.12.2019. https://www.muonio.fi/media/ahallinto/hallituksen-poytakirjat/ptk-2018/poytakirja_khall_15.1.2018_nettiin.pdf.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti - Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Parker, D. J. 2013. Microsoft Visio 2013 Business Process Diagramming and Validation - Explore Visio Professional 2013 and improve your business information through structured diagrams and custom validation rules. 2. painos. Birmingham, UK: Packt Publishing Ltd.

- Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pesäpuu 2020. Vahvuuskortit. Viitattu 3.2.2020. <https://verkkokauppa.pesapu.fi/product/109/vahvuuskortit>.
- Ruokangas, P. 2019. Maakunta- ja SOTE-uudistuksen valmistelu loppuu Lapissa. Yle 8.3.2019. Viitattu 5.4.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10679753>.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa - Suunnittelu, menetelmät, vuorovaihtus. 7. painos. Helsinki: Talentum.
- Shridhara Bhat, K. 2010. Total Quality Management - Text and Cases. Mumbai, India: Himalaya Publishing House PVT. LTD.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.
- 2019a. Sairaalat ja erikoissairaanhoido. Viitattu 19.12.2019. <https://stm.fi/sairaalat-erikoissairaanhoido>.
 - 2019b. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus. Viitattu 16.12.2019. <https://stm.fi/soteuudistus>.
 - 2019c. Terveyspalvelut. Viitattu 19.12.2019. <https://stm.fi/terveyspalvelut>.
 - 2019d. Sairaanhoidopiirit ja erityisvastualueet. Viitattu 15.2.2020. <https://stm.fi/sairaanhoidopiirit-erityisvastualueet>.
- Spetzler, C., Winter, H. & Meyer, J. 2016. Decision Quality - Value Creation from Better Business Decisions. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Takki, P. & Halonen, S. 2017. IT-sopimukset - Käytännön käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Tietoa yhteisyrityksestä 2019. Mehiläinen Länsi-Pohja. Viitattu 5.11.2019. <https://www.mehilainenlansipohja.fi/toiminnan-tulokset/>.
- Topaasia Oy 2020. Topaasia-pelin hyödyt. Viitattu 4.1.2020. <https://topaasia.com/topaasian-hyodyt/>.
- Valtioneuvosto 2019. Sipilän hallituksen maakunta- ja SOTE-uudistus ajetaan hallitusti alas – tehtyä työtä voidaan hyödyntää. Viitattu 5.4.2019. https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10623/sipilan-hallituksen-maakunta-ja-sote-uudistus-ajetaan-hallitusti-alas-tehtya-tyota-voidaan-hyodyntaa.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.
- Wells, K. N. & Kloppenborg, T. J. 2015. Project Management Essentials. New York, USA: Business Expert Press, LLC.
- Willcocks, L. P., Cullen, S. & Craig, A. 2011. The Outsourcing enterprise - From cost management to collaborative innovation. London, United Kingdom: CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourne.

Witt, T. C. 2012. IT Best Practices - Management, Teams, Quality, Performance and Projects. Boca Raton, Florida, USA: Taylor & Francis Group.

Wysocki, R. K. 2014. Effective Project Management - Traditional, Agile, Extreme. 7. painos. Indianapolis, IN: John Wiley & Sons, Inc.

Yin, R.K. 2012. Applications of Case Study Research. 3. painos. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publication, Inc.

LIITTEET

- Liite 1. Kysely järjestämisvastuun siirroista
- Liite 2. Hahmotelma Lshp:n ja LapIT:n ylätason toimintaprosessista järjestämisvastuun siirtoihin
- Liite 3. Lshp:n ja LapIT:n ylätason yhteistoimintaprosessi järjestämisvastuun siirtoihin

Liite 1.

Kysely järjestämisvastuun siirrosta

Tämän kyselyn tavoitteen on selvittää mitä aiemmin toteutetuista järjestämisvastuun siirroista voitaisiin oppia ja miten organisaatiomme (LapIT ja LSHP) voisivat kehittää toimintaansa, jotta järjestämisvastuiden siirrot pystyttäisiin tulevaisuudessa toteuttamaan entistä sujuvammin. Tämä kysely sisältää kahdeksan monivalintakysymystä, joista osassa on kenttä avoimille vastauksille. Kaikkiin kysymyksiin on vastattava. Kysymyksiin vastataan nimettömänä ja kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 10 minuuttia. Pyydämme teitä vastaamaan oheiseen kyselyyn 25.11. klo 16:00 mennessä saadaksemme teiltä arvokasta tietoa aiemmin toteutettujen järjestämisvastuun siirtojen onnistumisesta.

Kiitos avustanne!

Ystävällisin terveisin, Laura Ollila LapIT Oy ja Anne Körkkö LSHP ky

1. Organisaatio jossa työskentelet *

- Mielenterveys- ja päihdepalvelut
- Muonion-Enontekiön perusterveydenhuolto
- Muonion kunta

2. Mikä oli pääasiallinen roolisi kun järjestämisvastuun siirrosta päätettiin ja se toteutettiin? *

- Päätöksentekijä
- Projektityöntekijä järjestämisvastuun siirrosta
- Muu henkilöstö

3. Mitkä olivat järjestämisvastuun siirron tärkeimmät syyt? (voit valita useamman) *

- Sisäisten kustannusten vähentäminen
- Kustannusrakenteen selkeyttäminen
- Kustannusten jakaminen
- Investointivastuun siirtäminen ulkopuoliselle toimijalle
- Suuremman organisaation osaamisen hyödyntäminen
- Suuremman organisaation resurssien hyödyntäminen
- Oman organisaation muuttuneeseen toimintastrategiaan vastaaminen
- Keskittyminen omaan toimintaan tukipalveluiden toteuttamisen sijaan
- Laadun parantaminen

- Palvelun parantaminen

- Muutosten tehokkaamman toteuttamisen mahdollistaminen
- Henkilökunnan kehittymismahdollisuuksien lisääminen
- Työtapojen yhtenäistäminen

4. Saavutettiinko järjestämisvastuun siirrolle asetetut tavoitteet? *

- Kyllä
- Ei, miksi?

5. Selkeyttikö järjestämisvastuun siirto oman organisaatiosi toimintaa? *

- Kyllä
- Ei, miksi?

6. Mikä järjestämisvastuun siirtoprojektissa erityisesti onnistui? (voit valita useamman) *

- Sitoutuminen projektiin
- Projektiviestintä
- Johdon tuki projektille
- Projektin tavoitteiden selkeys
- Projektin suunnittelu ja sisällön määrittely
- Projektin johtaminen
- Aikataulu
- Työmääräarvio
- Kustannusarvio
- Projektissa toimimisen ohjeistus
- Yhteisen termistön määrittely
- Projektiryhmän jäsenten valinta
- Riskien hallinta
- Muutoshallinta
- Projektin aikaisten ongelmien ratkaisukyky
- Projektin asiantuntijaosaaminen
- Tiedon ja dokumentaation hallinta
- Projektin tuotosten jalkauttaminen osaksi arjen toimintaa

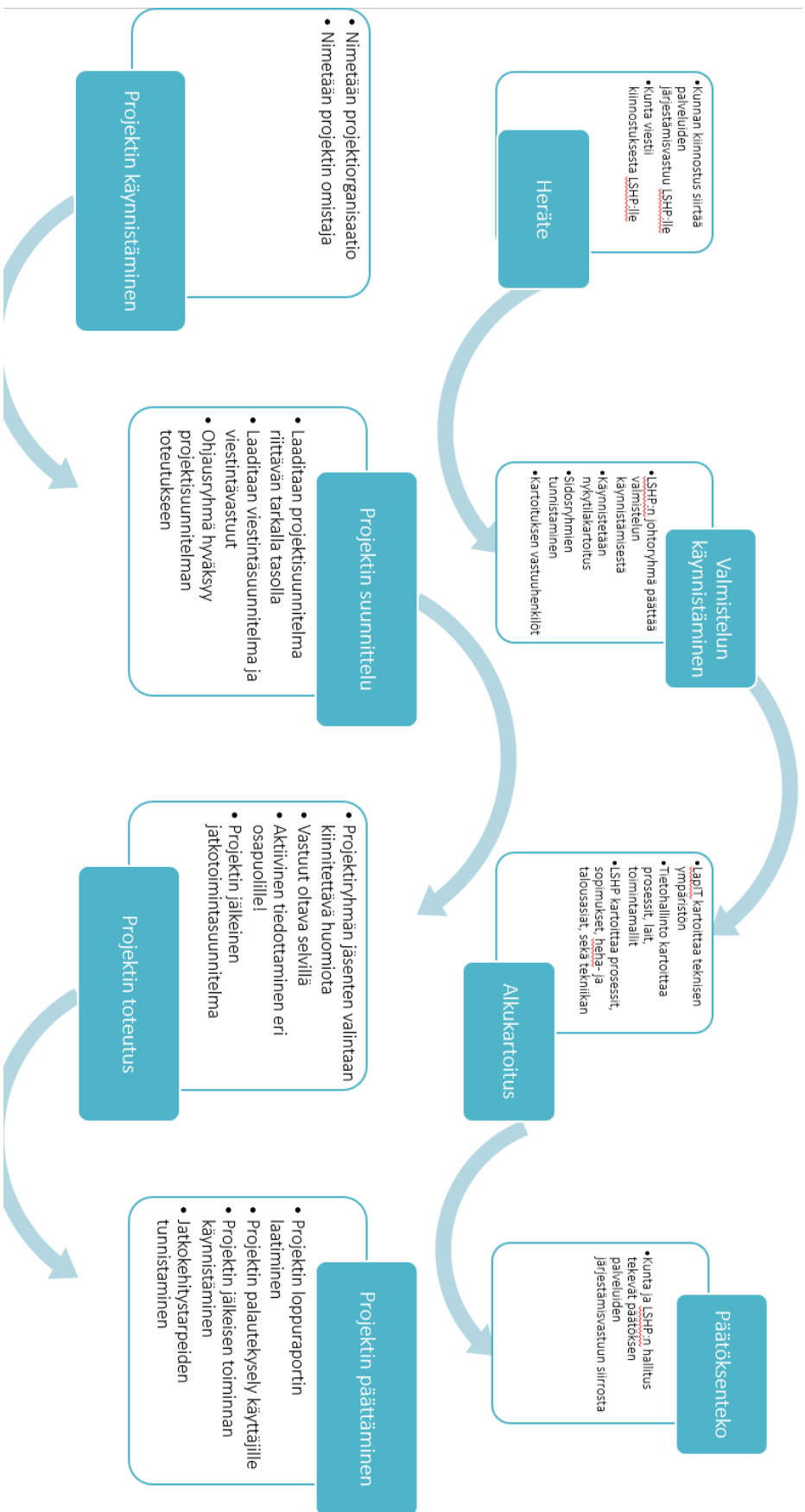
7. Mitä järjestämisvastuun siirtoprojekteissa pitäisi erityisesti vielä kehittää? (voit valita useamman) *

- Sitoutuminen projektiin
- Projektiviestintä
- Johdon tuki projektille
- Projektin tavoitteiden selkeys
- Projektin suunnittelu ja sisällön määrittely
- Projektin johtaminen
- Aikataulu
- Työmääräarvio
- Kustannusarvio

- Projektissa toimimisen ohjeistus
- Yhteisen termistön määrittely
- Projektiryhmän jäsenten valinta
- Riskien hallinta
- Muutoshallinta
- Projektin aikaisten ongelmien ratkaisukyky
- Projektin asiantuntijaosaaminen
- Tiedon ja dokumentaation hallinta
- Projektin tuotosten jalkauttaminen osaksi arjen toimintaa

8. Avoin palaute ja kehittämissuhteet järjestämisvastuun siirtoihin liittyen

Liite 2.



Liite 3.

