

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

Satu Seppäläinen

ASiantuntijuuden ja osaamisen kasvaminen työelämässä

Opinnäytetyö
Toukokuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2020
Liiketalouden koulutus

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Satu Seppäläinen

Nimike
Asiantuntijuuden ja osaamisen kasvaminen työelämässä

Tiivistelmä

Tulevaisuuden asiantuntija osaa määritellä ja ratkaista monialaisia ongelmia sekä luoda uusia toimintatapoja yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntija osaa hakea uutta tietoa ja soveltaa osaamistaan käytäntöön. Osaaminen on tietoja, taitoja, kokemusta, verkostoja ja tahtoa, jotka tulee tunnistaa ja hyödyntää omassa työssään. Myös työnantajan on hyvä tunnistaa työntekijänsä osaaminen ja kehittää sitä aktiivisesti sekä kannustaa työntekijöitä parantamaan osaamista.

Pidin päiväkirjaa omasta työstäni kolmentoista viikon ajan. Kirjasin päivän tavoitteet, tekemiset, tulokset ja viikon lopussa arvioin saavutettuja tuloksia. Päiväkirjamuotoinen opinäytetyöni muodostui osaamiseni ja asiantuntijuuteni kehittämisestä ja arvioinnista. Työtehtävien laajuus ja moninaisuus, haastoivat etsimään vastauksia sen hetkisiin ongelmiin ja löytämään niihin ratkaisuja, jotka palvelevat organisaatiota sekä omaa oppimistani. Ja samalla pohtimaan työnhallintaa tavoitteiden, laadun ja oman ajankäytön näkökulmasta.

Suunnitelmallisuus korostuu kaikessa tekemisessä, niin myös asiantuntijatyössä. Kun käsitellään isoja kokonaisuuksia, tarvitaan selvä tavoite, mitä kohti ollaan menossa ja toimenpiteet ja aikataulut, miten siihen päästään. Kun suunnitelmaa toteutetaan, tulee sitä arvioida, miten on onnistuttu ja mitä korjauksia tarvitaan. Näin päästään kehittämistyössä eteenpäin, toteuttaen jatkuvan parantamisen mallia. Hyvien tulosten takana on myös organisaatiossa oleva hiljainen tieto, jonka hyödyntäminen on sekä työnantajan, että työntekijän etu.

Kieli
Suomi

Sivuja 42

Asiasanat
asiantuntijuus, oppiminen, tietosuoja, laatutyö



THESIS
May 2020
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600 (switchboard)

Author
Satu Seppäläinen

Title
Improving expertise and competence in the professional practice

Abstract

The expert of the future will be able to define and solve multidisciplinary problems and create new ways of working together with other experts. The expert is able to search for new information and practically apply her expertise. Competence consists of knowledge, skills, experience, networks, and volition that must be identified and utilised in one's own work. It is also important for an employer to identify and actively develop employees' skill-sets and motivate them to upgrade their skills.

I kept a diary of my work for 13 weeks. At the end of the week, I recorded the daily goals, tasks, results, and evaluation results. My diary-based thesis arose from an assessment of how I developed and evaluated my skills and expertise. The scope and complexity of the tasks challenged me to find answers to the problems at hand and craft solutions that served the interests of the organisation as well as those of my own learning.

The benefits of working methodically is essential in all areas, including in knowledge and expertise-based work. When dealing with large entities, what is required is a clearly defined goal as well as measures and timetables for achieving it. During the implementation, the plan should be assessed against whether it is successful and what corrections are needed. In this way, progress is made in the development work, implementing a model of continuous improvement. Behind good results lies also the tacit knowledge in the organisation, the utilisation of which is in the interest of the employer and the employee.

Language
Finnish

Pages 42

Keywords
expert, learning, data protection, quality

Sisällysluettelo

1	Johdanto	5
2	Toimintaympäristön kuvaus	6
2.1	Omien työntehtävien kuvaus.....	6
2.2	Kehittymisen arviointi	11
2.3	Sidosryhmät ja vuorovaikutus työpaikalla	13
3	Päiväkirja	15
3.1	Ensimmäinen viikko – Prosessien valmistelu ja riskienhallintaa	15
3.2	Toinen viikko – Prosessin valmistelu	17
3.3	Kolmas viikko – Ajankäytön hallitseminen	19
3.4	Neljäs viikko – Riskienhallintaa.....	21
3.5	Viides viikko – Auditointien analysointia.....	23
3.6	Kuudes viikko – Prosesseja ja rekisteröidyn oikeuksia	24
3.7	Seitsemäs viikko - Prosessien työstämistä	26
3.8	Kahdeksas viikko – Omavalvonnan tarkastelua.....	28
3.9	Yhdeksäs viikko – Prosessin loppuun saattaminen	29
3.10	Kymmenes viikko - Tietotilinpäätös.....	31
3.11	Yhdestoista viikko – Tietosuoja työelämässä.....	32
3.12	Kahdestoista viikko - Laaturaportti.....	33
3.13	Kolmastoista viikko - Toimintakertomukset.....	35
4	Pohdinta.....	36
	Lähteet.....	41

1 Johdanto

Hyvä osaaminen on organisaatiolle voimavara, jolla se pystyy vastaamaan työelämän haasteisiin ja muutoksiin. Kehittyäkseen osaaminen vaatii hyvää johtamista, työyhteisön yhteisiä toimintatapoja ja yhdessä tekemistä. Päästäkseen tähän tulee organisaation mahdollistaa osaamisen kehittäminen ja kannustaa henkilöstöä aktiivisuuteen. (Työterveyslaitos 2017.)

Aiempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että korkeasti koulutetut ja pitkän työuran omaavat henkilöt eivät automaattisesti ole asiantuntijoita, vaan heille on ominaista jatkuva kehittyminen omassa työssään. Nämä asiantuntijat etenevät asteittain kohti ongelmanratkaisua. Ja kun on ratkaissut ongelmat, työ jatkuu astetta vaativammalla tasolla. Tässä progressiivisessa ongelmaratkaisuprosessissa asiantuntija oppii koko ajan uutta ja kasvattaa omaa asiantuntijuuttaan. Asiantuntijuutta ei siis nähdä kerran saavutettuna ominaisuutena vaan jatkuvana itsereflektiona ja oppimisena, toimintatapana. (Tynjälä 2005, 160–161.)

Opinnäytetyössäni tarkastelen omaa oppimistani ja asiantuntijuuteni hallintaa ja kehittymistä. Pystynkö toimimaan, kuten asiantuntijan tulee toimia, aina astetta paremmin ja vaatimustasoa nostaen? Mitä edellytyksiä vaaditaan minulta itseltäni ja toimintaympäristöltäni, että osaamiseni kasvaa ja kehittyy? Ja millainen merkitys on hiljaisella tiedolla, joka on syntynyt työtä tekemällä ja elämänkoke-
musta hankkimalla?

Tämä on päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö, joka perustuu omaan asiantuntija-työhöni ja sen seuraamiseen 13 viikon ajan. Tänä aikana laadin kehittämishankkeiden prosesseja ja tutkin riskienhallintaa sekä tietosuojan että laadun näkökulmasta. Laadunhallinnan kannalta tarkastelin omavalvontasuunnitelmien vaatimuksia, ulkoisen auditoinnista saatujen havaintojen toimeenpanoa ja laadin laaturaportin vuodesta 2019. Tietosuojan näkökulmasta tarkastelin henkilötietojen luovuttamista, selostetta käsittelytoimista ja henkilötietojen keräämistä rekrytoinnin yhteydessä sekä laadin tietotilinpäätöksen vuodesta 2019. Laajan työnkuvani hallinnan tukemiseksi, tarkastelin oman työn- ja työajan hallintaa, jotta asetetut

tavoitteet työtehtävissä olisivat tavoitettavissa.

Kolmentoista viikon seurantajakson toteutin siten, että jokaisesta päivästä kirjoitin exel- seurantapohjaan päivän tavoitteet, selvitettävät asiat ja niihin liittyvät ongelmat ja ratkaisut. Lisäksi etsin kirjallisuutta päivän teemaan ja mahdollisia perusteluja valituille toimintavoille tai malleille. Viikon lopuksi kävin läpi tapahtumat ja laadin viikosta raportin reflektoiden oppimaani.

2 Toimintaympäristön kuvaus

2.1 Omien työntehtävien kuvaus

Työskentelen Honkalampi-konsernissa, joka koostuu emoyhtiöstä Honkalampisäätiöstä, alakonsernista Evantia Oy ja neljästä tytäryhtiöstä (Fondo, Juhta, Kostamokoti ja Spesio) sekä neljästä kiinteistöosakeyhtiöstä. Konsernissa on yli 500 työntekijää ja toimipisteitä (22 kpl) Pohjois-Karjalan lisäksi Helsingissä, Jyväskylässä, Kuopiossa, Oulussa, Porvoossa, Tampereella, Turussa, Vaasassa ja Vantaalla. Konsernin liikevaihto on yli 35 miljoonaa euroa. (Honkalampi 2020.)

Honkalampi-konsernilla on käytössä laatu järjestelmä, joka perustuu ISO 9001-standardiin ja Yhteiskunnallinen Yritys -merkki. ISO 9001 on kansainvälinen laadunhallintastandardi ja sen tavoitteena on jatkuvan parantamisen hyödyntäminen liiketoiminnassa ja asiakastyytyväisyyden lisääminen (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, 2019). Yhteiskunnallinen Yritys-merkki on myönnetty Honkalampisäätiölle vuonna 2013. Merkin saadakseen yrityksen tulee toimia vastuullisesti ja kantamalla vastuu yhteiskunnallisista asioista. Yrityksen tulee käyttää vähintään puolet saamastaan voitosta oman toiminnan kehittämiseen tai lahjoittamalla ne määrittelemäänsä tarkoitukseen. (Suomalaisen Työn Liitto 2020.)

Työurani alkoi Honkalampi-säätiössä vuonna 1994, kun aloitin tulkkaukspalvelujen kehittämishankkeessa. Sen jälkeen olen ollut saman organisaation palveluk-

sessä projektipäällikkönä, liiketoimintapäällikkönä ja nyt laatupäällikkönä ja tietosuojavastaavana. Väliin mahtuu työskentelyä myös muissa organisaatioissa, kuten projektipäällikkönä Eteva kuntayhtymässä ja liiketoimintajohtajana Evantia-konsernissa.

Työ koostuu kolmesta tehtäväalueesta, jotka ovat suunnittelijan, konsernin tietosuojavastaavan ja laatupäällikön tehtävät. Tehtävien hoitaminen vaatii suunnitelmallisuutta ja prosessien sujuvuutta sekä laajojen kokonaisuuksien hallintaa, jotta kyseisten tehtävien vaateet tulevat hoidettua. Sen lisäksi vaaditaan hyviä yhteistyötaitoja sidosryhmätyöskentelyyn ja organisaation henkilöstön sitouttamiseen ja osallistamiseen laatu- ja tietosuojatyöhön.

Suunnittelijan työhön kuuluu kehittämishankkeiden hallinnollinen johtaminen. Se tarkoittaa sitä, että huolehditaan hankkeiden rahoitushakemuksista, raportointien toimittamisesta, tavoitteiden seurannasta ja arvioinnista sekä pidetään yhteyttä rahoittajiin. Tällä hetkellä työajasta 20% on varattu näiden tehtävien hoitamiseksi.

Rahoitushakemuksia laaditaan elo-syyskuussa, jolloin tehdään rahoitushakemukset seuraavalle vuodelle. Jos kyseessä on uusi, haettava hanke, hakemukset tehdään keväällä, huhti-toukokuussa. Rahoitushakemus tehdään rahoittajan, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (Stea) sähköisessä asiointissa. Hakemus sisältää hankkeen tavoitteet, toimintatavat, kohderyhmät ja sidosryhmät sekä rahoituslaskelmat. Projektipäälliköt valmistelevat hakemukset sekä budjetit ja suunnittelijan tehtävänä on käydä ne läpi ja tarkastaa, että ne ovat suunnitelman mukaiset. Tarvittaessa suunnittelija on yhteydessä rahoittajaan, jos hakemiseen liittyy jotain erityistä, kuten edelliseltä vuodelta säästyneiden varojen siirtyminen seuraavalle vuodelle.

Kun hakemukset ovat valmiita, ne luovutetaan toimitusjohtajalle tarkistettavaksi ja lähetettäväksi rahoittajalle. Jos kyseessä on uusi hanke, jota haetaan ensimmäistä kertaa, suunnittelu ja hakemuksen tekeminen alkavat jo edellisenä syksynä ja varsinainen haku tapahtuu toukokuun loppuun mennessä. Suunnittelu sisältää noin viisi suunnittelupalaveria. Näiden välillä hankkeen suunnittelijaksi

valittu henkilö valmistelee hakemusta suunnitelman mukaan. Suunnittelija on mukana suunnittelussa ja hän raportoi johtoryhmälle haettavasta hankkeesta ja hakemiseen liittyvistä perusteista.

Hankkeiden vuosikelloon kuuluvat myös vuosi- ja väliraportoinnit, tuloksellisuus- ja vaikuttavuussuunnitelmat sekä loppuraportointi. Näitä dokumentteja suunnittelija valmistelee yhdessä projektipäälliköiden kanssa rahoittajan aikataulujen mukaisesti. Hallinnolle valmistellaan vuosisuunnitteluun ja tilinpäätökseen tarvittavat materiaalit hankkeiden osalta kuten toiminta-, koulutussuunnitelmat ja toimintakertomukset.

Suunnittelijan tehtävien hoitamisessa tulee hallita projektien johtamiseen liittyviä taitoja, talouden osaamista ja hyviä yhteistyötaitoja. Projektien hallinnollinen johtaminen lisää projektien johtamistaitoja kuten suunnittelun, tavoitteiden asettamisen ja arvioinnin taitoja.

Toinen tehtävä, tietosuojavastaava, on laajuudeltaan suunnittelijan työtä laajempi. Tehtävänä on vastata lainmukaisesta henkilötietojen käsittelystä koko konsernissa. Vastaaminen tarkoittaa, että annetaan ohjeistusta toimintayksiköille, miten henkilötietoja tulee käsitellä, ja valvoa, että toiminta täyttää lain hengen. Organisaatio on kirjannut tietosuojavastaavan työtehtävät konsernin sisällä annettuun ohjeeseen, tietosuojavastaavan asema ja tehtävät (Honkalampi intranet, 2018).

Työtehtäviin kuuluvat ohjeiden ja lomakkeiden valmistaminen ja julkaiseminen sekä huolehtiminen, että toimintayksiköiden, joihin kuuluvat myös tytäryhtiöt, saavat riittävästi koulutusta ja ohjeistusta tietosuojaan liittyvissä asioissa. Sisäisten auditointien ja katselmusten kautta tulee valvoa ja ohjata, että organisaation tietosuojamenettelyt ovat käytössä. Lisäksi tulee käsitellä tietosuojarikkomukset ja rekisteröityjen tarkastus- ja muita henkilötietoihin liittyviä pyyntöjä.

Käytännön tasolla tietosuojavastaava laatii erilaisia koulutusmateriaaleja, vastaan kysymyksiin henkilötietojen käsittelystä ja on mukana, kun uusia henkilötie-

toja sisältäviä järjestelmiä suunnitellaan organisaation käyttöön. Tietosuoja-rikkomuksista tehdään tarvittavat ilmoitukset ja hoidetaan prosessiin kuuluvat toimenpiteet sekä toimitaan yhteistyössä eri rekisterinpitäjien ja käsittelijöiden kanssa. Organisaatiossa on nimetty toimintayksiköihin toimihenkilöt, jotka toimivat yhteyshenkilöinä ja joiden kautta tiedotetaan asioista toimintayksiköille. Jotta tietosuojaan liittyvät asiat etenevät hallitusti, on johto kirjannut johtamismallin, jossa vastuut ovat määritelty (taulukko 1).

Roolit	Vastuut/tehtävät
Hallitus	Hyväksyy konsernin tietosuojaorganisaation ja vastuusuhteet.
Toimitusjohtaja	Vastaa, että konsernilla on riittävät resurssit (osaaminen, henkilöstö, välineet ja organisaatio) tietosuojan ja –turvan noudattamiseen lain edellyttämällä ja hallituksen hyväksymällä tavalla.
Tietosuoja- vastaava	Kouluttaa, ohjaa ja valvoo tietosuojan toteutumista konsernissa hyväksytyn tehtäväkuvauksen mukaisesti.
Tietosuoja-asioista vastaavaksi ni- metty toimihenkilö	Vastaa yksikkönsä osalta siitä, että tietosuoja-asiat ovat konsernin vaatimalla tasolla.
Henkilöstö	Noudattaa esimiehen antamia ohjeita

Taulukko 1. Tietosuojan johtamismalli (Honkalampi intranet 2018).

Tietosuojavastaavan työssä tulee hallita lainsäädäntöä ja pystyä soveltamaan sitä käytännön asioihin, kuten määrittelyyn, miten henkilötietoja käsitellään konsernissa. Se tarkoittaa tietosuojasetuksen ja muiden lakien, kuten laki yksityisyyden suojasta työelämässä, tuntemusta.

Tietosuojavastaavan työn vaatimukseen ja tavoitteisiin päästäkseni, tulee koulutautua ja pitää osaaminen ajan tasalla seuraamalla tietosuojaan liittyvää tutkimusta, ennakkotapauksia ja tutkimalla kirjallisuutta. Pääasiallisina tieto-oppaina käytössä ovat tietosuojasetus (EU 2016/679) ja kansallinen tietosuojalaki (1050/2018). Lisäksi käytössäni on äskettäin ilmestyneet kirjat, Uusi tietosuojalainsäädäntö ja Henkilötietojen käsittely työelämässä. Molemmat kirjat käsittelevät tietosuojasetuksen sisältöä ja käytäntöön soveltamista.

Kolmantena työtehtävänä on laatupäällikön tehtävä. Laatupäällikkö vastaa konsernin laatutyöstä laatustandardin ISO 9001 mukaisesti. Se tarkoittaa, että ylläpidetään, johdetaan ja kehitetään organisaation laatujärjestelmää. Sekä huolehditaan laatujärjestelmän mukaisista auditoinneista, prosesseista, toimintaohjeista ja niiden dokumentoinneista. Laatupäällikkö huolehtii esimiesten ja henkilöstön koulutuksesta, jotta laatujärjestelmän vaateet osataan toteuttaa toimintayksiköissä. Laatupäällikön tulee lisäksi toimia sparraajana ja tukea toimintayksiköiden laatutyötä.

Käytännössä laatupäällikkö valmistelee ohjeistusta laatutyön toteuttamiseksi ja ohjaa toimintayksiköitä niiden käyttöön. Koulutuksen keskeisenä asiana on henkilöstön sitouttaminen laatutyöhön ja organisaation tapaan toteuttaa hyvää laatua. Kouluttamisen lisäksi organisoidaan sisäiset auditoinnit suunnitelman mukaan yhdessä sisäisten auditoidijien kanssa. Laatupäällikkö tekee myös sisäisiä auditointeja, varsinkin silloin kun painopisteeksi on valikoitunut tietosuoja-asiat. Ulkoiset auditoinnit ovat kerran vuodessa ja ne suunnitellaan yhdessä ulkoisen auditoidijan kanssa. Laatupäällikkö esittelee hänelle auditoidavat kohteet ja arviot auditoidavista painopisteistä.

Yksi merkittävä tehtävä laatupäälliköllä on tarkastella prosesseja ja tehdä päivityksiä ja korjauksia niihin. Lean opintojen myötä olen tarkastellut prosesseja sujuvuuden ja hävikkien poistamisen näkökulmasta. Samalla pohdin, miten prosesseissa voidaan hyödyntää tekniikkaa, ja saataisiinko sillä lisäarvoa palveluiden tuottamiseen. Prosessien tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota riskienhallintaan ja sidosryhmätyöskentelyyn.

Laatupäällikön tehtävä on laaja ja vaatii osaamiselta paljon. On vienyt paljon työaikaa omaksua ison organisaation laatutyö. Vaatii keskittymistä ja tutustumista jokaiseen toimintayksikköön, että ymmärtää, mitä laatutyö kuussakin yksikössä tarkoittaa. Laadun johtamisessa tulee hallita prosessimaista ajattelua ja soveltamista, jolla pystyy ratkaisemaan jokaiseen toimintayksikköön sopivat tavat tehdä laadun vaateiden mukaista työtä.

Apuvälineiksi olen valinnut liiketalouden opinnoissani käymäni Lean - kurssin ja siihen liittyvän aineiston, kuten Sari Torkkalan kirjoittaman kirjan, Lean asiantuntijatyössä. Toinen tärkeä oppaani on laatustandardi ISO 9001. Standardin vaatimukset ohjaavat omaa työtäni ja tavoitteita.

2.2 Kehittymisen arviointi

Arvioitaessa omaa kehittymistä, tulee ottaa huomioon työkokemus ja miten se vaikuttaa siihen, missä vaiheessa omaa kehittymistä tulisi olla, ja mihin tavoite on asetettu. Pitkä työkokemus vastaavissa tehtävissä asettaa lähtötason korkeammalle kuin jos työkokemusta ei olisi, tai sitä olisi vain vähän. Kehittymistä tulee arvioida itsearviointina, mutta myös muualta, kuten kollegoilta ja esimieheltä saadun palautteen avulla.

Omassa työssäni olen saanut lyhyessä ajassa uusia haasteita ja uusia tehtäviä, reilun vuoden sisään laatupäällikön ja tietosuojavastaavan tehtävät. Kun työhistoriani on jo yli 20 vuotta ja siihen on mahtunut kehittämistehtäviä, esimies- ja johtamistehtäviä, oli uusiin haasteisiin tarttuminen helppoa. Vaikeus syntyi siitä, miten laajoista kokonaisuuksista oli kysymys, ja miten töiden suunnitelmallisuus

ja hallinta onnistuisi.

Arvioisin, että suunnittelijan työssä kehittämishankkeissa olen kokenut asiantuntija. Osaamiseni on kertynyt vuodesta 1994 alkaen, jolloin ensimmäisen kerran aloitin kehittämishankkeessa. Olen saanut vastaanottaa vastuullisempia tehtäviä, mikä on mahdollistanut osaamisen kasvun ja asiantuntijuuden vahvistumisen. Kehittämistyö on ollut oman työuran kantava voima, joka tarkoittaa sitä, että koen tyydytystä työstäni, kun saan kehittää uutta. Innovointi tiimin kanssa ja yksin, on luonteenomaista minulle ja olen siinä parhaimmillani. Haasteena työtehtävässä on järjestelmällisyys ja raportointi, jotka eivät ole vahvuuksiani ja mielelläni puhuisin työni tuloksista, kuin kirjoittaisin raporteja. Raportointia olen kuitenkin opetellut opintojeni aikana samalla, kun olen valinnut kehittämiseen liittyviä opintoja tukemaan osaamistani.

Kahdessa muussa työtehtävässäni olen taitava suoriutuja. Minulla on ymmärrystä substanssista, vaikka ne ovat vielä minulle uusia, mutta olen pyrkinyt lukemaan ja keräämään formaalista tietoa, että selviäisin tehtävistäni. Mutta haasteitakin olen havainnut ja ne johtuvat siitä, ettei minulla ole vielä syvällistä tietoa tietosuojasta tai laadusta, mutta vahvalla työkokemuksella olen oppinut ottamaan haltuun asioita. Osittain tietämykseni on pinnalista, mutta päivä päivältä, hallitsen yhä paremmin.

Tulevaisuudessa minun tulee suunnitella työtehtäväni paremmin ja aikatauluttaa tehtävät, jotta toivottuihin tuloksiin on mahdollista päästä. Minun tulee miettiä riskit ja mahdollisuudet, joita nämä asiantuntijat tehtävät tarjoavat sekä tunnistaa ajankäytölliset haasteet. Edelleen minun tulee hankkia tietoa laadusta ja tietosuojasta koulutusten sekä opiskelun kautta. Lisäksi minun tulee hankkia osaamista, miten ison organisaation laatu- tai tietosuojaosaamista viedään toimintayksiköihin ja miten henkilöstöä sitoutetaan yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. Minun tulee oppia hallitsemaan isoja kokonaisuuksia ja pystyä seuraamaan sekä arvioimaan organisaation kehittymistä ja raportoimaan siitä johdolle.

2.3 Sidosryhmät ja vuorovaikutus työpaikalla

Sidosryhmät ovat ne eri tahot, joiden kanssa yritys on tekemisissä suoraan tai välillisesti, ja joihin yrityksen toiminta vaikuttaa ja joiden toiminta vaikuttaa yritykseen päin (Viitala & Jylhä 2014, 370). Honkalampi-konsernin sidosryhmät ovat osittain yhteisiä eri toimintayksiköillä, mutta lisäksi jokaisella on omia sidosryhmiä. Sisäiset sidosryhmät ovat samat, kuten tukipalvelut, johon kuuluvat esimerkiksi palkkahallinto ja it-palvelut.

Sidosryhmätyöskentely on osa laadunhallintaa ja käytännön tasolla se tarkoittaa, että toimintayksiköiden tulee kartoittaa omat sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät sekä miettiä, miten tärkeä oman toiminnan kannalta kukin sidosryhmä on. Sidosryhmätyöskentelyä varten toimintayksiköt käyvät läpi omat sidosryhmät ja laatupäällikkö laatii koko konsernin sidosryhmäkartan johtoryhmän käyttöön. Sen avulla nähdään, mitkä sidosryhmät ovat yhteisiä, ja millaista konsernitason viestintää on hyvä kohdistaa niihin.

Omiin työtehtäviin liittyvät ulkoiset sidosryhmät ovat rahoittajien, tilaaja-asiakkaiden, palvelunkäyttäjä-asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden edustajia sekä viranomaistahoja. Sisäiset sidosryhmät ovat organisaation henkilöstö ja esimiehet sekä johto ja hallitus (kuvio 1).



Kuvio 1. Sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät.

Ulkoiset sidosryhmät ovat organisaation tuottamien palvelujen käyttäjiä, jotka antavat palautetta toiminnastamme ja tietosuojan osalta rekisteröimme heidän tietojaan asiakasjärjestelmiin. Tilaaaja-asiakkaat ovat Pohjois-Karjalan alueella sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä, Siun sote tai Kela. Nämä tilaajat ostavat meiltä palveluja, kuten palveluasumis- tai terapiapalveluja. Ne ovat myös yhteistyökumppaneita. Rahoittajasidosryhmät ovat kehittämishankkeita rahoittavia tahoja ja viranomaistahot niitä sidosryhmiä, jotka valvovat meidän toimintaa, kuten aluehallintovirasto (AVI) ja liikenteen turvallisuusvirasto (Trafi).

Työssäni kohtaan sidosryhmien edustajia päivittäin. Työhöni kuuluu viestiä laadusta ja tietosuojasta eri sidosryhmille sekä toimia tiiviissä yhteydessä rahoittajien kanssa. Konsernin esimiehiä ja henkilöstöä ohjaan ja koulutan laatu- ja tietosuoja-asioissa.

3 Päiväkirja

3.1 Ensimmäinen viikkoa – Prosessien valmistelu ja riskienhallintaa

Ensimmäisen seurantaviikon tavoitteeksi määrittelin kehittämishankkeiden prosessin suunnittelun ja tietosuojan riskienhallintaan liittyvien vaatimuksiin tutustumisen. Molemmat tehtävät, prosessit ja riskiperusteisuus, liittyvät laadunhallintaan, jota Honkalampi-konsernissa on tehty vuodesta 2000 alkaen (Mononen 2020).

Kehittämishankkeita on toteutettu Honkalampi-konsernissa jo emoyhtiön alkutaipeelta asti. Ensimmäinen kehittämishanke aloitettiin vuonna 1994 ja siitä asti, aina tähän päivään asti, on ollut erilaisia hankkeita. Tehtävänäni oli tarkastella prosesseja ja päivittää niitä ajantasaiseksi sekä dokumentoida prosesseihin liittyvät toiminnot.

Jatkuvan parantamisen-malli (PDCA-sykli), joka perustuu William Edwards Demingin kehittämään prosessimalliin, on osa yrity maailman laatuajattelua (Viitala & Jylhä 2014, 288). Kyseisen mallin mukainen toiminta on ollut osa organisaation kehittämishankkeita, mutta sen käytön todentaminen on jäänyt vähäiselle huomiolle. Tavoitteen mukaisesti tulee laatia prosessit ja toteuttaa niihin liittyvän jatkuvan parantamisen toimintatavat.

Projekti on eri tehtävien kokonaisuus, jolla on alkamis- ja päättymisajankohta. Tänä aikana projekti jakautuu erilaisiin tehtäviin, jotka tyyliltään ja työskentelyta-voiltaan poikkeavat toisistaan ja niillä on omat haasteet ja ratkaisunsa. (Ruuska 2007, 22.) Tehtävänä oli tunnistaa projektin elinkaari ideasta rahoituspäätökseen, joka sai prosessinimekseen; hankkeen valmistelu. Prosessin vaiheiksi tulivat neljä kohtaa, jotka ovat ideasta hankkeeksi, suunnitelma, vahvistaminen ja rahoituspäätös.

Ensimmäinen vaihe ideasta hankkeeksi, sisältää aikataulun, taustaselvityksen ja tutkimus- ja ajankohtaistietoon perehtymisen. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena

on täyttää organisaation ja rahoittajan kehittämiseksi asettamat kriteerit. Nämä tarkastelut tehdään ensimmäisessä vaiheessa ja niistä kootaan raportti, joka esitellään konsernin johtoryhmälle. Johtoryhmä tekee päätöksen, jatketaanko projektin suunnittelua eteenpäin. Tähän alkukartoituksiin päädyttiin siitä syystä, että ennen projektin aloitusta on tärkeää tehdä tarvittavat esiselvitykset, jotta voidaan varmistaa projektin teknis-taloudelliset edellytykset sekä varmistaa, että projektin tulokset tukevat organisaation toiminnallisia tavoitteita (Ruuska 2007, 35).

Riskienhallinta on laatustandardi ISO 9001 olennainen osa ja liittyy osana myös prosessien suunnittelutyötä. Laadunhallintajärjestelmässä tuodaan esille, että tulee noudattaa prosessimaista toimintamallia, johon liittyvät PDCA-mallin mukainen toiminta ja riskiperusteinen ajattelu. (SFS - EN ISO 9001, 2015, 5.) Tämä ohjaa pitkälti organisaation laatutyötä ja siihen asetettuja tavoitteita. Laatupäällikön työssä tulee tarkastella, miten organisaatio on onnistunut näiden kahden asian implementoinnissa omaan toimintaan. Ratkaisuna on näiden vaateiden liittäminen tulevaan sisäisen auditoinnin ohjelmaan sekä esimiesten koulutukseen.

Uudessa tietosuojalain asetuksessa, TSA (EU) 2016/679, yhtenä keskeisenä periaatteena on riskiperusteinen lähestymistapa. Tavoitteena on ennalta ehkäistä ongelmia ja arvioinnin avulla tunnistaa mitä riskejä organisaatiossa on. TSA 25 artiklassa korostetaan, että riskit tulee huomioida sisäänrakennetun ja oletusarvoisen tietosuojan toteutuksessa. Tietosuojalain 35 artiklassa tuodaan esille säännökset tietosuojaa koskevasta vaikutustenarvioinnista. Rekisteripitäjän tulee arvioida suunniteltujen henkilötietojen käsittelystä aiheutuvia vaikutuksia rekisteröidyille ja voi aiheuttaa korkean riskin henkilöiden oikeuksille ja vapauksille. (Korpisaari, Pitkänen & Warma-Lehtinen 2018, 25.) Tämän perusteella päädyin siihen, että riskienhallinta tulee käydä jokaisen toimintayksikön kanssa läpi ja tarkastella käsitelläänkö niissä kuvauksen mukaisia henkilötietoja. Sen jälkeen tehdään tarvittaessa tasapainotesti (Korpisaari ym. 2018, 117). Tasapainotestiä varten löytyy ohjeistusta tietosuojavaltuutetun sivuilta, jonka avulla voidaan selvittää, voidaanko oikeutettua etua käyttää henkilötietojen käsittelyn perusteena (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2018).

Viikon tavoitteet toteutuivat hyvin. Hankkeen valmistelu -prosessin vaiheet nimettiin ja ensimmäisen prosessin vaiheen sisältö saatiin laadittua. Prosessien suunnittelussa on tärkeää käydä keskustelua eri asiantuntijoiden kanssa, kuten projektin vetäjien ja talouden kanssa, että prosessit limittyvät olemassa oleviin prosesseihin. Näin varmistetaan toimintojen sujuvuus ja päällekkäisyydet voidaan poistaa. Riskien tunnistaminen ja dokumentointi sekä arviointi vaativat vielä kehittämistä, että riskiperusteinen toiminta olisi tiivis osa liiketoimintaan. Haasteena on tunnistaa eri toimintayksiköiden tarpeet riskien ja mahdollisuuksien hallinnassa sekä niiden vaikutukset liiketoimintaan.

3.2 Toinen viikko – Prosessin valmistelu

Toisella seurantaviikolla oli tavoitteena hankkeen valmistelu-prosessin toisen- ja kolmannen vaihe sekä viimeisen vaiheen valmistelu. Vaiheet ovat suunnitelma, vahvistaminen ja rahoituspäätös. Suunnitelmavaiheessa tehdään oman organisaation ja rahoittajan vaatimat selvitykset ja suunnitelmat, joiden tavoitteena on organisaation hallitukselle hyväksyttäväksi vietävä hanke. Vahvistamisessa tavoitteena on organisaation johdon hyväksyntä suunnitelmille ja päätös eteenpäin lähettämisestä. Rahoituspäätös on tulos, jonka perusteella hankesuunnitelmaa arvioidaan ja siirrytään miettimään muutoksia tai siirrytään projektityössä uuteen prosessiin eli hankkeen toteutukseen.

Hanketyön suunnittelussa selvitettiin organisaation ja rahoittajan vaateita projekteille. Selvityksen pohjalta on tarkoitus laatia prosessin vaihe kaksi ja laatia sen pohjaksi lomakkeita, joiden avulla tehdään suunnitelma, arvioidaan ja parannetaan. Ratkaisuksi suunnitelman työstämisen vaiheessa otetaan käyttöön Teams-alusta. Teams on tullut ryhmätyöskentelyn työkaluksi, jolla voidaan toteuttaa verkkokokouksia ja hyödyntää erilaisia työkaluja sen sisällä (Microsoft 2019).

Rahoittajan, eli tässä tapauksessa Stea (Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus), toiminta rahoittaa projekteja perustuu Arpajaislakiin (1047/2001), Valtion avustuslakiin (688/2001) ja valtioneuvoston asetukseen valtioneuvostuksista yleis-työllisille yhteisöille ja säätiöille, terveydellisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin

edistämiseen (1552/2016). Kun organisaatiomme on säätiöperustainen, meillä on mahdollisuus hakea kehittämishankkeisiin rahoitusta. Stea on linjannut strategiassaan, että tulevina vuosina STEA-avustuksia saavan järjestötoiminnan on lisättävä toiminnassaan yhdenvertaisuutta ja vähennettävä eriarvoisuutta ja vahvistettava yhteisöllisyyttä, osallisuutta ja erilaisten ihmisten kohtaamista ja keskinäistä ymmärrystä sekä lisättävä ihmisten kykyä pitää huolta itsestään, lisätä vastuullisuutta toisista ihmisistä sekä ympäristöstä. (Stea 2020). Tämä ohjaa meidän suunnittelutyötä tarkastelemaan, onko organisaation hakemat projektit linjassa kyseisen strategian kanssa.

Prosessissa suunnitelmat laaditaan rahoittajan hakemuspohjille, jotka ovat sähköisessä asiointissa. Sinne voidaan antaa projektin suunnittelijalle tunnukset, joilla kirjaamien onnistuu, mutta hakemuksen lähettäminen on vain nimenkirjoitusoikeudellisella henkilöllä eli meidän tapauksessa toimitusjohtajalla.

Vahvistaminen-vaiheeseen laadin erilliset ohjeet, joiden avulla päätöksentekoa varten projektisuunnittelijoilla on tarvittavat dokumentit. Kun hakemus on kirjoitettu sähköiseen järjestelmään, otetaan siitä tallenne, sekä liitteet aiesopimuksesta kuten yhteistyösopimuksista. Tehtävä on esitellä projektisuunnitelma toimitusjohtajalle, joka vie sen päätettäväksi tai tiedoksi hallitukselle. Tarvittaessa voidaan pyytää projektisuunnittelijoita esittelemään haettava hanke tarkemmin, jos sille nähdään tarvetta. Kun päätös on tehty, projektihakemus lähetetään rahoittajille ja niille sidosryhmille, jotka liittyvät projektiin, ja ilmoitetaan haun käynnistymisestä. Tässä vaiheessa arvioimme, miten pysyttiin suunnitellussa aikataulussa ja onnistuimmeko sidosryhmien sitouttamisessa hankkeeseen. Arviointi kirjataan projektin dokumentaatioihin.

Stean hankkeiden haku tapahtuu toukokuussa ja rahoitusesitys saadaan joulukuun alussa. Virallinen rahoituspäätös saadaan seuraavan vuoden helmikuussa, kun valtioneuvosto hyväksyy rahoitussuunnitelmat. Tarvittaessa valtioneuvosto tekee muutoksia rahoitussuunnitelmiin. Joulukuun päätöksen jälkeen aloitetaan hankevalmistelut, mutta lopulliset kuten projektipäällikön rekrytointi aloitetaan vasta virallisen rahoituspäätöksen saatuaamme. Hankkeen valmisteluun laaditaan myös prosessikuvaus, joka on tehtävänäni seuraavina viikkoina.

Viikon aikana tehdyt tehtävät toteutuivat hyvin. Prosessikuvaus on valmis ja tuo mukanaan jänteveyttä eri prosessien etenemiseen. Prosessin laatimisessa minulle oli projektipäälliköiden asiantunteva osaaminen käytettävissä sekä pitkään kehittämishankkeiden kanssa toiminut palvelujohtajan kanssa kävimme hyviä keskusteluja toimivista käytänteistä, joita sitten implementoidaan prosesseihin. Kun hankeprosessit ovat valmiit, viedään molemmat prosessit johtoryhmän käsiteltäväksi ja päätettäväksi.

3.3 Kolmas viikko – Ajankäytön hallitseminen

Kolmannen viikon tavoitteena minulla oli työtehtävien ajan käytön suunnittelu ja selvittää organisaation riskienhallinnan dokumentaatiota. Olen havainnut, että asiantuntijan laaja-alainen työn hoitaminen, aiheuttaa riittämättömyyden ja osamattomuuden tunteita. Tuntuu, että en saa riittävästi aikaiseksi. Tavoitteena on löytää toimivia ratkaisuja työajan hallintaan ja hallinnan tunteeseen.

Yleisesti ajatellaan, että asiantuntija on itse vastuussa ajankäytöstään. Työajan hallinta ei ole yhden työntekijän hallinnassa, vaan siihen tarvitaan organisaatio, esimiehien ja työyhteisöjen ajanhallinnan keinojen kohtaamista. (Yli-Kaitala, Toivanen, Viljanen & Janhonen 2016.) Organisaatiossa tulee ottaa useammalla tasolla huomioon asiantuntijatyö, ettei asiantuntija jää yksin tekemään, ilman organisaation kanssa tehtävää suunnitelmallista yhteistyötä. Kuviossa 2 nähdään tiivistetysti, miten eri rooleissa tulisi asiantuntijatyö huomioida ja mihin keskittyä.



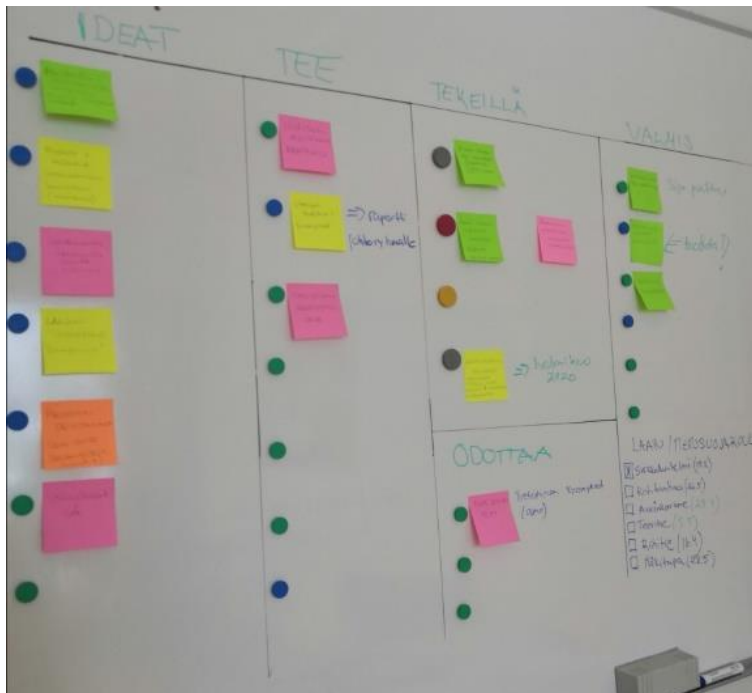
Kuvio 2. Ajanhallinnan opas (Yli-Kaitala ym. 2016).

Oppaan mukaan neljällä mainituilla tasolla tulee priorisoida tehtävät, tehdä prosessit näkyviksi ja hallita keskeytyksiä. Tavoitteena on suunnitella tehtävät hyvin ja suunnitella niin, että ajankäyttö otetaan huomioon. Aikatauluttamalla saadaan tehtäviin jäntevyyttä ja tavoitteisiin pääseminen paranee. Johtamisessa tulee huomioida yhteistyöntekemisen taito ja tarve ratkoa yhdessä syntyneet haasteet ja ongelmat. (Yli-Kaitala ym. 2016.)

Ratkaisuni ajanhallintaan on, että selkeytetään työtehtävien sisältöä ja tavoitteita, priorisoidaan tärkeimmät ja aikataulutetaan ne vuoden ajalle. Vuosikellon avulla työtehtävien priorisointi selkeytyisi ja tulisi näkyvämmäksi, mitkä työtehtävät menevät päällekkäin ja miten ne ajallisesti ratkaistaan. Keskeytyksiltä voidaan tuskin kokonaan välttää, koska aina tulee väliin kiireellisesti hoidettavia asioita, kuten tietosuojan liittyviä neuvontaa tai nopeasti selvitettäviä asioita. Yksi ratkaisu on etätö, 1-2 kertaa viikossa kotona tehtävä työpäivä. Ja opettelu siihen, että tarkistaa sähköpostit ja muut viestit kahdesti päivässä sen sijaan, että aina kun saa postin, avaa ja lukee sen.

Oman työtehtävien hallintaan pohdin erilaisia ratkaisukeinoja kuten Kanban- taulua, johon olin tutustunut lukiessa Sari Torkkalan kirjaa Lean asiantuntijatyössä. Visuaalisuus on yksi Lean-ajattelun peruseräaatteista. Tavoitteena on luoda johtamisjärjestelmä, jossa työn tehokkaan sujumisen kannalta olennaisen informaation saamiseksi ei tarvitse nähdä vaivaa. Se on näkyvillä ja heti nähtävissä oleva kokonaisuus. (Torkkola 2018, 49.)

Työtehtävien sujuvuuden tukemiseksi tein toimintataulun valkotaululle. Kuvassa 1 on oma näkemykseni Kanban- taulusta.



Kuva 1. Kanban-taulu (Kuva: Satu Seppäläinen).

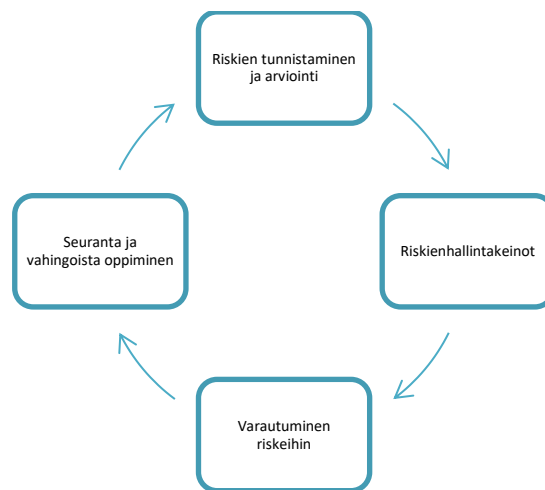
Työtehtävien selkeällä visualisoinnilla pystyn parempaan ja tehokkaampaan työntekoon. Samalla työtehtävien järjestys on koko ajan näkyvässä. Taulua olisi voinut kehittää vielä pidemmälle, luomalla väreillä eri tehtäväalueisiin kuuluvat tehtävät kuten laatu, tietosuoja ja hanketyö. Henri Hämäläinen (2016) kirjoittaa blogissaan, että pelkkä töiden visualisointi Kanbanin avulla ei hyödytä, jos sitä ei käytetä tiimin yhteisten töiden hallintaan ja luoda yhteisiä ohjeita sen käyttöön. Oman ajanhallinnan ja töiden visualisointia, tulee vielä kehittää ja ottaa käyttöön ohjeistusta, miten työt taululle kirjataan ja miten töiden virtausta seurataan.

3.4 Neljäs viikko – Riskienhallintaa

Tällä viikolla paneuduin riskienhallintaan tarkemmin. Tavoitteena oli ymmärtää mitä kokonaisvaltainen riskienhallinta tarkoittaa ja miten se kytetään osaksi organisaation strategiaa ja tavoitteita.

Riskienhallinta on ennakoivaa ja suunnitelmallista ja sen tarkoituksena on välttää tai minimoida yrityksen kannattavuuteen tai henkilöstön työturvallisuuteen heikentävästi vaikuttavat asiat. Se on osa johtamista ja sillä on vaikutusta yrityksen

toiminnalliseen ja taloudelliseen puoleen. Riskien tunnistaminen ja niihin varautuminen erilaisilla riskienhallintakeinoilla, kuten pienentämällä riskejä tai siirtämällä niitä. Hyvän suunnittelun avulla riskeihin voidaan varautua ja vahinkojen tapahtuessa, niistä voidaan oppia ja välttää jatkossa samankaltaiset virheet. (Viitala & Jylhä 2014, 340–341.) Kuviossa 3 nähdään riskienhallinnan kokonaisuus, ja miten systemaattisesti edeten saavutetaan paras mahdollinen riskienhallinta ja vältetään suuremmat vahingot



Kuvio 3. Riskienhallinnan kokonaisuus (Viitala & Jylhä 2014).

Riskienhallinnan eteenpäin viemiseksi tutustuin organisaation olemassa oleviin riskikartoituksiin ja sisäisissä auditoinneissa tulleisiin havaintoihin, poikkeamiin ja reklamaatioihin. Riskikartoituksissa on määritelty toimenpiteitä toimintayksiköille, ja tarkistan niiden tilanteen lähettämällä sähköpostin esimiehille, joissa pyydän selventämään, mitä kyseisille asioille on tehty tai ollaan tekemässä. Kun saan vastaukset, laadi raportin, joka annetaan johtoryhmälle ja tietosuojan johtotiimille tiedoksi.

Viikon aikana opin, että riskienhallinta noudattelee jatkuvan parantamisen mallia, jossa toiminta tulee suunnitella, toteuttaa, arvioida ja parantaa. Organisaation kannalta on myös tärkeää, että henkilöstö on mukana riskien tunnistamisessa siltä osin, kun ne koskettavat esimerkiksi työturvallisuutta. Samalla henkilöstöä sitoutetaan toimimaan riskien vähentämiseksi niin taloudellisesta kuin toiminnallisestakin näkökulmasta.

3.5 Viides viikko – Auditointien analysointia

Viidennen viikon keskeiseksi tavoitteeksi tuli ulkoisen auditoinnin raportti ja siihen liittyvät toimenpiteet. Viikon aikana tuli selvittää, mitä toimenpiteitä poikkeamien korjaaminen vaativat, että ne saadaan kuntoon. Tehtävänäni oli laatia toimenpide-ehdotuksia asioiden kuntoon saattamiseksi ja kirjoitettava siitä raportti johtoryhmälle hyväksyttäväksi. Toimenpiteitä varten tuli selvittää, kuinka kauan poikkeamien tarkastelu, ja suunnitelma niiden kuntoon laittamiseksi kestäisi toimintayksiköissä sekä hallinnossa. Ratkaistavaksi tuli myös ulkoisen auditointiin liittyvän dokumentaation säilyttäminen ja jatkuvan parantamisen mallin mukainen toiminta korjaavien toimenpiteiden käsittelyssä.

Ulkoisen auditoinnin suoritti DNV GL Finland, joka on toiminut koko säätiön laatusertifikaatin olemassaolon aikana ulkoisena auditoijana ja sparraajana. Kahden päivän aikana ulkoinen auditointi suoritettiin neljässä toimipisteessä sekä hallinnossa, johdon katselmuksen muodossa. Painopisteinä olivat sidosryhmien vaatimusten hallinta ja tukitoimien johtaminen. Auditoinnin tuloksien käsittelyä varten tutkin standardia ja sen asettamia vaatimuksia kyseisiin kohtiin ja laadin siitä kolme raporttia johtoryhmälle. Ensimmäinen raportti käsitteli lievien poikkeamien käsittelyprosessia ja toinen syiden selvittämistä ja poistamista. Kolmas raportti oli ulkoisen auditoinnin vastine auditoijalle. Raportteja varten olin pyytänyt toimintayksiköistä lieviin poikkeamiin selvitykset, miten poikkeamat oli korjattu ja, miten toimittiin syiden löytämiseksi.

Saatujen havaintojen ja painopisteiden perusteella tehtävänäni oli tehdä esityksiä, mitä asioiden parantamiseksi organisaatiossa voitaisiin tehdä. Johdonkatselmusten tueksi tein johtoryhmälle raportointipohjan, joka ottaa huomioon laatuun liittyvän arvioinnin ja havainnoinnin koko konsernin tasolla. Lisäksi esitin, että jatkossa, kun johdonkatselmusraporttia tarkastellaan, on laatupäällikkö mukana tekemässä arviota ja laatimassa raporttia yhteistyössä johtoryhmän kanssa.

Auditoinnin yhteydessä sivuttiin myös sidosryhmätyöskentelyä ja millaisia mene-

telmiä sen toteuttamiseksi voidaan käyttää. Sidosryhmät muodostavat sidosryhmäverkoston, jonka vaikutus yritykseen vaihtelee toiminnan luonteen ja eri tilanteissa. Yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää tyydyttää sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset sekä havaita sidosryhmissä tapahtuvat muutokset. (Viitala & Jylhä 2014, 372.)

Sidosryhmien vaateet, tuotteita ja palveluja koskevat lait ja viranomaisvaateet, tulee organisaation ottaa huomioon. Laatustandardi edellyttää, että organisaatio määrittelee keskeiset sidosryhmät sekä näiden vaateet. Näistä syntyvää tietoa tulee seurata ja arvioida. (Suomen standardisoitumisliitto 2015, 11.)

Saadun palautteen perusteella organisaation tulee ratkaista, miten sidosryhmätyötä jatkossa tehdään niin, että kaikki tulevat huomioiduiksi ja muutokset havaitaan riittävän ajoissa. Ratkaisuna olisi sidosryhmien kirjaaminen ja vuosikelloon merkittävät tarkasteluajat, onko tiedot relevantteja ja onko suunniteltuja toimenpiteitä tehty liittyen sidosryhmien vaatimuksiin.

3.6 Kuudes viikko – Prosesseja ja rekisteröidyn oikeuksia

Kuudes viikko sisälsi kehittämisprosessin laatimista ja rekisteritietojen luovuttamiseen liittyvän lainsäädäntöön tutustumista sekä olemassa olevien käytännön toimenpiteiden sujuvoittamista. Olin laatinut prosessin hankkeen valmisteluun ja nyt vuorossa oli hankeprosessi eli operatiivisen kehittämistyön prosessi ja siihen liittyvät vastuut. Hankeprosessi liittyy operatiiviseen puoleen, jonka tavoitteena on varmistaa prosessimainen toiminta ja selkeät vastuunjaot. Toimiva prosessi sujuvoittaa arjen työtä ja jokainen tietää omat tehtävänsä, valtansa ja vastuunsa. Hankkeen vaiheet ovat valmistelu, käynnistys, toiminta ja hankkeen päättäminen.

Hankkeen valmisteluvaihe alkaa projektipäällikön palkkaamisesta. Projektipäällikkö vastaa hankkeen päivittäisestä johtamisesta ja pitää yhteyttä kumppaneihin ja muihin sidosryhmiin sekä ohjausryhmää (Ruuska 2007, 21). Projektipäällikön valinta on hankeprosessin ensimmäisen vaiheen tärkein tapahtuma. Ruuska

(2007, 141) viittaa kirjassaan- Pidä projekti hallinnassa- Barnesin (1990) tekemään kyselytutkimukseen projektipäällikön tärkeistä ominaisuuksista. Siinä tuodaan esille, että projektipäällikön tulisi olla tietoinen projektimaisesta työstä, olla hyvä kommunikoija ja päätösten tekijä, sekä hallita muutoksia ja aikatauluja sekä taitaa talouteen liittyvät arvioinnit ja seurannat. Rekrytoinnissa on tärkeä onnistua, että projekti pääsee hyvin alkuun ja organisaatio saa varmaotteisen projektin vetäjän kehittämistiimiin.

Viikon toisena isompana tehtävänä oli selvittää, miten toimimme, kun asiakas pyytää rekisteritietoja nähtäväkseen. Rekisteripitäjä on se, joka määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoituksen ja keinot. Myös lain nojalla voi syntyä rekisterinpitäjyys, jolloin kyse on esimerkiksi viranomaistehtävästä. Rekisteripitäjä määrittelee, mitä henkilötietoja kerätään, mihin tarkoitukseen, miten niitä säilytetään ja käsitellään. Käsittelijä on se taho, jolle rekisterinpitäjä on ulkoistanut henkilötietojen käsittelyn. Näiden kahden roolin ero on, että käsittelijällä ei ole päätösvaltaa kerättyihin henkilötietoihin tai niiden käsittelyyn. (Korpisaari ym. 2018, 66–68.)

Tällä on merkitystä rekisteritietojen luovuttamisessa. Kun asiakas tai hänen edunvalvojansa haluaa nähdä tietoja, kuten asiakasrekisteriohjelmaan tallennettuja tietoja, ei niitä voida suoraan luovuttaa, vaan tarvitaan rekisteripitäjän päätös luovutuksesta. Me toimimme henkilötietojen käsittelijän roolissa, joten siitä voiko pyydettyjä tietoja luovuttaa, tekee rekisterinpitäjä. Usein tämä taho, meidän tapauksessa, on Siun sote. Rekisteritietojen pyytäminen tällä hetkellä on aikaa vievää prosessi, jossa allekirjoitettuja paperisia pyyntöjä lähetetään ja odotetaan vastausta useita viikkoja. Rekisterinpitäjän tulee vastata tähän pyyntöön kuukauden kuluessa (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2018). Tämä aikaraja ei ole aina pitänyt ja tästä syystä prosessin nopeuttamiselle ja selkeyttämiselle on tarvetta.

Jouhevampaan prosessiin pyyntöjen ja ratkaisujen välillä voisi olla sähköinen allekirjoitus ja koko prosessin sähköistäminen. Sähköinen allekirjoitus on tapa todentaa henkilöllisyys ja näin mahdollistaa tietoturvallinen toimintatapa palveluissa (Traficom 2019). Laki vahvasta sähköisestä tunnistautumisesta ja sähköisistä luottamuspalveluista (617/2009) säätelee sähköistä allekirjoitusta ja sen

määräykset tulee ottaa huomioon. Asia tulee myöhemmin esitellä Siun sotelle, kunhan ensin selvitetään, voisiko sähköinen allekirjoitus toimia yhteisissä prosesseissa. Selvitystyötä varten teemme yhteistyötä organisaation IT-yksikön kanssa.

3.7 Seitsemäs viikko - Prosessien työstämistä

Seitsemäs viikko sisälsi hankeprosessin toisen vaiheen suunnittelun. Toinen vaihe on käynnistäminen, joka sisältää paljon käytännön toimia, kuten suunnitelmien laatimista. Tietosuojaan osalta selvitin käsittelytoiminnan selosteen sisältöä ja toimenpiteitä.

Hankeprosessin laatimisen haasteena oli nykyisen käytännön auki kirjoittaminen ja saaminen se loogisesti eteneväksi prosessiksi. Sen tuli sisältää kaikki oleellinen hanketyöstä ja turhan karsiminen pois. Lisäksi piti huomioida, että hankkeet ovat erilaisia, joten prosessin tuli olla riittävän väljä, jotta sitä voidaan toteuttaa eri hankkeissa. Pohdinnassa oli myös pää- ja alaprosessien tekeminen, mutta todettiin, ettei kannata pilkkoa hanketyötä liian pieniin osiin. Prosessien tarkoitus on tukea toimintaa, ei toimia rajaajana tai liian tiukkana ohjauksena. Ketteryys tulee pystyä säilyttämään kehittämistyössä, jotta se pystyy saavuttamaan odotetut tulokset ja vaikutukset sekä muuttamaan kehittämisen suuntaa tarvittaessa.

Johtoryhmän valinta ja sen tehtävien määrittely liittyvät toiseen vaiheeseen, eli käynnistämiseen. Johtoryhmän tärkeimmäksi tehtäväksi Ruuska (2007, 149) mainitsee projektipäällikön tukemisen projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Meillä käytetään nimikettä ohjausryhmä, mutta tarkoitus on sama. Ohjausryhmään valitaan oman organisaation edustaja hallituksesta, joka toimii myös puheenjohtajana, sekä edustajia eri sidosryhmistä ja hankekumppaneista. Tavoitteena on saada ohjausryhmään eri alanosaajia kuten substanssiosaajia, talousosaajia ja projektitoiminnan asiantuntijoita.

Käynnistysvaiheeseen liitetään vuosisuunnitelmien teko, joita ovat toiminta-, talous- ja viestintäsuunnitelmat. Näiden suunnitelmien avulla hanke saa raamit, joissa se toimii ja tuottaa arviointimateriaalia organisaatiolle, kuten toiminnallisten

tavoitteiden toteutumista ja viestinnän saavutettavuutta.

Seloste käsittelytoimista on tietosuoja-asetuksen artiklassa 30 ja se edellyttää, että rekisterinpitäjällä ja käsittelijällä on ajantasainen tieto käsittelytoimista. Selosteiden tarkoitus on toimia sisäisenä asiakirjana, jonka avulla organisaatio hahmottaa millaisia käsittelytoimia sillä on sekä täyttääkseen artiklan 5 mukaan osoitusvelvollisuuden toteutumisen. (Korpisaari yms. 2018, 298–299.) Organisaatiomme täyttää veloitteen siten, että jokaisen toimintayksikön tulee laatia molemmat selosteet riippuen siitä toimivatko he rekisterinpitäjänä vai käsittelijöinä käsitellessään henkilötietoja.

Selosteiden sisältö on rekisterinpitäjällä laajempi ja käsittelijällä suppeampi. Tietosuojavaltuutettu on laatinut mallipohja molempiin tarkoituksiin. Rekisterinpitäjän selosteessa tulee olla seuraavat tiedot, 1. Rekisterinpitäjä ja tietosuojavastaaava ja näiden yhteystiedot. 2. Käsittelyn tarkoitus eli miksi henkilötietoja käsitellään ja käsittelyn peruste, koska ne vaikuttavat myös rekisteröidyn oikeuksiin. 3. Kuvaus henkilötietojen ryhmistä eli kenen tietoja kerätään ja mitä henkilötietoja kerätään rekistereihin. 4. Kohteet, joille tietoja luovutetaan ja 5. siirretäänkö henkilötietoja kolmanteen maahan. 6. Henkilötietojen säilytysajat eli miten kauan tietoja säilytetään ja 7. kohtana kuvaus teknisistä ja organisatorisista turvatoimista kuten salauksista, ohjeista ja tietojen tallennuksien varmentamisesta. Käsittelijänä toimittaessa seloste on suppeampi ja vaatii kohdat 1, 3, 5 ja 7. (Korpisaari yms. 2018, 300–303.)

Organisaatiomme ratkaisee asian siten, että tietosuojavaltuutetun valmisteleva exel-taulukko otetaan käyttöön. Se tarkoittaa, että ohjeistan esimiehet täyttämään pohjan ja tarkastelemaan olemassa olevat rekisterit, että ne tulevat huomioiduiksi taulukossa. Esimiesten tulee myös ottaa huomioon, että onko toimintayksikkö rekisterinpitäjän vai käsittelijän roolissa. Valmistelen ohjeistuksen toteutusta varten ja rakennan Teams-alustaan ryhmän laatutyölle, johon kyseiset dokumentit tallennetaan, ja pidetään ajantasaisina. Minun tehtävä on varmistaa, että asia tulee hoidetuksi asianmukaisesti ja että dokumentaatiota tarkastellaan säännöllisesti ja varsinkin silloin kun muutoksia rekistereissä tapahtuu.

3.8 Kahdeksas viikko – Omavalvonnan tarkastelua

Viikon tavoitteena oli käydä läpi organisaation tietosuojaan omavalvontasuunnitelma sekä laatia järjestelmäseloste kaikista henkilötietoja sisältävistä tietojärjestelmistä. Tehtävänä oli käydä läpi lainsäädäntöä, jotka liittyvät omavalvontasuunnitelman vaateisiin ja tarkastella olemassa olevan omavalvontasuunnitelman pitävyys ja ajantasaisuus lainsäädännön näkökulmasta.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa, joita suurimmalta osalta organisaatiomme palvelut ovat, on vaatimuksia lainsäädännöissä liittyen tietosuojaan. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä (159/2007) edellyttää toimijoilta, että asiakas- ja potilastietoja käsitellään palvelujen tuottamiseksi potilasturvallisesti ja tehokkaasti ja edistetään potilaan tiedonsaannin mahdollisuutta. Samaisen lain 2. luvussa, pykälässä 4 todetaan, että asiakastietoja tulee säilyttää niin, että ne ovat käytettävissä ja saatavilla sekä pysyvät muuttumattomina ja eheinä koko säilytyksen ajan. Lisäksi tarkastelussa olivat Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen (THL) määräykset 1/2015: A-luokkaan kuuluvien sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien olennaiset tietoturva-vaatimukset ja omavalvontasuunnitelmaan sisällyttävät selvitykset ja vaatimukset (2/2015), joissa tuodaan esille omavalvontasuunnitelmaan liittyviä vaateita, joita meidän tulee noudattaa.

Omavalvontasuunnitelman tavoitteena on seurata tietosuojaan ja tietoturvan toteutumista organisaatiossa ja se on tärkeä osa riskienhallintaa. Sen laatimiseen osallistuu henkilöt, jotka ovat perillä organisaation tietosuojasta ja tietoturvaan liittyvistä toimintatavoista. Keskeisenä tekijänä on tietosuojavastaava, joka saa riittävät tiedot eri asiantuntijoilta omavalvontasuunnitelman toteuttamiseen. (Andreasson, Riikonen & Ylipartanen 2017, 95.) Omavalvontasuunnitelma on yksi osa meidän dokumentaatiosta, jonka avulla hallitaan tietosuojaan liittyviä riskejä. Omavalvontasuunnitelma kuuluu tietosuojavastaavan työhön ja tietoturvasta vastaavan kanssa ylläpidetään ajantasaista omavalvontasuunnitelmaa.

Omavalvontasuunnitelma sisältää erilaisia dokumentteja ja ohjeita. Se toimii

eräänlaisena kokoavana dokumenttina, jota päivitetään ja pidetään ajantasaisena. Omavalvontasuunnitelman tehtävänä on muun muassa yhdenmukaistaa tietosuojan ja –turvan käytänteitä organisaatiossa, varmistaa, että henkilöstö on koulutettu noudattamaan hyvää henkilötietojen käsittelyä ja selkeyttää roolit ja vastuut. (Andreasson ym. 2017, 95–96.)

Lainsäädäntö ja viranomaisten antamat määräykset ovat tärkeässä osassa, kun omavalvontasuunnitelman sisältöä suunnitellaan. Haasteellista on tutkia lainsäädäntöä ja havaita milloin vaateet koskevat omaa organisaatiota ja milloin ne ovat julkisen vallan vaateita. Samoin pitää havaita miten vaatimukset kohdentuvat henkilötietojen rekisterinpitäjään, ja milloin kyseinen vaatimus koskee myös käsittelijää. Tai onko rekisterinpitäjä antanut asiasta oman ohjeistuksen tai vaatimuksen henkilötietojen käsittelijälle. Kirjasin ylös eri lainsäädännöt ja selvitin, onko lakeihin tulossa muutoksia, tai ovatko ne jo valtioneuvostossa käsittelyssä. Jatkossa tarvitaan systemaattista lainsäädännön valmistelun seuranta tietosuojaan liittyen, jotta organisaation dokumentaatio ja toimintatavat pysyvät ajantasaisina.

3.9 Yhdeksäs viikko – Prosessin loppuun saattaminen

Viikon tavoitteena oli saada hankeprosessi valmiiksi ja arvioitavaksi projektipäälliköille ja johtoryhmälle. Työstämisen aikana kävin paljon keskusteluja palvelujohtajan kanssa siitä, miten hyvä hanke toimii ja miten saadaan juurrutus onnistumaan käytännön tasolla.

Hankeprosessin kolmas vaihe on toteutus. Se toteutetaan aiemmin laadittujen suunnitelmien pohjalta ja toteutuksen tuloksia arvioidaan aina hankkeen etene-
misen myötä. Kehittämishankkeisiin liittyvät organisaation laadunhallintaan liittyvät ohjeet ja toimenpiteet, mutta samalla pitää tarkastella, mitä rahoittaja edellyttää hankkeen tavoitteilta, arvioinnilta ja niiden dokumentoinnilta. Rahoittaja on ohjeistanut, että toiminnan tulee olla linjausten mukaiset kohderyhmän sekä tavoitteiden osalta. Rahoittaja seuraa raportoinnilla sitä, miten hyvin organisaatio

seuraa ja arvioi omaa toimintaansa, sekä miten tavoitteet ohjaavat toimintaa hah-
luttujen tulosten saavuttamiseksi.

Kohderyhmän tavoittamista seurataan, miten tuloksellista organisaation toiminta
on verrattuna muihin vastaaviin toimijoihin ja heidän kehittämishankkeisiin (Stea
2020.) Näitä tavoitteita käymme läpi toteutus vaiheessa ja varmistamme, että
hankkeesta tulee kerättyä rahoittajan vaatimuksia täyttävää tietoa.

Tällä hetkellä hankkeiden toteutusvaiheessa on käytössä Eloisa-taulukko, joka
toimii arvioinnin työkaluna. Stea on julkaissut itsearviointioppaassaan seitsemän
erilaista itsearviointityökalua. Näihin en ole vielä tutustunut, mutta tulevat myö-
hemmin tarkasteluun ja mietittäväksi käyttötettäväksi, jos palvelevat paremmin
arviointia.

Toteutukseen kuuluvat varsinaisen toiminnan toteutuksen ja arvioinnin lisäksi ra-
portointia ja juurruttamista vahvistavat toimenpiteet. Raportointi on tärkeää, niin
rahoittajan, kuin organisaation kannalta. Sen avulla kehittämishankkeen etene-
mistä, tuloksia ja haasteita voidaan kertoa eteenpäin.

Stean aineistopankissa annetaan ohjeistusta hyvään raportointiin. Ohjeistus pai-
nottaa, että toiminta vastaa tavoitteita ja tulokset ovat selkeästi ja konkreettisesti
kerrottu. Toiminnasta kerätty tieto perustuu näyttöön, joka on riittävästi kuvattu ja
myös epäonnistumiset ja huonot tulokset ovat avoimesti kerrottu ja esitetty niiden
syytä ja seurauksia. (Stea 2020).

Juuruttamista vahvistavat toimenpiteet ovat niitä asioita, joilla pyritään edistä-
mään kehittämishankkeen ajan kehitetyn toimintamallin tai toimintatapojen juur-
tumista olemassa oleviin palvelurakenteisiin. Lähtökohta kehittämishankkeiden
rahoituksen saamiselle on, että juurruttaminen on kuvattu selkeästi jo hakuvai-
heessa. Stea ohjeistaa hakuoppaassaan (Stea 2020) pohtimaan jo hankkeen
suunnitteluvaiheessa miten tuloksia levitetään ja juurrutetaan hankkeen päätyt-
tyä. Juurruttamista pidetään olennaisena osana koko hanketta.

Viimeisenä prosessin kohtana on hankkeen päättäminen. Hankkeen resurssit tu-

lee miettiä jo hyvissä ajoin ennen rahoituksen päättymistä. Tulee selvittää henkilöstöresurssin tilanne, samoin tilojen jatkokäyttö sekä kaluston uudelleen sijoittaminen. Hankkeen loppuaika, eli puoli vuotta, käytetään suurimmaksi osaksi loppuraportin työstämiseen ja suunnitelmiin lopputapahtumasta, jossa esitellään hankkeen tuloksia sidosryhmille ja muille kiinnostuneille.

Viikon aikana tuli hankeprosessi saatettua loppuun. Vaikka hankeprosessi on ollut käytössä jonkin aikaan, oli nyt hyvä hetki päivittää prosessi ja tutkia, mitä toimintoja olisi hyvä uusia tai tehostaa. Uusi prosessikuvaus toimii perehdytysmateriaalina uusille työntekijöille, jotka tulevat kehittäjiksi organisaatioon. Jatkossa tulee vielä tehdä kehittämistyön prosessi, jolla vastataan kaikkeen kehittämiseen, kuten omalla investoinnilla tehtävään kehittämistyöhön.

3.10 Kymmenes viikko - Tietotilinpäätös

Tietotilinpäätös voi olla osa yrityksen tilinpäätösasiakirjoja, täydentämässä sitä, ei lisäämässä hallinnollista työtä. Se voi tuoda lisäarvoa yrityksen tehokkuuteen, vaikuttavuuteen ja kilpailukykyyn. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2012, 3.) Organisaatiossamme ei ole aiemmin laadittu tietotilinpäätöstä, joten tämä on ensimmäinen laatuaan. Tietosuojavaltuutetun sivuilla olevassa oppaassa oli malli tilinpäätöksen laatimiseksi. Lisäksi tutkin verkosta kuntien ja julkisten toimijoiden tekemiä tietotilinpäätöksiä. Tavoitteen oli selvittää, mitkä asiat ovat merkittäviä nostaa tilinpäätökseen ja saada kokonaiskuva organisaation henkilötietojen käsittelystä. Suunnittelin rakenteen tilinpäätökselle, jonka sisällysluetteloksi määrittelin, 1. Johdanto, 2. Osoitusvelvollisuus, 3. Honkalammen tietovarannot, 3.1. Selosteet käsittelytoimista 3.2. Järjestelmäseloste, 4. Tietosuojan laatu ja johtaminen, 5. Tietojen käsittelyssä noudatettavat menettelytavat ja periaatteet, 6. Tietojen suojaus 7. Rekisteröityjen oikeuksien toteutuminen henkilötietojen käsittelyssä ja 8. Kehittämiskohteet ja toimenpiteet. Vuoden 2019 tietotilinpäätöksestä tuli viiden sivun mittainen ja toimitin sen tietosuojan johtotiimille luettavaksi. Tavoitteena, että seuraavassa tietosuojapalaverissa tilinpäätös hyväksykään ja voidaan liittää osaksi konsernin tilinpäätöstä. Johdon kanssa tulee keskustella, onko kyseinen asiakirja julkinen ja sellainen, joka on myös sidosryhmien nähtävissä. Kuten

Tuula Seppo (2019, 4) omassa esityksessään Kuntamarkkinoilla sanoi, että tietolinpäätöksen tärkeimpinä tehtävinä ovat osoitusvelvollisuuden, läpinäkyvyyden ja avoimuuden näyttäjänä, niin omalle organisaatiolle, kuin ulkoisille sidosryhmillekin.

Sidosryhmät ovat yrityksen yhteistyökumppaneita, joihin yritys on sidoksissa ja myös riippuvainen niistä. Kyseessä on monitahoinen suhdeverkosto, joka koostuu yksityisistä ihmisistä, muista yrityksistä ja yhteisöistä. (Viitala & Jylhä 2014, 370.) Sidosryhmien vaateet, tuotteita ja palveluja koskevat lait ja viranomaisvaateet, tulee ottaa organisaation huomioon. Laatustandardi edellyttää, että organisaatio määrittelee keskeiset sidosryhmät sekä näiden vaateet. Näistä syntyvää tietoa tulee seurata ja arvioida. (Suomen standardisoitumisliitto 2015, 11.) Sidosryhmien ja vaateiden tunnistamiseen ja dokumentointia varten toimintayksiköiden tulee tehdä arvio omista sidosryhmistään ja vaateiden täyttämisestä. Esitysmuodoksi esitän exel-taulukkoa, joka sijaitsee Teams:ssä ja on helposti päivitettävissä, kun muutoksia tulee. Ehdotuksen esittelen esimiesten koulutuspäivässä keväällä.

Viikon työt sisälsivät paljon suunnittelutyötä, kun valmista mallia tietotilinpäätöksen ei ollut saatavilla. Eri yritysten tekemiä vastaavia dokumentteja kuten tietotilinpäätöstä, oli hyvä tutkia. Opin vähitellen löytämään omalle organisaatiolle sopivan ratkaisun ja toimintatavan. Tärkeintä on pitää tietosuoja-asetuksen (TSA) tai laatustandardin vaateet kirkkaana mielessä ja niiden ympärille rakentaa omaa organisaatiota hyödyttävä malli tai toimintatapa.

3.11 Yhdestoista viikko – Tietosuoja työelämässä

Viikon tavoitteena oli tutustua tietosuojaan työelämässä ja mitä asioita tulee ottaa huomioon käsiteltäessä työntekijöiden henkilötietoja aina rekrytoinnista työsuhteen päätökseen. Sitä varten oli jo aiemmin tilannut uuden ilmestyvän kirjan, joka käsittelee tätä aihetta.

Suomessa on paljon lakeja, joilla säännellään yksityisyyden suojaa työelämässä,

kuten perustuslaki (731/1999), tietosuoja-asetus (EU) 2016/679, tietosuojalaki (1050/2018), laki yksityisyyden suojasta työelämässä eli työelämän tietosuojalaki (759/2004), yhteistoimintalaki (334/2007) palvelusuhdelait, työterveyslaki (1383/2001), laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992) sekä rikoslaki (39/1889). Henkilötietojen käsittelystä on säädetty lisäksi sähköisen viestinnän palveluista annetussa laissa (917/2014) sekä erityisistä henkilötietojen käsittelystä työaikalaisissa (872/2019), vuosilomalaissa (162/2005), tapaturma- ja ammattitautilaissa (459/2015) ja työturvallisuuslaissa (738/2002). (Alapuranen, Koskinen, Lehtonen & Wiberg 2020, 8.)

Kun toteutetaan työntekijöiden henkilötietojen käsittelyä yrityksessä, sisältää kolme lakia tärkeimmät vaatimukset ja käsittelyedellytykset. Nämä kolme lakia ovat laki yksityisyyden suojasta työelämässä, tietosuoja-asetus ja kansallinen tietosuojalaki. (Arapuranen ym. 2020, 164.)

Lainsäädäntöä tutkiessa, olen havainnut, että eri lait sisältävät asioita, jotka tulee tarkastella tarkemmin ja katsoa miten lain henki toteutuu organisaatiossamme. Sitä varten laadin taulukon, johon kerään lain vaatimuksia sekä muita viranomaismääräyksiä, jotka tulee ottaa huomioon tietosuojan yhteydessä. Tarkasteltavia asioita ovat esimerkiksi yhteistoiminta yrityksissä ja sen vaateet, mitä tietosuoja-asioita tulee käsitellä yt-neuvotteluissa. Yhteistoiminnan (Yhteistoimintalaki 334/2007 § 15) piiriin kuuluu työelämän tietosuojalain 4 §, jossa käsitellään henkilötietojen keräämistä työhön otettaessa ja työsuhteen aikana. Pitää selvittää pöytäkirjoista, että tällainen käsittely on suoritettu ja tarkastella, onko sitä tarpeen päivittää, esimerkiksi kameravalvonnan osalta.

3.12 Kahdestoista viikko - Laaturaportti

Viikolla kaksitoista keskityin sisäisen auditoinnin organisointiin ja laaturaporttiin. Sisäinen auditointi kuuluu osana organisaatiomme laadunhallintaa. Sisäisen auditoinnin tarkoituksena on tarkastella laatustandardiin liittyvien vaateiden toteutusta. Sisäisiä auditointeja tekevät sisäiset auditoijat, joita on koulutettu tehtä-

vään. Vuoden aikana käydään 5-6 toimipisteessä ja tehdään auditointi sekä raportoidaan siitä laatupäällikölle. Sisäisten auditointien painopisteet määritellään vuoden alussa ja yleensä painopisteitä on kaksi. Vuonna 2020 painopisteinä ovat tietosuoja ja sidosryhmien vaateiden toteuttaminen PDCA-mallin mukaisesti. (Mononen 2020.) Sisäinen auditointi kuuluu osana suorituskyvyn arviointia, jossa edellytetään suunnitelluin välein sisäisiä auditointeja. Saatujen tietojen perusteella voidaan päätellä, onko laadunhallintajärjestelmä organisaation vaatimusten mukainen ja täyttääkö se kansainvälisen standardin vaateet sekä onko laadunhallinta käytössä ja ylläpidetty vaikuttavasti. (Suomen standardisoitumisliitto 2015, 28.)

Sisäisen auditoinnin kriteerin toteuttamiseksi tulee laatia suunnitelma sisäisestä auditoinnista ja määritellä kriteerit. Lisäksi tulee huolehtia, että edelliset auditointiraportit käydään läpi. Organisaation tulee valita sisäiset auditoidijat niin, ettei puolueettomuus ja objektiivisuus kärsi. Auditoinneista saatujen tulokset tulee dokumentoida, sekä saattaa tiedoksi johdolle. Ja tärkeintä, että tarvittavat korjaukset tehdään viipymättä. (Suomen standardisoitumisliitto 2015, 28.)

Päivitin aiemmin tehtyä sisäisen auditoinnin taulukkoa, johon oli kirjattu yksiköt, joissa auditointi tulee tänä vuonna suorittaa sekä laadin erillisen taulukon painopisteistä. Selvitin esimiehiltä, joiden yksikköön sisäinen auditointi tullaan tekemään, aikatauluja sekä toiveita auditoinnin suhteen. Osalle yksiköistä auditoidaan ulkoisesti elokuussa, joten niiden yksiköiden kohdalla tulee suunnitella myös sitä ja miettiä yhdessä, mitä painopisteitä esittäisimme ulkoiselle auditoidjalle. Organisaatiossa on vaihtunut henkilöstä, joten minun tulee selvittää, tarvitaanko lisää sisäisiä auditoidjia ja järjestää heille tarvittaessa koulutusta. Sisäisille auditoidjille on järjestetty aiemmin koulutusta ulkopuolisen kouluttajan toteuttamana. Tällä hetkellä ei tarvita uutta koulutusta, vaan käytetään saatua koulutusmateriaalia, jos uusia sisäisiä auditoidjia tarvitaan kouluttaa.

Laaturaporttia ei ole aiemmin tehty ja johtoryhmältä tuli toive sen aikaansaamiseksi, joten aloitin sen työstämisen. Ohjeena oli, että raportti tulisi sisältää vuoden 2019 sisäisten auditointien raporttien koonti, kuten poikkeamat, aloitteet, rek-lamaatiot, palautteet ja niihin liittyvät toimenpiteet. Aiempaa mallia laaturaportista

minulla ei ollut ja laadunhallintajärjestelmän ohjeissa puhutaan, että prosessien toiminnasta tulee ylläpitää dokumentoitua tietoa (Suomen standardisoitumisliitto 2015, 12).

Olin aiemmin tehnyt laatukyselyn ja pyytänyt toimintayksiköitä kirjaamaan edellä mainitut tapahtumat lukuina. Sen lisäksi pyysin selvitystä, miten esimerkiksi poikkeamat tai palautteet oli käsitelty ja miten prosessit olivat edenneet. Yhteensä vastauksia tuli kahdeksan kappaletta. Mukana olivat emoyhtiön toiminnot sekä neljä tytäryhtiötä. Laadin koonnin kyselystä ja liitin osaksi laaturaporttia. Viime vuoden puolella olin pyytänyt toimintayksiköiden tekemään arvion ulkoisen auditoinnin tuloksena saatujen havaintojen ja lievien poikkeamien tilasta toimintayksikössä. Kokosin nämä tulokset myös laaturaporttiin, jonka luovutan johtoryhmälle kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi. Johtoryhmältä saatavan palautteen perusteella teen tarvittaessa muokkauksia raporttiin, että se täyttää johdon vaatteen ja voidaan esittää myös hallitukselle. Laaturaportin on tarkoitus jäädä pysyväksi toimeksi arvioitaessa laatua johdonkatselmusten kanssa.

3.13 Kolmastoista viikko - Toimintakertomukset

Viimeisen tarkasteluviikon aiheena oli kehittämishankkeiden toimintakertomuksen ja työajanseurannan, työsopimuksien sekä hankehakemusten kokoaminen tilintarkastusta varten. Tilintarkastajat ovat myös pyytäneet laatuun liittyvät dokumentaatiot ja kokoan ne heille.

Säätiön tulee laatia toimintakertomus tilikaudelta, joka on kirjapitolain 3 luvun mukainen ja sen lisäksi huomioida säätiölain 5 luvun mukaiset määräykset. Lisäksi toimintakertomuksen tulee sisältää olennaiset tiedot tapahtumista tilikaudella, arvio tulevasta kehityksestä ja vaikuttavista asioita, tutkimus- ja kehittämistoiminnan laajuus sekä lähipiiritoiminta. (Patentti- ja rekisterihallitus 2020.)

Toimintakertomukset ovat useamman vuoden noudattaneet tiettyä kaavaa ja pohjaa. Näin ne ovat mahdollistaneet eri vuosien vertailun ja arvioinnin. Olemme

toteuttaneet toimintakertomukset niin, että projektipäälliköt kokoavat pyydetyt tiedot minulle ja minä teen neljästä hankkeesta kootun toimintakertomuksen.

Toimintakertomuksessa käsitellään kehittämistoiminnan tarkoitus eli mihin tarkoitukseen rahoitusta on haettu ja millaisiin tavoitteisiin kehittämishankkeilla pyritään. Resurssien kohdalla määritellään henkilötyövuosia ja miten resursointi on toteutunut raportointivuonna verrattuna suunniteltuun. Tämän mittarin avulla tarkastellaan, olemmeko pystyneet toteuttamaan rahoitushakemuksessa suunnitellun ja miten esimerkiksi olemme rekrytoinneissa onnistuneet. Resurssien kohdalla tarkastellaan myös toimitiloja ja muita kehittämistoimintaan käytettyjä tiloja. Toimintakertomuksessa arvioidaan toiminnan toiminta-alueita, toimintamuotoja ja keskeisiä sidosryhmiä suhteessa suunnitelmaan. Lisäksi kirjataan olennaiset tapahtumat tilikaudella, arviot riskeistä ja muista liiketoimintaan, tai tässä tapauksessa kehittämistoimintaan, vaikuttavista tekijöistä. Toimintakertomuksen lopuksi arvioidaan tulevan kehitystä ja seuraavan vuoden haasteita ja mahdollisuuksia.

Tilintarkastajille toimitettavissa materiaaleissa ovat mukana työsopimukset, siltä osin, kun ne ovat tehty raportointivuonna. Samoin niiden henkilöiden työajanseuranta tulee antaa tarkastettavaksi, joiden työaika ei ole ollut 100% vaan jakautunut useampaan tehtävään ja kustannuspaikkaan. Hankehakemukset ovat rahoittajille lähetettävät hakemukset, joiden kautta tilintarkastajat tarkastavat onko toiminta vastannut suunniteltua ja onko saatu rahoitus käytetty oikein ja suunnitelman mukaisesti. Tilintarkastajien raportti liitetään osaksi rahoittajan vaatimaan vuosiselvitystä (Stea 2020).

4 Pohdinta

Opinnäytetyössä käsittelen osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymistä kolmen viikon ajanjaksolla. Dokumentointi saa näkyväksi sen, miten osaamista tapahtuu tai miten sitä voidaan kehittää. Työtehtäväni ovat laajoja kokonaisuuksia, joiden hallinta vaatii hyvää suunnittelua, toteutusta, arviointia ja parantamista. Jatkuvan parantamisen kehä on toimiva työkalu oman työni hallinnassa ja siinä,

että tavoitteita voidaan saavuttaa.

Tulevaisuuden asiantuntijalta vaaditaan osaamista määritellä ja ratkaista monita-
hoisia ongelmia, ei yksin, vaan eri asiantuntijoiden kanssa. Ja kun luodaan uutta,
tarvitaan monialaisen asiantuntijaverkon jaettua asiantuntijuutta ja yhteisöllistä
oppimista. (Korhonen-Yrjänheikki 2018.) Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitsen
organisaation muiden asiantuntijoiden osaamista ja yhteistä näkymää, mitä koh-
den olemme menossa. Laatupäällikön tehtävässä tulee minun hallita organisaa-
tion strategia ja visio, talouden haasteet ja mahdollisuudet, henkilöstöhallinnon
suunnitelmat ja tukipalveluiden kehityssuunnat, yhdessä niiden osa-alueiden asi-
antuntijoiden kanssa. Sitä varten jaettu asiantuntijuus ja tiimityö ovat avainase-
massa organisaation näkökulmasta tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta myös mi-
nun onnistumiseeni asiantuntijatyössä.

Tynjälän (2005, 162) mukaan asiantuntijoilta vaaditaan työelämässä substanssin
osaamista, kykyä hakea uutta tietoa ja soveltaa sitä, yhteistyö- ja viestintätaitoja,
joustavaa päätöksentekoa sekä epävarmuuden ja paineiden sietokykyä. Laatu-
ja tietosuojaosaaminen edellyttää aiheeseen perehtymistä ja myös ajankohtaisen
tiedon hallintaa. Sitä varten suunnittelussa tulee huomioida aikaa perehtymiseen
ja uusimman tiedon etsimiseen. Kun on saavuttanut riittävän tietotason, pystyy
sen soveltamaan käytäntöön ja rakentamaan toimivia toimintatapoja organisaa-
tion käyttöön. Joustavaan päätöksentekoa tarvitaan erityisesti isossa organisaa-
tiossa, jossa on erilaisia toimintayksiköitä ja yrityksiä ja joiden toimintatavat poik-
keavat toisistaan. Asiantuntijana tulee osata muokata tietoa sopivaksi kuhunkin
tilanteeseen, mutta huomioiden organisaation strategiset tavoitteet.

Osaamiseni kasvu on näkynyt erityisesti kokonaisuuksien hallinnassa. Olen tä-
män opinnäytetyön prosessin aikana oppinut tarkastelemaan oman työni yhtenä
isona kokonaisuutena, vaikka se koostuu kolmesta tehtävästä. Laatutyö sisältää
tietosuojaan liittyviä asioita, kuten sidosryhmien vaatimusten tarkastelua tai ke-
hittämistyön prosessien toimintaa. Laatutyö muodostaa yläkäsitteen, jonka alle
tietosuojavaastaavan tehtävät ja suunnittelijan tehtävät kuuluvat. Samoin laadun-
hallintaan kuuluvat organisaatiomme eri toiminnot, kuten toimintayksiköiden pro-
sessit, riskienhallinta, sidosryhmätyöskentely tai jatkuvan parantamisen malli.

Olin aluksi lokeroinut työtehtäväni kolmeksi tehtäväksi, joille suunnittelin tarkan aikataulun, milloin hoidan mitäkin tehtävää. Työtehtävien uudelleen organisointi muuttaa työajan jakautumista ja tuo samalla työnprosesseihin tehokkuutta.

Osaamisen vahvistamiseen tarvitaan hyvät työkalut, joilla tekeminen nopeutuu, tarkentuu ja työn tulos paranee. Tällaiset työkalut ovat jatkuvan parantamisen – malli eli PDCA-malli ja Lean-ajattelun kautta syntyvä sujuvampi toimintatapa. Jatkuvan parantamisen mallin (suunnittele, toteuta, arvioi ja paranna) avulla ratkaisen tehtävien sujuvuuden alusta loppuun saakka sekä varmistan, etteivät asiat jää kesken. Tämä on erityisen tärkeää, kun toimitaan yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa, jotta heidänkin oma työnsä sujuu, eikä pysähdy. Muiden asiantuntijoiden kanssa sitoutuminen yhteisiin pelisääntöihin siitä, miten eri projekteissa edetään, miten aikataulut sopeutetaan niin, ettei kenenkään tarvitse kuormittua liikaa, on tärkeää. Lean-ajattelun avulla tarkastelen yhdessä kehitettävien prosessien sujuvuutta ja miten poistetaan turhaa työtä prosessin kulusta. Yhteinen tahtotila asioiden sujuvuuteen on ensimmäinen askel tehdä asioita tehokkaasti, toisen työtä kunnioittaen ja saavuttaen tuloksia, joista kaikki hyötyvät.

Toinen merkittävä havainto on ajankäytön haasteet. Olin ajatellut, että asiantuntijana minun tulee selviytyä yksin. Janhonen (2017) kirjoittaa blogissaan, että asiantuntija työtä pidetään hyvin itsenäisenä työnä, jonka johtamisesta vastaa asiantuntija itse. Itse johtaminen tarvitsee kuitenkin rakenteita, joilla mahdollistetaan oman työn hyvä hallinta. Tarvitaan asiantuntijan ja esimiehen yhteistä ajansuunnittelua, joka mahdollistaa ajan hallinnan, työn tekemisen ja työn imun. Ilman esimiehen tukea ajanhallinta on haasteellisempaa.

Työajan suunnitteluun tulee kiinnittää jatkossa huomiota. Suunnittelun tulisi tehdä yhdessä esimiehen kanssa ja tarkastella sen toimivuutta aika ajoin. Samalla, kun tarkastelua tehdään, arvioidaan tulosten kehittymistä ja millaisia muutoksia on tullut eteen. Lopputulemana on yhteinen näkemys siitä, mitä tavoitellaan, missä aikataulussa ja millaisten tiimien kanssa asioita työstetään eteenpäin.

Työtehtävien laajuus ja vaativuus edellyttävät, että mahdollisia rajoituksia työtehtäviin on tehtävä. Kun kyseessä on suuri organisaatio, vaatii laatutyö enemmän

aikaa, kuin alun perin osasin suunnitella. Sen takia tarvitaan tarkempaa rajausta, mitkä asiat kussakin tehtävässä kuuluu minun vastuulle ja mitkä muille asiantuntijoille. Samalla voidaan tarkastella laadunhallinnan kokonaisprosessia ja päästä sen toteuttamisessa tehokkaampiin ja tuloksellisimpiin tuloksiin.

Kolmas havaintoni oli hiljaisen tiedon laajuus ja merkitys omassa asiantuntijatyössä. Hiljaisen tiedon käsitteen luoja pidetään amerikkalaista Polanyitä (1966), joka kiteytti sen olevan tietoa, mitä tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan (Nuutinen 2020). Suurin osa yrityksen tiedosta on kokemuseräistä eli hiljaista tietoa, joka ei tule näkyväksi osaamiskartoitusten kautta, mutta on menestyvälle liiketoiminnan menetyksen takia merkittävä. Sen osuus on jopa 95 prosenttia ja se tekee siitä merkittävän. Kun hiljaista tietoa ei ole kirjoitetussa muodossa, niin kutsuttuna näkyvänä tietona, sen tunnistaminen on yrityksissä tärkeää. (Ilmarinen 2020.) Yrityksissä on paljon hiljaista tietoa, joka jää käyttämättä ja jossa on paljon potentiaalia innovatiivisuuden ja oppimisen edistämiseksi. Tiedon jakaminen työntekijöiden kesken, on ollut monien menestyvien yritysten tunnusmerkki. (Viitala & Jylhä 2014, 305.)

Työurani alkoi jo 1990-luvun alussa ja sen jälkeen olen työskennellyt erilaisissa kehittämis- ja johtamistehtävissä. Oma osaamiseni ja asiantuntijuuteni koostuu työn kautta saadusta osaamisesta. Jo varhaisessa vaiheessa havaitsin, ettei silloinen koulutus antanut osaamista projektien johtamiseen tai liiketoimintapäällikkönä toimimiseen, vaan kokemuseräinen, kokeile ja epäonnistu, nouse ja tee paremmin-taktiikka on ollut minun tämän päivän osaamisen perusta. Tämän on mahdollistanut oma eteenpäin pyrkivä asenteeni ja ymmärtäväinen esimies, joka on uskonut minuun, vaikka akateemista koulusta minulla ollutkaan. Tämän oman kokemuksen kautta tiedän, että hiljaisen tiedon merkitys on suuri ja työntekijöille tulee antaa mahdollisuus näyttää osaamisensa. Myös hiljaisen tiedon dokumentointi on pohdittava asia. Tulee tarkastella, miten paljon hyödynnämme omassa organisaatiossamme hiljaista tietoa, ja teemmekö sitä tietoisesti.

Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen ja opettavainen. Se sai näkyväksi ne asiat, joita minun tulee omassa työssäni kehittää ja saada myös omassa organi-

saatiossa asioita kehittymää myönteiseen suuntaan. Aion jatkossakin pitää päiväkirjaa ja näin dokumentoida omaa työtäni, sekä sen avulla arvioida kehittymistäni ja osaamisen lisääntymistä. Asiantuntijatyössäni pyrin löytämään hyvän balanssin työtehtävien välillä ja etsiä prosessien kehittämisen kautta tehokkuutta omaan ja organisaation toimintaan.

Lähteet

- Alapuranen, L., Koskinen, S., Lehtonen, L. & Wiberg, M. 2019. Henkilötietojen käsittely työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Andreasson, A., Riikonen, J. & Ylipartanen, A. 2017. Osaava tietosuojavastaava. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Arpajaislaki 1047/2001.
- EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679.
- Hasu, M. 2017. Henkilöstö osaaminen on yrityksen kilpailuetu. 11.12.2017. <https://www.ttl.fi/blogi/henkiloston-osaaminen-on-yrityksen-kilpailuetu/>. 23.4.2020.
- Honkalampi intranet. 2018. Johtaminen. Tietosuoja ja –turva-asiat. Tietosuoja-vastaavan asema ja tehtävät. Vain sisäiseen käyttöön. 15.1.2020.
- Honkalampi-konserni. 2020. Meistä. <https://www.honkalampi.fi/meista/>. 26.4.2020.
- Hämäläinen, H. 2016. Tehokas Kanban vai kasa lappuja seinällä? Blogi. 15.1.2.2016. <https://contribyte.fi/2016/12/15/tehokas-kanban-vai-kasa-lappuja-seinalla/>. 26.4.2020.
- Ilmarinen. 2020. Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutustalissaa-osaamista.pdf>. 27.4.2020.
- Janhonen, M. 2017. Johtajuus tukee asiantuntijan ajanhallintaa. Blogi. 11.1.2017. <https://www.ttl.fi/blogi/johtajuus-tukee-asiantuntijan-ajanhallintaa/>. 26.4.2020.
- Kirjanpitolaki 1336/1997.
- Korhonen-Yrjänheikki, K. 2018. Mitä on tulevaisuuden asiantuntijuus. Blogi. 17.4.2018. <https://kumppaniblogit.uusisuomi.fi/tulevaisuuden-tyoelama/keva-mita-on-tulevaisuuden-asiantuntijaosaaminen>. 5.3.2020.
- Korpisaari, P., Pitkänen O. & Warma-Lehtinen, E. 2018. Uusi tietosuojalainsäädäntö. Helsinki: Alma Talent.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä 159/2007.
- Laki vahvasta tunnistamisesta ja sähköisistä allekirjoituksista 617/2009.
- Microsoft 2020. Mikä on Microsoft Teams? <https://support.office.com/fi-fi/article/video-mik%C3%A4-on-microsoft-teams-422bf3aa-9ae8-46f1-83a2-e65720e1a34d>. 2.4.2020.
- Mononen, A. 24.8.2019. Haastattelu. Perekymys. Joensuu.
- Nuutinen, O. 2020. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Hiljainen tieto. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>. 26.4.2020.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2020. Vuosiselvitys. <https://www.prh.fi/fi/saatiorekisteri/valvonta/vuosiselvitys.html#millainenonsaatiolainmukainentoimintakertomus>. 13.3.2020.
- Pulkkinen, R. 2019. ISO 9000-sarjan valinta ja käyttö. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS ry. https://www.sfs.fi/files/8398/9000-sarjan_valinta_A5_web.pdf. 13.3.2020.
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum media Oy.

- Seppo, T. 2019. Tietotilinpäätös- mikä ja miksi. Helsinki. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Sesio_11092019_1000_A3_8_Tietotilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s__1.pdf. 13.3.2020.
- SFS- EN ISO 9001:2015. 2015. Laadunhallintajärjestelmä. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- Suomalaisen työn liitto. 2020. Yhteiskunnallinen yritys. <https://suomalainen-tyo.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/>. 15.1.2020.
- Stea. 2020. Avustusopas. <https://www.stea.fi/documents/2184241/2579445/Avustusopas.pdf/f160c76c-b883-9551-9c80-a8297f24ea6d/?t=1558096677905>. 2.4.2020.
- Stea. 2020. Stean strategia 2020. <https://www.stea.fi/stea-avustukset/strategia>. 2.4.2020.
- Stea. 2020. Vuosiselvitys. <https://www.stea.fi/raportointi/vuosiselvitys#2211623c>. 2.4.2020.
- Säätiölaki 487/2015.
- Terveys- ja hyvinvoinnin laitos. 2015. Määräys A-luokkaan kuuluvien sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien olennaisista tietoturva-vaatimuksista. https://thl.fi/documents/920442/1449818/Allekirjoitettu_THL_M%C3%A4%C3%A4r%C3%A4ys_1_2015_Tietoturva-vaatimukset_20150130-b.pdf/bc0d70-1749-488d-8e09-54f1ebd46484. 3.1.2020.
- Tietosuoja-asetus (EU) 2016/679.
- Tietosuojalaki 1050/2018.
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. 2018. Rekisteripitäjän oikeutettu etu. Tietosuojavaltuutetun toimisto. <https://tietosuoja.fi/rekisterinpitajan-oikeutettu-etu>. 14.3.2020.
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. 2012. Laadi tietotilinpäätös-opas. Tietosuojavaltuutetun toimisto. <https://tietosuoja.fi/documents/6927448/10594424/Laadi+tietotilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s.pdf/4925bd9e-d07d-82fc-3f2d-71c5955310a0/Laadi+tietotilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s.pdf>. 3.1.2020.
- Torkkala, S. 2018. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent.
- Traficom. 2019. <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/toimintamme/saantely-ja-valvonta/sahkoinen-tunnistaminen>. 5.3.2020.
- Tynjälä, P. 2005. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulma. Helsinki: WSOY.
- Valtion avustuslaki 688/2001.
- Valtioneuvoston asetus 1552/2016.
- Viitala, R., Jylhä E. 2014 Liiketoimintaosaaminen. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Yhteistoimintalaki 34/2007.
- Yleinen tietosuoja-asetus EU 2016/679.
- Yli-Kaitala, K., Toivonen, M., Viljanen, O. & Janhonen, M. 2016. Ajanhallinta asiantuntijatyössä-opas. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>. 3.1.2020.