



Muistilista projektien aloitukseen

Mitä tulee muistaa, kun aloitetaan projekti sotealalla?

Maiju Tuomainen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2022

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan asiakaslähtöisen kehittämisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan asiakaslähtöisen kehittämisen koulutusohjelma

TUOMAINEN, MAIJU:

Muistilista projektien hallinnointiin

Mitä tulee muistaa, kun aloitetaan projekti sotealalla?

Opinnäytetyö 43 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Marraskuu 2022

Projektimaisesta työskentelystä on tullut työn tekemisen tapa sosiaali- ja terveysalalla. Alan suurimmat projektit tulevina vuosina liittyvät läheisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistukseen, jonka yhtenä tavoitteena on alan palvelutuotannosta täysin tulevaisuudessa vastaavien hyvinvointialueiden perustaminen. Hyvinvointialueiden valmistelu jakautuu neljään valmistelukokonaisuuteen, joista yksi oli ICT valmistelu.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää hyvinvointialueen ICT valmistelusta vastaavan muutosjaoston muistioiden pohjalta, miten hyvinvointialueen ICT valmisteluprojektia on lähdetty suunnittelemaan ja käynnistämään. Opinnäytetyön menetelmänä käytettiin aineiston sisällön analyysiä, jonka tavoitteena oli kuvata sosiaali- ja terveysalan projektin käynnistymistä ja sen erityispiirteitä sekä verrata tuloksia projektien vaiheisiin liittyvään teoriaan.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi projektin käynnistämisen muistilista, jota voidaan hyödyntää projektin raportoinnissa sekä suunniteltaessa uusia sosiaali- ja terveysalan projekteja. Muistilistan teemoiksi nousi projektin raamien määrittely, työskentelytavoista sopiminen sekä projektin seurannan ja johtamisen suunnittelu.

Johtopäätöksenä todetaan, että ICT valmisteluprojekti noudatti projektien vaiheisiin liittyvää teoriaa ja tarkastelujakson aikana aineisto kattoi projektin määrittely-, suunnittelu- ja toteutusvaihetta. Jatkotutkimusaiheeksi voidaan nostaa esiin tutkimuksessa tarkastellun hyvinvointialueen eri valmistelukokonaisuuksien tapaa organisoida työskentelyä, eri hyvinvointialueiden ICT-valmisteluiden tapaa organisoida työskentelyään tai jonkun toisen projektivaiheen tarkastelua samasta aineistoista.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Mater's Degree Programme in Development and Management of Health Care
and Social Services

TUOMAINEN, MAIJU:

Checklist for project manager

What to remember before starting a project in Health Care and Social Services?

Bachelor's thesis 43 pages, appendices 2 pages

November 2022

Projects have become more common in Health Care and Social Services. In Finland the most influential national reform is the parliament's decision to reorganize the public healthcare, social welfare, and rescue services from the ruling of municipalities to wellbeing services counties in 2023. Part of preparation of starting wellbeing services counties is planning of information and communications technology or ICT.

The purpose of this thesis was to find out based of notes giving by the ICT department, how was this project planned and started? The method of this thesis was content analysis of the notes, and the aim of the analysis was to descript projects starting and its characteristic in health care and social services.

Result of this work was a Checklist for project manager, that can be used as a tool to remember things that you should do before starting a project in health care and social services. This list can be used as a tool in planning and also in making reports after projects. Project structure, working structure and planning project tracking and leading were themes of the checklist.

In conclusion ICT planning project followed same structure as the project management theory suggested. Period considered in this thesis covered projects defining, planning and execution. Future research could cover planning of other preparation areas, ICT planning of other welfare county or different part of projects timeline.

Key words: project, wellbeing services county, health care and social services, ict

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	7
	2.1 Projektin määritelmä	7
	2.2 Projektin vaiheet	8
	2.3 Hyvinvointialueiden valmistelu	12
3	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	16
	3.1 Tarkoitus ja tavoitteet	16
	3.2 Aineisto ja sen analyysi	16
4	TULOKSET	23
	4.1 Muutosjaoston työskentely	23
	4.2 Projektien johtaminen	25
	4.3 Uusi organisaatio	26
5	POHDINTA	28
	5.1 Tutkimustulosten tarkastelu	28
	5.2 Tutkimuksen eettisyys	31
	5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	35
	LÄHTEET	36
	LIITTEET	42
	Liite 1. Aineiston analyysistä muodostuneet luokat	42
	Liite 2. Projektin käynnistämisen muistilista	43

1 JOHDANTO

Projekti-sanana on johdettu latinankielisestä ilmauksesta *proiectus*, jonka merkitys voidaan suomentaa vapaasti ”eteen heitetty” (Autio 2016, 5.). Kesäkuussa 2021 eduskunnassa käynnistettiin suuri koko maan kattava muutos, kun sosiaali- ja terveystaloudelliset sekä pelastustoimea koskevan uudistuksen käynnistävät lait hyväksyttiin. Lakien hyväksymisestä aikaa sosiaali- ja terveystaloudelliset sekä pelastustoimen järjestävien hyvinvointialueiden aloitukseen oli 1,5 vuotta. Kyseessä on valtakunnallisesti suuri uudistus niin rakenteellisessa kuin taloudellisessa mittakaavassa, sillä vuonna 2023 hyvinvointialueet saavat valtion rahoitusta yhteensä noin 22,5 miljardia, joka on noin 30 % valtion talousarvioesityksen summasta (Valtioneuvosto 2022a.). Uudistusta valmistelevien eteen heitetyn projektin suuruudesta ja kiireellisestä aikataulusta kertoo myös se, että siinä on jouduttu tekemään tarpeellisuuden arviota ja priorisointia, kuten esimerkiksi Yle on uutisoinut sote-tietojärjestelmien yhteensovittamisesta (Hiltula 2021.).

Tämä opinnäytetyöprojekti sai aiheensa keväällä 2022, kun työskennellessäni hyvinvointialueen valmistelussa sain tehtäväkseni suuren postitusprojektin. Voimaantulon 38 §:n mukaan hyvinvointialueen oli viimeistään 30.4.2022 lähetettävä ilmoitus vastuulle siirtyvien velkojen, vastuiden ja sopimusten velkojille ja sopimuspuolille. Yhteensä postitettavaa tuli kaiken kaikkiaan noin 1500 kirjettä ja projektin aikana pohdin, miten paljon vastaavanlaisia pieniä yksittäisiä projekteja valmistelu kattaa. Tästä tehtävästä jalostui idea projektityön käynnistämistä ja suunnittelua käsittelevään opinnäytetyöhöni. Aineistoksi valikoitui ICT-muutosjaoston viikoittaisten kokousten pöytäkirjat, joista työssäni muutosjaoston sihteerinä vastaan. ICT-muutosjaosto vastaa alueella informaatio-, viestintä- ja lääketieteellinen teknologiaan liittyvien asioiden valmistelusta. Aineistoon perehdyttyä, se on ohjannut muun muassa tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valintaa sekä aiheen rajaamista.

Toivon tämän opinnäytetyön hyödyttävän erilaisia sosiaali- ja terveysalan projekteja suunnittelevia sekä projektimaisesta työskentelystä kiinnostuneita sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia ja opiskelijoita, jotka haluavat syventää tietotaitoaan

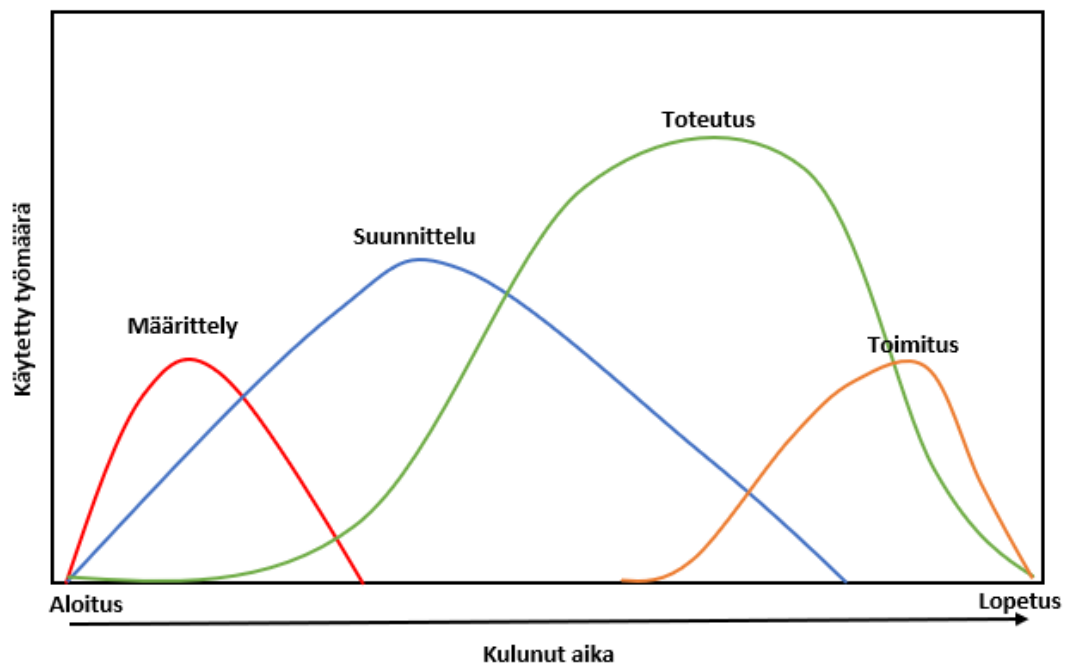
projekteista. Työn tuloksena syntynyt projektien muistilista auttaa muita vastaavanlaisten ”eteen heitettyjen” tehtävien suunnittelussa ja aloittamisessa. Tämän opinnäytetyöprosessin myötä oma jo aiemmin syttynyt innostus ja sitä myötä ymmärrykseni projekteja kohtaan syveni. Tämä opinnäytetyöprosessi ei ole ollut suoraviivainen, mutta kiitos ennakkoluulottoman ja omaan ajatteluun kannustavan ohjauksen lopputuloksena on aikataulussa valmistunut työ. Kiitos kannustuksesta myös puolisololleni, joka on tukenut minua koko prosessin aikana.

2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 Projektin määritelmä

Projektimaisesta työskentelytavasta on tullut yhteiskunnassamme työskentelyn normi (Schoper & Ingason 2019, 517; Wagner, Huemann & Radujkovic 2021, 1–2; Kymäläinen ym. 2016, 6; Gray & Larson 2006, 3.) Projektit työskentelyn tapana on tyypillistä eritoten rakentamisen, infra- sekä IT-alalla (Wagner ym. 2021, 8.), mutta sen merkitys sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla on kasvanut viimeisten vuosien aikana (Virtanen 2009, 34–36; Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 17–18.). Projektit ovat usein ainutkertaisia, ennen aloitusta sovittuun tavoitteeseen pyrkiviä monimutkaisia toteutuksia, jossa projektille on määritetty muun muassa alku, loppu ja toteutusaikataulu. (Kymäläinen ym. 2016, 9–12; Gray & Larson 2006, 5–7; Virtanen 2009, 42–43; Pelin 2020, 11; Paasivaara ym. 2011, 17–18.)

Gray ja Larson (2006) kuvaavat projektin elinkaarta kuluneen ajan ja käytetyn työ määrän suhteena erottaen projektin elinkaaresta neljä erillistä vaihetta. Tämä projektimalli on kuvattu kuvioon 1.



KUVIO 1. Projektin elinkaari (Gray & Larson 2006, 6.)

Projektit alkavat usein määrittely- ja suunnitteluvaiheilla, jonka jälkeen ne hiljalleen kääntyvät toteutusvaiheeseen (Gray & Larson 2006, 6; Keshta 2022, 402). Viimeisenä vaiheena projekteissa on niiden valmistuminen eli toimitus- tai lopetusvaihe. Kirjallisuudessa on myös tunnistettu projekteissa viisi vaihetta, jolloin määrittelyvaihe jakautuu projektin käynnistysvaiheeseen ja organisointivaiheeseen (Pelin 2020, 71–72.) tai projektin yhdeksi vaiheeksi on nostettu yhteistyön ympäristön kanssa (Mikkelsen & Riis 2017, 7). Yhteistä näille kaikille projekteja mallintaville teorioille on se, että projektissa on aloitus ja lopetus, joiden välissä pyritään tekemään töitä kohti asetettuja tavoitteita.

2.2 Projektin vaiheet

Projektin eri vaiheissa on erilaisia tehtäviä, joilla eri vaiheet pystytään erottamaan toisistaan. Kuviossa 2 on kuvattu Grayn ja Larsonin (2006) mallia mukaileva projektin osatehtävien jaottelu.

Määrittely	Suunnittelu	Toteutus	Toimitus
<ul style="list-style-type: none"> •Tavoitteet •Määritykset •Tehtävät •Vastuut 	<ul style="list-style-type: none"> •Aikataulu •Budjetti •Resurssit •Riskit 	<ul style="list-style-type: none"> •Status raportit •Muutokset •Laatu •Ennusteet 	<ul style="list-style-type: none"> •Kouluttaminen •Dokumentointi •Arviointi

KUVIO 2. Projektin osatehtävät sen elinkaarissa (Gray & Larson 2006, 6.)

Projektit alkavat määrittelyvaiheella, jossa projektille asetetaan tavoitteet, tehtävät ja vastuut sekä tehdään tarvittavat määritykset (Gray & Larson, 2006, 99–100; Pelin, 2020, 71; Virtanen 2009, 153.). Määrityksissä on hyvä ottaa huomioon projektin kesto ja syvyys, laajuus sekä suhde ympäristöönsä (Paasivaara, Suhonen, Nikkilä 2008, 20; Gray & Larson 2006, 103). Määrittelyvaihe antaa siis projektille raamit missä toimia ja se vastaa kysymykseen, miksi projekti ylipäätään toteutetaan.

Projektin määrittelyvaiheesta vastaa usein projektin asettaja, joka voi tulla organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta (Pelin, 2020, 71; Paasivaara ym. 2011, 28–29). Projektin asettaja onkin usein projektin toteutuksesta ulkopuolinen taho, joka seuraa projektin toteutumista. Määrittelyvaiheessa projektille asetetaan tavoitteita, jotka projekti tulee saavuttamaan sen loputtua (Gray & Larson, 2006, 100; Mikkelsen & Riis 2017; 56–57) Tavoitteiden määrittely on siis kuin tulevaisuuden ennustamista, mutta myös määränpään katsomista. Hyvin asetetut tavoitteet ohjaavat projektin johtamista sekä kaikkea työskentelyä mitä projektissa tapahtuu (Gray & Larson 2006, 120, Mikkelsen & Riis 2017, 78.). Toisin sanoen epämääräisesti asetetut tai liian suuret tavoitteet saattavat johtaa projektin epäonnistumiseen.

Hyvin asetetuilla määrittelyillä, kuten ajan ja syvyyden määrittelyllä, projekti pysyy hallittavana ja realistisena (Gray & Larson 2006, 120; Mikkelsen & Riis 2017, 78.). Määrittelyt ovat usein tiiviissä suhteessa projektin tavoitteisiin, sillä usein ne annetaan yhtä aikaa; tietty tavoite tulee saavuttaa tietyssä ajassa. Projektin kestolla tarkoitetaan ajallisia raameja, milloin projekti alkaa ja milloin sen on oltava valmis (Paasivaara ym. 2011, 27; Gray & Larson 2006, 103). Projektin syvyydellä taas tarkoitetaan sitä, miten syväluotaavia projektin tavoitteet ovat; onko kyseessä pintaa raapaiseva selvitysprojekti vai onko projektin tarkoituksena muuttaa toimintatapoja (Paasivaara ym. 2011, 27; Gray & Larson 2006, 100–101; Mikkelsen & Riis 2017; 57.). Määrittelyidenkin suhteet ovat ilmiselvät realistisessa projektissa, sillä suuria syväluotaavia organisatorisia muutoksia harvoin saadaan aikaiseksi lyhyessä ajassa.

Määrittelyvaiheessa projektin toiminnan toteuttajat eli projektiorganisaatio määrittäytyy usein siten, että nimetään projektipäällikkö, joka kokoaa ympärilleen projektiorganisaation. Projektin organisaatio tai tiimi voidaan koostaa jostakin olemassa olevasta organisaation sisältä ja siinä voidaan käyttää myös ulkoisia resursseja kuten alihankkijoita. Projektiorganisaatiota määriteltäessä on hyvä määritellä myös organisaatioon kuuluvien tehtävät ja vastuut. (Pelin, 2020, 71; Gray & Larson 2006, 60–61; Mikkelsen & Riis 2017, 151–152.).

Myös projektiorganisaation ulkopuoliset tahot on hyvä tunnistaa ja heidän vaikutuksensa projektille. Näitä ovat projektitoiminnan mahdollistajat ja projektin tulosten loppukäyttäjät (Virtanen 2009, 174–178.) Artto ym. toteavat (2008), että yksittäisen projektin strategiaa säätelee se, miten itsenäinen projekti on ja millaiset suhteet sillä on ympäristöönsä. Projektin toimintavapaus pienenee mitä enemmän projektin itsenäisyyttä on rajattu ja miten alisteisesti se toimii suhteessa ympäristöönsä.

Määrittelyvaiheessa on tärkeää pohtia asioita projektin ulkopuolella. Sen aikana on hyvä pohtia ja määritellä ympärillä olevan organisaation suhde projektiorganisaatioon. Projektit harvoin ovat irrallisia ”yksinäisiä saaria” vaan ne ovat aina kytköksissä ympäristöönsä mitä erilaisin tavoin (Engwall 2003, 789–790; Grabher & Thiel 2015, 328; Dille & Söderlun 2011, 2013; Manning 2008; Perkmann & Spicer 2007; Morris & Geraldi 2011.) Ympäristön määrittely voi auttaa myös jatkossa, sillä esimerkiksi suhteet projektin asettajaan voi auttaa projektin valvonnassa tai budjetoinnissa. Koko projektin aikana on hyvä pitää mielessä projektin muut vaiheet ja määrittelyvaiheessa voidaan katsoa tulevaan ja esimerkiksi pohtia sitä, mitä projektin eri vaiheissa tulee tapahtumaan ja miten määritykset vaikuttavat esimerkiksi projektin toteuttamiseen (Keshta 2022, 402.).

Suunnitteluvaiheessa projektille laaditaan projektisuunnitelma. Projektin tavoitteet ja toiminnalliset määritelmät pilkotaan työsuunnitelmaksi ja tehtäviin suunnitellaan resursseja. Projekti vaiheistetaan ja suunnitellaan aikataulua (Pelín 2020 71–72; Gray & Larson 2006, 125–126; Virtanen 2009, 153–154.) Aikataulun suunnittelussa voidaan ottaa huomioon esimerkiksi, miten kauan jonkun tehtävän tekeminen on aiemmin vienyt. Suunnitteluvaiheessa aikataulujen suunnittelu kulkee käsikädessä kustannusten laskemiseen, jossa otetaan huomioon projektin suoria kustannuksia kuten työn, materiaalien ja työvälineiden kustannusta sekä projektin hallinnointiin liittyviä kuluja (Pelín 2020, 71–72; Gray & Larson 2006, 139–140; Virtanen 2009, 153–154.)

Suunnitteluvaiheessa on pohdittava käytettävissä olevien resurssien käyttöä (Pelín 2020 71–72; Keshta 2022, 403; Gray & Larson 2006, 243–244; Virtanen 2009, 153–154.). Resursseilla tarkoitetaan työvoiman, materiaalien työvälineiden ja pääomaa, jotka projektille on osoitettu (Gray & Larson 2006; 243–244; Mikkelsen

& Riis 2017; 313–314, 319–321.). Esimerkiksi resurssien suunnittelussa voidaan ottaa kantaa siihen, kuka hoitaa tietyt tehtävät ja miten paljon aikaa tiettyjen työtehtävien käyttöön käytetään aikaa. Resurssien suunnittelussa voidaan myös miettiä, käytetäänkö työhön projektin omaa työvoimaa vai ostetaanko sitä muualta vai voiko työn tehdä esimerkiksi jokin tekoälysovellus. Oleellista resurssien suunnittelussa on myös peilata resurssien käyttöä projektin raameihin eli projektihallintaa suunnitellaan ja ohjeistetaan. (Pelin 2020, 71–72.)

Riskien kartoitus on osa suunnitteluvaihetta. Riskien kartoittamisessa tärkeä tunnistaa mahdolliset riskit, niiden vakavuus, toteutumisen todennäköisyys ja vaikutukset sekä valmistellaan riskeihin vastaamisen suunnitelman. (Gray & Larson 2006, 207–210; Keshta 2022, 403; Virtanen 2009, 154.) Projektin suunnitteluvaiheessa tulisi tulevia askeleita peilata edelliseen vaiheeseen eli siihen, miten projekti on määritelty. (Keshta 2022, 402) Tällöin voidaan arvioida esimerkiksi sitä, pystytäänkö suunnittelussa ajassa vastaamaan projektille asetettuihin tavoitteisiin ja millaisia riskejä erilaisiin ennalta määriteltyihin tehtäviin liittyy.

Projektin toteutusvaihe on yleensä pitkäkestoisin projektin vaiheista (Virtanen 2009, 154; Gray & Larson 2006; 6.) Siinä projektissa määriteltyjen tehtävien toteutusta seurataan ja edistymisestä raportoidaan. Projektin ohjaus jatkuu projektin loppuun saakka. Poikkeamat suunnitelmista tunnistetaan ja niitä pyritään korjaamaan, jotta saavutettaisiin tuloksia. (Pelin 2020, 72; Gray & Larson 2006, 412–413; Virtanen 2006 154–155.) Projektien raportoinnissa keskeistä on tuoda esiin havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämissuhteita. Havainnoissa on kyse yksittäisistä tiedonmuruksista, jotka voivat olla yksittäisen asiantuntijan lausuntoja tai tilastotietoa, johtopäätökset ovat tulkintoja, jotka on tehty yksittäisistä havainnoista ja kehittämissuhteukset ovat johtopäätösten kiteyttämä tietämys siitä, mitä pitäisi tehdä toisin, kenen pitäisi toimia, mitä pitäisi tapahtua, mitä vaihtoehtoja on. (Virtanen 2009, 140; Gray & Larson 2006, 412–415; Mikkelsen & Riis, 2017, 284.) Projektin päättämisen tai toimitusvaiheessa projektin tulokset todetaan, projekti dokumentoidaan, loppuraportti valmistellaan, tulokset hyväksytään ja ne luovutetaan asiakkaalle ja projektiorganisaatio puretaan (Virtanen 2009, 154; Gray & Larson 2006, 462–466; Pelin 2020, 72.)

2.3 Hyvinvointialueiden valmistelu

Osana Sanna Marinin hallituksen hallitusohjelmaa (2019) käynnistettiin sosiaali- ja terveystaloudellisia sekä pelastustoimea koskeva uudistus. Uudistuksella pyritään kaventamaan kansalaisten hyvinvointi- ja terveyseroja, turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat palvelut, parantaa palveluiden saatavuutta, turvata työvoiman saanti sekä vastata yhteiskunnan muutoksen tuomiin haasteisiin kuten ikääntymiseen sekä hillitä palveluiden järjestämisestä johtuvia kustannuksia. Ensimmäiset uudistuksen vaatimat lait hyväksyttiin kesäkuussa 2021, jonka jälkeen valmistelu käynnistyi laissa määrätyillä alueilla (Niemi 2022 26).

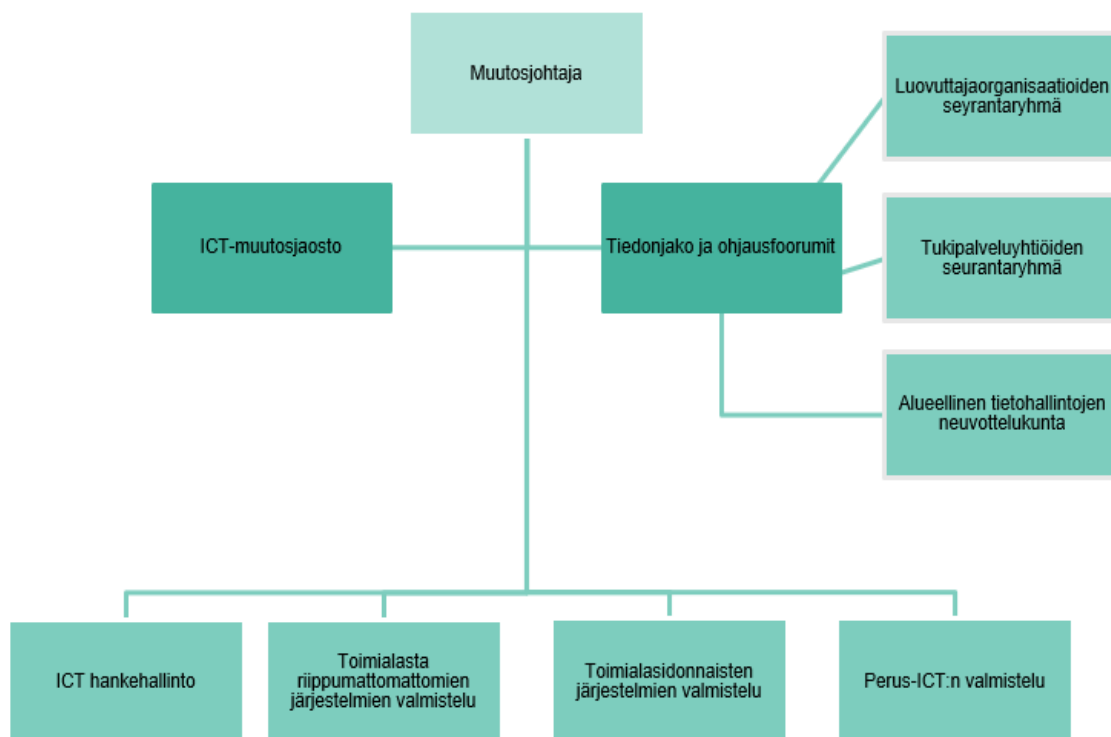
Uudistukseen liittyen alettiin valmistelemaan hyvinvointialueita, joiden on tarkoitus ottaa vastuu näiden palveluiden järjestämisestä vuoden 2023 tammikuusta alkaen. Suomessa tulee olemaan yhteensä 23 itsehallinnollista hyvinvointialuetta, joista viidellä alueella on yliopistollinen sairaala. Vuonna 2023 hyvinvointialueille siirtyy sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen henkilöstö, tilat, sopimukset ja velat (Sote-uudistus 2021a; Voimaannolaki 616/2021.). Hyvinvointialueen palveluihin kuuluu muun muassa perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon, ensihoidon, suun terveydenhuollon sekä sosiaalihuollon palvelut (Hyvinvointialueen viitearkkitehtuuri 2021; Sote-uudistus 2021a.). Tulevaisuudessa hyvinvointialueen toimintaa ohjataan eri tavoin valtiontasolta, sillä niiden rahoitus tulee täysin valtionrahoitteisesti (Sote-uudistus 2021c.). Rahoitukseen ja toiminnan valvontaan liittyen alueet tulevat käymään sosiaali- ja terveysministeriön kanssa alueen tilannekuvaan liittyviä neuvotteluja (Sote-uudistus 2021c; HE 241/2020, 1263.). Yksi rahoituksen valvonnan keino on tarkastella alueen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kerrointa (HE 241/2020, 207.).

Alueilla hyvinvointialueen toiminnan ja hallinnon käynnistämistä vastasi väliaikainen hallinto, johon tehtävään valittiin väliaikainen valmistelutoimielin (616/2021 8§). Väliaikaisen valmistelutoimielimen kokoonpanoon kuului hyvinvointialueen eri toimijoiden palveluksessa olevista henkilöistä (Niemi 2022 278) ja sen työ on jaettu neljään eri valmistelukokonaisuuteen Sosiaali- ja terveysministeriön tiekartan mukaisesti (Valtioneuvosto 2022; Digitalisaatio ja tiedonhallinta sote-uudistuksessa 2020, 15–18.). Valmistelukokonaisuudet ovat 1) hallinto, talous ja tukipalvelut 2) johtaminen ja osaaminen 3) palveluiden järjestäminen sekä 4) ICT.

Väliaikaisen toimielimen tehtävänä oli muun muassa osallistua henkilöstön, irtaimiston, kiinteän omaisuuden sekä sopimuksien siirtoon hyvinvointialueelle, järjestellä hyvinvointialueen toiminta sekä tehdä riskienhallintaa ja sen arviota hyvinvointialueen käynnistymiseen liittyen (Niemenvuo 2022, 278.).

Pohjois-Savon hyvinvointialue ottaa 1.1.2023 vastuun sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen järjestämisestä Pohjois-Savon alueella. Hyvinvointialueeseen tulee liittymään 18 sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiota sekä yksi pelastuslaitos. Yhteensä uudistus koskee noin 12 000 työntekijää. Valmisteluorganisaatio on jakanut vastuun valmistelusta tiekartan alueiden mukaisesti ja yksi kokonaisuus on ICT. (Pohjois-Savon hyvinvointialue nd.) ICT on lyhenne sanoista information, communications ja technology eli informaatio-, viestintä- ja teknologia ja kun siitä puhutaan lääketieteellisessä näkökulmassa, siihen lisätään M mikä on lyhenne sanasta medical eli lääketieteellinen (Tays 2021). ICMT-kokonaisuudessa hyvinvointialueelle suunnitellaan ja kehitetään hallintopalveluita ja palvelutuotannon hoitamista tukevia tieto- ja viestintäteknisiä järjestelmiä ja ratkaisuja (Tays 2021; Pohjois-Savon hyvinvointialue nd.).

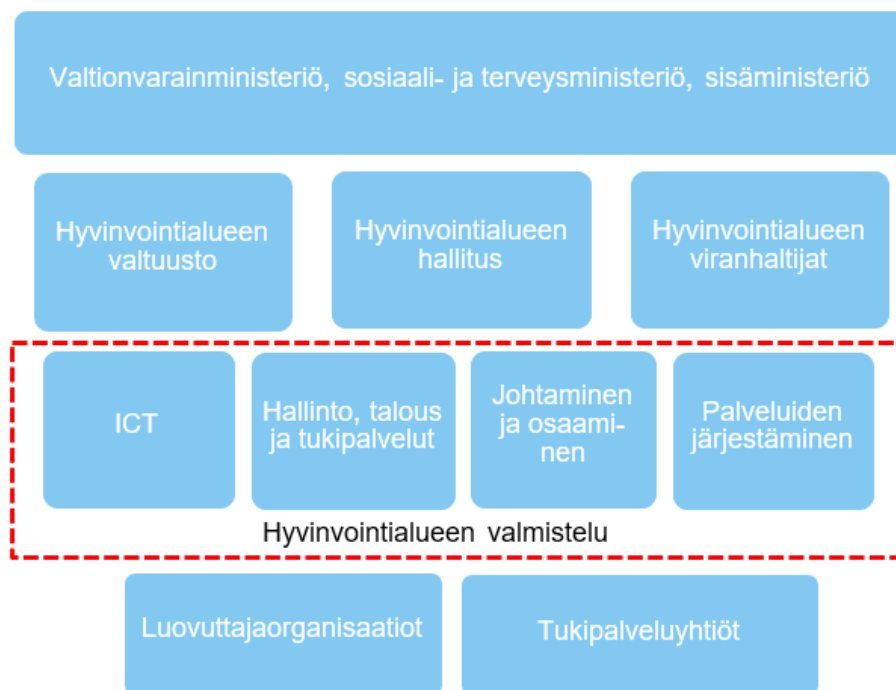
ICT valmistelussa on mukana suurimpien hyvinvointialueeseen liittyvien organisaatioiden edustajia sekä ICT tukipalveluista vastaavan yrityksen edustajia (Pohjois-Savon hyvinvointialue Nd.). Hyvinvointialueen ICT valmistelu on organisoinut kuvion 3 mukaisesti.



KUVIO 3. ICT valmisteluorganisaatio (Pohjois-Savon hyvinvointialue Nd.)

Valmistelusta vastaa ja sitä johtaa muutosjohtaja, jonka alaisuudessa toimii ICT-muutosjaosto sekä sosiaali- ja terveysministeriön tiekartan (Valtioneuvosto 2022; Digitalisaatio ja tiedonhallinta sote-uudistuksessa 2020, 15–18.) mukaiset työryhmät; eli ICT hankehallinto, toimialasta riippumattomien järjestelmien valmistelu, toimialasidonnaisten järjestelmien valmistelu sekä perus-ICT:n valmistelu. Työskentelyyn kuuluu myös tiedonjako- ja ohjausfoorumit, joita järjestetään säännöllisesti. Näitä ovat hyvinvointialueelle sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen toiminnan luovuttavien organisaatioiden seurantaryhmä, tukipalveluita alueella tuottavien yhtiöiden seurantaryhmä se luovuttajaorganisaatioiden sekä alueellinen tietohallintojen neuvottelukunta. (Pohjois-Savon hyvinvointialue Nd.)

ICT-valmisteluprojekti on projektien tapaan kytköksissä ympäristöönsä eli muihin toimijoihin. ICT-valmistelun ja sen ympärillä olevat muut toimijat on esitetty kuviossa 4.



KUVIO 4 Hyvinvointialueen valmistelu ja sen ympärillä olevat muut toimijat

Valmistelun ja tulevien hyvinvointialueiden rahoituksesta ja valvonnasta vastaa sosiaali- ja terveysministeriö valtionvarainministeriö sekä sisäministeriö pelastustoimen osalta, joten valmistelu on kytköksissä valtiotasoon. Hyvinvointialueen valmistelua tehdään yhdessä muiden valmistelukokonaisuuksien kanssa (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2021b; HE 241/2020, 1263.) ja niitä ohjaavat hyvinvointialueen valtuuston, hallituksen ja valittujen viranhaltijoiden tekemät päätökset. (hallintosäätö) Valmistelua tehdään myös organisaatorajojen ulkopuolelle luovuttajaorganisaatioiden sekä tukipalveluyhtiöiden kanssa.

3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää analysoidun aineiston pohjalta, miten hyvinvointialueen ICT valmisteluprojektia on tehty suunnittelemaan ja käynnistämään. Tavoitteena on kuvata sosiaali- ja terveysalan ICT-projektin suunnittelua ja käynnistymistä sekä verrata tuloksia projektien teoriaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli vastata kysymyksiin:

1. Mihin asioihin on kiinnitetty huomiota ICT-valmisteluprojektia suunniteltaessa ja käynnistäessä?
2. Mitä asioita tulee ottaa huomioon ennen projektin käynnistymistä?

3.2 Aineisto ja sen analyysi

Opinnäytetyön aineistona käytettiin ICT-muutosjaoston pöytäkirjoja. Muutosjaosto kokoontuu viikoittain, joten aineistosta voi seurata projektin etenemistä säännöllisin väliajoin. Muutosjaoston työskentely on osa sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistusta ja sen valvojana toimii sosiaali- ja terveysministeriö, joten sen työskentely on yksi näkökulma hyvinvointialueen valmisteluprojektiin. Tarkastelujakso on puoli vuotta ajanjaksolla 25.8.2021-24.1.2022, johon sisältyy 20 kokousta. Tammikuuhun mennessä ICT-muutosjaoston työskentelyssä päästiin siihen vaiheeseen, että suurin osa koko hankkeen osaprojekteista oli saatu käynnistettyä, joten työssä tarkasteltaessa projektien suunnittelua ja aloitusta, aineisto rajautui luonnollisesti tuohon ajankohtaan.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä se soveltuu hyvin tutkimusalueeseen, jonka tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta toimintatapoja, samanlaisuuksia tai eroja (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, 66.). Siinä pyritään keräämään mahdollisimman monilähteisesti mahdollisimman laaja ja kattava aineisto kokonaisvaltaisen ymmärryksen aikaan saamiseksi (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2010, 164; Kananen 2015, 128.). Yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä on aineiston sisällön analyysi (Kyngäs 2019a, 9-10.).

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällön analyysiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104, 122–127, 132; Kananen 2015, 171–174; Kyngäs 2019b, 14-17.), joka toteutettiin kuvion 5 mukaisesti.



KUVIO 5. Aineiston sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104, 122–127, 132; Kananen 2015, 171–174; Kyngäs 2019b, 14-17.)

Valmiin aineiston analyysi alkaa sillä, että tutkimusongelma on tarkkaan mietitty eli se mikä aineistossa kiinnostaa on päätetty (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104, 108). Tässä opinnäytetyössä aineistoon perehdyttiin ennen viimeisen tutkimussuunnitelman vahvistamista perusteellisesti aiemman tutkimussuunnitelman pohjalta. Kun prosessissa huomattiin, että aineisto ei vastaa aiemman tutkimussuunnitelman kysymyksiin, tutkimussuunnitelmaa lähdettiin tarkentamaan ja syntyi tämän opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet sekä tutkimuskysymykset. Lisäksi tässä vaiheessa aineistolähtöinen sisällön analyysi täsmentyi tutkimusmenetelmäksi, sillä

aineisto oli ohjannut tutkimussuunnitelmaa niin, että tämän tutkimusotteen valinta oli luonnollisin.

Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistoa luetaan useampaan kertaan läpi ja sen sisältöön perehdytään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127, 132; Kananen 2015, 163.). Aineistoa lähdettiin lukemaan tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen pari kertaa ennen kuin analyysissä edettiin. Analysoitava aineisto käsitti 20 kokouksen pöytäkirjat, jotka on tallennettu määrämuotoisina .docx-tekstiedostoina. Analyysin seuraavassa vaiheessa alkuperäisestä aineistosta nostetaan lainauksia, jotka pelkistetään tiiviiksi ilmaisuksi. Tämän jälkeen aineistosta pyritään löytämään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia, joiden avulla muodostetaan alaluokat. Alaluokat yhdistetään ja niistä muodostetaan yläluokat, joista johdetaan pääluokat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127, 132; Kananen 2015, 163.).

Seuraavaksi esittelen, miten tässä työssä tutkimusaineisto analysoitiin. Aineiston analyysityökaluna käytettiin Excel-ohjelmistoa, johon alkuperäiset ilmaukset tallennettiin taulukkomuotoon. Sarakkeiksi taulukkoon valittiin otsikot *Alkuperäinen ilmaus*, *Pelkistetty ilmaus*, *Alaluokka*, *Yläluokka* ja *Pääluokka*. Riveille lisättiin aineistosta kerätyt alkuperäiset ilmaukset, joita oli yhteensä 285 kappaletta. Alkuperäiset ilmaukset käytiin kahteen kertaan läpi ja jokaisesta muodostettiin pelkistetty ilmaus. Ilmaukset käytiin läpi ja niitä verrattiin keskenään, jonka jälkeen muodostettiin aineistoa kuvaava alaluokka. Taulukossa 1 on esitetty yhden alaluokan muodostuminen. Tämä esimerkki valittiin siksi, että kaikki alkuperäiset ilmaukset voitiin esitellä alkuperäisessä muodossaan ilman niiden sensurointia esimerkiksi henkilötietojen vuoksi. Yhteensä alaluokka *talouden suunnittelu* muodostettiin 11 alkuperäisestä ilmauksesta (n=11).

Alaluokkia muodostui yhteensä 14 kappaletta, jotka olivat *Vastuut ja tehtävät*, *Kokousasiat*, *Työskentelyn raamit*, *Yleinen tiedottaminen*, *Yhteistyö sidosryhmien kanssa*, *Riskit ja haasteet*, *Etenemisen seuranta*, *Talouden suunnittelu*, *Osaprojektien projektisuunnitelmat*, *Käytettävät järjestelmät*, *Sovitut käytänteet*, *Valmistelun tavoite ja tehtävät*, *Hankintapäätökset* sekä *Pyyntöihin linjaaminen*.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<i>Talouden seurantavastuu on projektien ohjausryhmillä. Istekki raportoi projektien toteumat kuukausittain projektien ohjausryhmille projekti-kortin mukaisilla erittelyillä. ICT-muutosjaoston vastuuhenkilöt asia tarkastaa laskut.</i>	talouden seurantavastuu projekteilla, Istekki raportoi toteumat, muutosjaoston vastuuhenkilö tarkastaa	Talouden suunnittelu (n=11)
<i>työpanos tullaan tietyiltä osin korvaamaan nykyorganisaatioille</i>	työpanos korvataan tietyiltä osin	
<i>...kustannuspaikkakoodi perustettu (voimassa 1.9.2021-28.2.2022). Muita kustannuspaikkakoodeja ei ole vielä perustettu. Projektikoodien tarvetta esim. raportointia varten mietittävä.</i>	yksi kustannuspaikkakoodi perustettu, projektikoodien tarvetta pohditaan	
<i>Esiin nostettiin: Maisan/Aromin osalta version nostot, huomioidaanko rahoitushakemuksessa?</i>	järjestelmien versioiden nosto rahoitukseen?	
<i>Käsiteltiin nopeutetun esivalmisteluavustuksen myönteinen päätös ja ehdot.</i>	käsitelty myönteinen rahoituspäätös	
<i>Loppurahoituksen uudelleen kohdistamisesta muutospyynnön valmistelu ICT-muutosjaostolle.</i>	loppurahoituksen muutospyyntö valmistellaan	
<i>Organisaatioiden henkilökustannukset rahoitushakemuksessa. Todettiin, että vastuuvalmistelijoiden osalta muutoskustannukset laskettaisiin rahoitushakemukseen.</i>	organisaatioiden henkilökustannukset vastuuvalmistelijoiden osalta laskettaisiin muutosrahoitukseen	
<i>Päätetään, että ohjausryhmän vastuulla seurata ja tietää toteuma. Vastaa talouden seurannasta, laskutuslupaa ei tarvita. Poikkeamiin tulee ottaa kantaa.</i>	ohjausryhmän vastuu tietää toteuma, laskutuslupaa ei tarvita, poikkeamiin otetaan kantaa	
<i>Suunnitteluprojektien kustannusten kohdistamisesta käy Pohjois-Savon liitto keskustelua STM:n kanssa.</i>	kustannusten kohdistamisesta käydään keskustelua	
<i>Tehdään hankeen valvojalle muutosesitys, että STM: ltä saadun nopeutetun rahoituksen Laitehallinnan suunnitteluprojektilta siirretään rahoitusta Uranus PTJ-suunnittelutyön tilaamiseen.</i>	tehdään STM:n esitys, että laitehallinnan projektilta siirretään ptj-suunnittelutyön tilaamiseen	
<i>Vaten osalta hankesalkun käyttöön ottoon liittyviä kustannuksia ym. asioita selvitetään Istekissä.</i>	ohjelmiston kustannuksia selvitetään	

TAULUKKO 1. Alaluokan muodostaminen pelkistetystä ilmauksesta

Alaluokkien muodostamisen jälkeen aineisto järjestettiin niiden mukaan aakkosjärjestykseen, jolloin kaikki saman alaluokan ilmaukset järjestyivät allekkain muodostuneessa taulukossa. Alaluokista etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joiden pohjalta pystyttiin muodostamaan alaluokkia kuvaavia yläluokkia (n=6). Yläluokiksi muodostui *Asioista sopiminen, Tiedottaminen, Projektien status, Projektien suunnittelu, Uuden organisaation raamit* sekä *Valmistelun linjaukset*. Tämän jälkeen aineisto taas järjestettiin yläluokkien mukaiseen aakkosjärjestykseen ja niistä pystyttiin erovaisuuksia ja yhtäläisyyksiä löytämällä muodostamaan pääluokat (n=3). Näitä olivat *Muutosjaoston työskentely, Projektien johtaminen* ja *Uusi organisaatio*. Taulukossa 2 on esitelty esimerkkinä käytetyn yläluokan ja pääluokan muodostuminen.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Riskit ja haasteet (n=18)	Projektien status	Projektien johtaminen (n=123)
Etenemisen seuranta (n=70)		
Talouden suunnittelu (n=11)	Projektien suunnittelu	
Osaprojektien projektisuunnitelmat (n=24)		

TAULUKKO 2. Yläluokkien ja pääluokan muodostuminen alaluokista

Alaluokat *Talouden suunnittelu* ja *Osaprojektien projektisuunnitelmat* muodostivat yläluokan *Projektin suunnittelu*, joka muodosti yhdessä yläluokka *Projektin status* kanssa pääluokan *Projektien johtaminen*. Pääluokka muodostui yhteensä 123 alkuperäisestä ilmauksesta (n=123). Koko aineiston ala-, ylä- ja pääluokat on esitetty liitteessä 1, johon on merkitty myös alaluokkien ja pääluokkien muodostamien alkuperäisten ilmauksien määrä (n=x).

Aineisto läpikäytiin vielä Grayn & Larsonin (2006, 6.) määrittelemien projektin vaiheiden mukaisesti, jolloin aineistosta nousseita luokkia pystyttiin vertaamaan projekteja kuvaavaan teoriaan. Excel-tilaukseen lisättiin sarakkeet teorialähtöisille

yläluokille eli määrittely-, suunnittelu- ja toteutusvaiheelle sekä näiden mukaisille alaluokille (n=13) eli *tavoitteet, määritykset, tehtävät, vastuut, aikataulu, budjetti, resurssit, riskit, status raportti, muutokset, laatu ja ennusteet*. Teorialähtöisten alaluokkien jaottelu yläluokiksi oli kappaleessa 2.2 esitellyn kuvion 2 *Projektin osatehtävät sen elinkaaressa* mukainen. Taulukossa 3 on teorialähtöisten alaluokkien ja yläluokkien muodostuminen aiemmin käytetyssä aineistolähtöisessä alaluokka esimerkissä.

Aineistolähtöinen alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Teorialähtöinen alaluokka	Teorialähtöinen yläluokka
Talouden suunnittelu (n=11)	talouden seurantavastuu projekteilla, Istekki raportoi toteumat, muutosjaoston vastuuhenkilö tarkastaa	Tehtävät	Määrittelyvaihe
	ohjausryhmän vastuu tietää toteuma, laskutuslupaa ei tarvita, poikkeamiin otetaan kantaa		
	työpanos korvataan tietyiltä osin	Määritykset	
	yksi kustannuspaikkakoodi perustettu, projektikoodien tarvetta pohditaan		
	järjestelmien versioiden nosto rahoitukseen?	Budjetti	Suunnittelu- vaihe
	käsitelty myönteinen rahoituspäätös		
	loppurahoituksen muutospyyntö valmistellaan		
	organisaatioiden henkilöstökustannukset vastuuvalmistelijoiden osalta lasketaisiin muutosrahoitukseen tehdään STM:n esitys, että laitehallinnan projektilta siirretään ptj-suunnittelu-työn tilaamiseen		
	kustannusten kohdistamisesta käydään keskustelua ohjelmiston kustannuksia selvitellään		

TAULUKKO 3 Teorialähtöisten luokkien muodostuminen

Alkuperäiset teorialähtöisen luokittelun jälkeen Excel-taulukkoon tehtiin Pivot-taulukointi, jonka avulla pystyttiin vertaamaan aineistolähtöisten ala- ja yläluokkien sekä teorialähtöisen projektin vaiheiden ja osatehtävien mukaan muodostettujen ala- ja yläluokkia keskenään niiden sisällä olevien alkuperäisten ilmausten määriä vertaamalla. Tästä esimerkkinä taulukko 4, jossa aineistolähtöisten pääluokkien ja projektin vaiheiden mukainen ilmauksien lukumäärä on esitetty.

Aineistolähtöinen pääluokka	Teorialähtöiset pääluokat		
	Määrittely- vaihe	Suunnittelu- vaihe	Toteutus- vaihe
Muutosjaoston työskentely	123	12	
Projektien johtaminen	8	28	87
Uusi organisaatio	23	4	
Kaikki yhteensä	154	44	87

TAULUKKO 4. Pääluokkien ja projektin vaiheiden (Gray & Larson 2006,6.) mukainen ilmauksien jaottelu

Pivot-taulukoinnin avulla aineiston sisällönanalyysin pohjalta saatuja tuloksia pystyttiin vertaamaan työn pohjana olleen teoriaan ja tekemään tulosten tarkastelu.

4 TULOKSET

Aineistosta nousi kolme keskeistä teemaa, jotka projektin suunnittelu ja käynnistämisvaiheessa olivat oleellisia. Nämä teemat olivat *muutosjaoston työskentely, projektien johtaminen ja uusi organisaatio*.

4.1 Muutosjaoston työskentely

Aineistosta suurimmaksi pääluokaksi nousi muutosjaoston työskentelyyn liittyvät ilmaukset. Näitä ilmauksia oli aineistosta noin puolet (n=135). Muutosjaoston työskentelyä kuvaavat ilmaukset jakautuivat asioista sopimiseen ja tiedottamiseen. Asioista sopimiseen liittyvät ilmaukset olivat kokousasioihin, työskentelyn raameihin sekä vastuisiin ja tehtäviin liittyviä. Aineistossa tiedotettavat asiat jakautuivat yleiseen tiedottamiseen liittyvät ilmauksiin sekä ilmauksiin, jotka liittyivät sidosryhmien kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Esimerkiksi uusien kokousasioiden vieminen tuleville työpajoille tai muihin kokouksiin olivat kokousasioihin liittyviä ilmauksia. Näitä olivat myös asialistan koostamiseen ja kokousjärjestelyihin liittyvät asiat, joita merkittiin tiedoksi esimerkiksi:

”Sihteeri varmistaa, että seuraavien kokousten kokouskutsut laitettu kaikille.” Kokous 31.8.2021

Näissä ilmaisuissa oli myös usein määritelty, kenelle kokouksiin liittyvä tehtävä oli osoitettu, kuten esimerkissä tehtävä annettiin kokouksen sihteerille. Usein näihin tehtäviin palattiin seuraavassa kokouksessa, johon esimerkiksi asialistan kohta oli viety. Kokouksissa käytiin läpi muutosjaoston työskentelyn raameihin liittyviä asioita. Näitä olivat esimerkiksi työskentelyn ohjaamiseen liittyvät ilmausten, kuten tämä esimerkki:

”Sovittiin että teamsin keskustelualustaa käytetään sähköpostin sijaan.” Kokous 25.8.2021

Aineistossa käsiteltiin muutosjaoston ja projektien vastuisiin ja tehtäviin liittyviä asioita. Ne olivat esimerkiksi yhden työryhmän tehtävään liittyviä, kuten tässä arkkitehtien tehtävän määrittelyä koskeva ilmaus:

"Arkkitehtien tehtävä toimia linkkeinä muiden PS VATE valmisteluryhmien välillä." Kokous 20.9.2021

Esimerkki kuvaa sitä, että tietojärjestelmä arkkitehtuurista vastaavien arkkitehtien tehtäväksi annettiin toimia eri valmistelukokonaisuuksien välisessä yhteistyössä. Tehtäviin ja vastuisiin liittyvät ilmaukset olivat myös esimerkiksi yhden ihmisen työtehtäviä ohjaavia kuten tämä tietosuojavastaavan vastuuttaminen valmistelun tietosuoja-asioiden huomioimisesta:

"Tietosuoja huomioitava valmistelussa ... tietosuojavastaava xx ottaa vastuuta siitä." Kokous 6.9.2021

Muutosjaoston työskentelyyn liittyviin ilmauksiin lukeutui yleiseen tiedottamiseen liittyvät ilmaukset, jotka olivat usein toteavia, mutta eivät sisältäneet esimerkiksi tehtävien delegointia tai vastuun jakamista. Tästä esimerkkinä projektissa aloitettavan työntekijään liittyvä ilmaus:

"PS HVA ICT assistenttina aloittaa xx, perehdytys 21.9.2021." Kokous 20.9.2021

Muutosjaoston työskentely pääluokkaan liittyivät myös ilmaukset, jotka liittyivät sidosryhmien kanssa tehtävään yhteistyöhön. Nämä liittyivät esimerkiksi muuhun valmisteluun, kansalliseen valmisteluun, luovuttajaorganisaatioihin tai tukipalveluyhtiöihin niin kuin alla oleva esimerkki.

"Tukipalveluyhtiöiden kanssa työskennelty jo useamman viikon ajan. Tarkoituksena säännöllinen foorumi." Kokous 1.11.2021

Nämä ilmaukset olivat myös usein toteavia ja informoivat ympärillä olevien sidosryhmien kanssa tehtävästä yhteistyöstä tai muutosjaoston työskentelyyn vaikuttavista asioista.

4.2 Projektien johtaminen

Aineistosta toiseksi eniten ilmauksia kertyi projektien johtamiseen liittyen (n=123). Nämä ilmaukset jakautuivat projektien statusta kuvaaviin ilmauksiin sekä projektien suunniteluun liittyviin ilmauksiin. Projektin statusta kuvasi ilmaukset riskeistä ja haasteista sekä projektien etenemiseen liittyvät ilmaukset. Projektien suunnitteluun liittyviä ilmauksia aineistoissa kuvasi osaprojektien suunnitteluun sekä talouden suunnitteluun liittyvät ilmaukset.

Suurin osa projektien johtamiseen liittyvistä ilmauksista liittyi projektien etenemiseen liittyviin asioihin. Säännöllisenä kokousasiana esitettiin osaprojektien tilannekatsaus ja niihin liittyviä huomioita, kuten tässä esimerkissä:

*"Esiteltiin tilannekatsaus ja eteneminen. Yhteyshenkilöt kartoitettu. Laitelistausta tehty. Selvitystyöt omaisuuden arvioinnista käynnissä."
Kokous 11.10.2021*

Projektien etenemisestä kerrottiin tehtäväkohtaisesti, mutta myös etenemisen riskipaikkoja seurattiin. Tämä toteutettiin projektien seurantaan liittyvän ohjelmiston liikennevalonäkymän avulla ja projektin etenemiseen liittyvissä ilmauksissa nousi liikennevalonäkymän tilanne usein esille:

"Liikennevalonäkymä vihreällä, etenee hyvin. Poikkeamia ei havaittu." Kokous 24.1.2022

Riskeistä ja haasteista kuvaavat ilmaukset sisälsivät osaprojekteista tuotavien huolien ja huomioiden sekä havaittujen riskien huomioiminen. Lisäksi ilmauksissa huomioitiin se, että onko riskeille tehty jotain kuten alla olevassa esimerkissä:

"Riskejä on tunnistettu ja toimenpiteet todettu niiden huomioon ottamiseksi." Kokous 11.10.2021

Riskejä ja haasteita läpikäydessä usein tuotiin esille se, mitä näiden hallitsemiseksi on jo tehty tai on suunniteltu tehtäväksi. Projektien johtamiseen liittyvät

ilmaisut liittyivät myös erilaisiin suunnittelutehtäviin. Ilmauksissa suunniteltiin joko taloutta tai ne liittyivät osaprojektien suunnitteluun kuten alla oleva esimerkki

”ICT-muutosjaosto päätti hyväksyä projektikortit ja käynnistää projektit ehdollisena.” Kokous 24.1.2022

Yhtenä toistuvana kokousasiana oli projektikorttien eli projektisuunnitelmien hyväksyminen ja käynnistäminen. Aineistossa otettiin kantaa projektisuunnitelmiin ja ne saatettiin palauttaa takaisin osaprojekteille uudelleen suunniteltavaksi erilaisten huomioiden kanssa. Projektikortteja käsiteltäessä hyväksyttiin muun muassa projektin laajuus ja sen budjetti.

4.3 Uusi organisaatio

Uuden organisaatioon liittyviä ilmauksia aineistossa oli noin kymmenesosa (n=27). Aineistossa ilmaukset uuteen organisaatioon liittyen jakoutuivat uuden organisaation raameja kuvaaviin ilmauksiin ja valmistelussa tehtyjä linjauksia kuvaaviin ilmauksiin. Uuden organisaation raameja kuvaavat ilmaukset jakoutuivat käytettäviin järjestelmiin liittyviin ilmauksiin sekä ilmauksiin, joka koskivat sovitutuja käytäntöjä. Valmistelussa tehtyjä linjauksia kuvaavat ilmaukset jakoutuivat hankintapäätöksiä kuvaaviin ilmauksiin, valmistelun tavoitteisiin ja tehtävään liittyviin linjauksiin sekä pyyntöihin vastaamiseen liittyviin ilmauksiin.

Hyvinvointialueella käytettäviin järjestelmiin liittyviin ilmauksissa määriteltiin esimerkiksi sitä, mitä järjestelmiä tulaisiin käyttämään, mitä muutoksia pitäisi järjestelmiin tehdä ja miten linjataan esimerkiksi salasanapolitiikkaa eri järjestelmiin. Tästä esimerkkinä potilastietojärjestelmä Pegasoksen salasana politiikkaan liittyvä ilmaus:

”Salasanapolitiikka yleisesti...Ehdotettiin samaa vaihtoaikaa kuin Pegasoksessa eli 3 kuukautta. Päätettiin linjata sama vaihtoaika kuin Pegasoksessa, eli 3 kuukautta.” Kokous 25.10.2021

Aineistossa nousi myös esille erilaisten yksiköiden yhteensovittamiseen liittyviä ilmauksia eli ilmauksia hyvinvointialuetta koskevista käytännöistä. Aineistossa

tuotiin esille esimerkiksi organisaatioita koskevat erilaiset käyttöoikeuspolitiikat ja linjattiin, minkälaista toiminta on uudessa organisaatiossa. Kokouksissa käsiteltiin myös asioita, jotka koskivat valmistelun tavoitetta ja tehtävää.

Aineistossa oli päätöksiä erilaisista hankinnoista, joita projektissa tehtiin, joko esimerkiksi uusien järjestelmien hankintaan tai järjestäessä valmistelua. Tästä esimerkkinä suunnittelutyön ostamiseen liittyviin päätös:

”ICT-muutosjaosto valitsee tietohallinnon palvelumallin ja organisoinnin suunnittelutyön toteuttajaksi xx Oy:n.” Kokous 24.1.2021

Kokouksissa tehtiin esitysten pohjalta esimerkin kaltaisia valintoja, joita projektit valmistelivat kokoukseen esitettäväksi. Päätöksiä ei välttämättä tehty vaan esitykset voitiin myös palauttaa valmisteluun.

5 POHDINTA

5.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää analysoidun aineiston pohjalta, miten hyvinvointialueen ICT valmisteluprojektia oli suunniteltu ja käynnistetty. Tavoitteena oli kehittää sosiaali- ja terveysalan ICT-projektin aloitusta kuvaava projektin käynnistämisen muistilista.

Aineistoon toteutettiin aineistolähtöinen sisällön analyysi, jonka tuloksena löydettiin yhtäläisyyksiä työn pohjana projektin vaiheita kuvaavaan teoriaan. Muutosjajoston työskentelyyn liittyvät ilmaukset sopivat projektien määrittelyvaiheeseen, jossa projektille asetetaan tavoitteita, tehtäviä ja vastuita jaetaan sekä tehdään tarvittavat määrytykset, kuten projektin laajuus (Gray & Larson, 2006, 99–100; Pelin, 2020, 71; Virtanen 2009, 153.). Näihin kategorioihin sopivat kokousasioihin liittyvät ilmaukset, työskentelyn raameihin liittyvät ilmaukset sekä vastuisiin ja tehtäviin liittyvät ilmaukset. Joitakin yhtäläisyyksiä löytyi myös projektin suunnittelu- vaiheeseen. Tästä hyvänä esimerkkinä aineistosta ilmaus:

”Ammattilaisen tehtävähallinta: PTH:n edustajan nimeäminen asiakasryhmään. (päätös nimeämisestä)” Kokous 29.11.2021

Resurssien kuten henkilöstön työn ohjaaminen on osa tätä projektin suunnittelu- vaihetta (Pelin 2020 71–72; Gray & Larson 2006, 125–126; Virtanen 2009, 153–154.). Aineiston analyysistä nousevissa yläluokissa tämä ilmaus kuuluu vastuihin ja tehtäviin liittyviin ilmauksiin.

Projektien johtamiseen liittyvät ilmaukset sopivat projektien suunnittelu ja toteutusvaiheeseen. Riskien kartoittaminen ja niihin varautuminen osa projektin suunnitteluvaihetta (Pelin 2020 71–72; Gray & Larson 2006, 125–126; Virtanen 2009, 153–154.). Budjetointi on osa projektien suunnitteluvaihetta, joten talouden suunnitteluun liittyvät ilmaukset kuuluvat siihen vaiheeseen (Pelin 2020 71–72; Gray & Larson 2006, 125–126; Virtanen 2009, 153–154.). Projektien etenemiseen

sekä osaprojektien suunnitteluun liittyvät ilmaukset sopivat projektikirjallisuudessa tunnistetun toteutusvaiheen status raportteihin. Tästä hyvänä esimerkkinä ilmaus:

”ICT-muutosjaosto päätti hyväksyä projektikortit ja käynnistää projektit ehdollisena. (rahoituspäätökseen viittaus)” Kokous 24.1.2021

Esimerkki kuvaa sitä, että projektisuunnitelmat eli projektikortit hyväksyttiin ja osaprojektit siirtyivät toteutusvaiheeseen rahoituspäätökseen ehdollisena, mikä sopii myös osaprojektien suunnitteluun liittyväksi ilmaukseksi. Projektin johtamisen ilmauksissa nousi esille se, että projektin teoreettiset vaiheet menevät usein limittäin ja useampi teoreettinen osatehtävä on käynnissä yhtä aikaa ja linkittyvät toisiinsa. Kuten yllä esitettyssä ilmauksessa eri tehtävät kohtaavat kuten budjetointi ja toteutusvaihe.

Uuteen organisaatioon liittyvät ilmaukset sopivat projektien määrittelyvaiheeseen, jossa projektille asetetaan tavoitteet sekä raamit siihen, mikä on projektin lopputulos (Gray & Larson, 2006, 99–100; Pelin, 2020, 71; Virtanen 2009, 153.). Erilaiset pyyntöihin vastaamiset, käytettäviin järjestelmiin sekä valmistelun tavoitteisiin ja tehtäviin liittyvät ilmaukset ovat siis osa projektin määrittelyvaihetta. Myös uutta organisaatiota koskevat sovitut käytännöt ovat osa määrittelyvaihetta.

Työstä sai vastauksia projektitoiminnan aloitukseen ja aineistosta löytyi yhtäläisyyksiä teoriaan. Projektimainen toiminta on eritoten ICT-puolella erittäin vakiintunut työskentelytapa eikä nykyorganisaatiot pärjää ilman toiminnan päivittämiseen tai parantamiseen (Saab & Saleem 2018, 155.). Tämä saattaa aiheuttaa aineistoon myös sen, että kaikki rutiininomaiset toimenpiteet eivät nouse esiin tämän projektia johtavan työryhmän muistioista vaan niin sanotusti monet hankkan jäljet jäävät huomaamatta ylätasoin käsittelyssä. Rajattu aika ja kokouksien määrämittäisyys rajaa työskentelyä vielä entisestään, vaikka ollaan monimutkaisilta näyttävien ja suurien kokonaisuuksien parissa päivittäin.

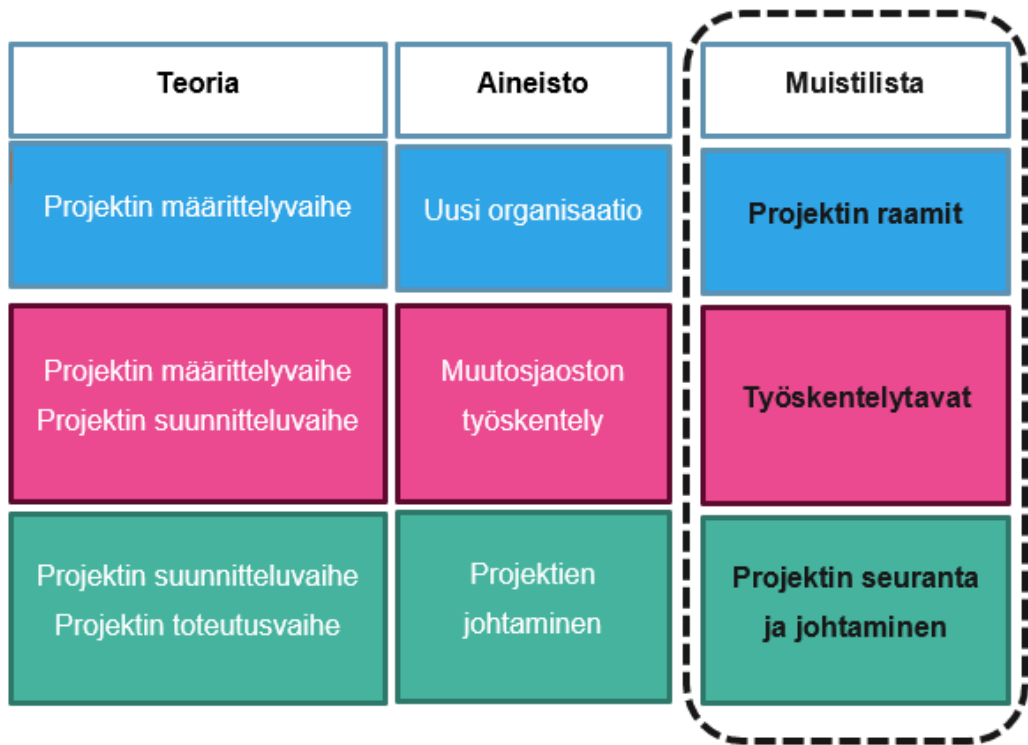
Muutosprojekti kokonaisuutena on ohjattu vahvasti valtion tasolta ja sen raamit on tarkasti määritelty jo lainsäädäntöä tehdessä. Esimerkiksi soteuudistuksen tie-

kartta (Valtioneuvosto 2022.) kuvaa tavoitteet valmistelukokonaisuuksille ja valmistelun valvontaan osallistuu sosiaali- ja terveysministeriön asettama valvoja. Todennäköisesti tämän takia aineistosta ei nouse niin paljoa projektin määrittelyvaiheelle ominaisia tehtäviä ja muistilistaan *projektin raamit* osio on nostettu projekteja koskevan kirjallisuuden nostaman merkityksen vuoksi muistilistaan. Valvonnan alaisuus ja ylemmän tason kuten valtion tasoinen ohjaus on sosiaali- ja terveysalan projekteissa usein tavallista (Suhonen & Paasivaara, 2010, 123)

Projektit harvoin ovat irrallisia ympäristöstään vaan ne ovat aina kytköksissä siihen ja sen toimijoihin erilaisilla tavoilla (Engwall 2003, 789–790; Grabher & Thiel 2015, 328; Dille & Söderlun 2011, 2013; Manning 2008; Perkmann & Spicer 2007; Morris & Gerald 2011.). Virtasen ja Stenvallin (2011,126) mukaan tutkimuskirjallisuudessa tilanteita ja vuorovaikutussuhteita, joissa eri toimijat kohtaavat toisensa, kutsutaan rajapinnoiksi. Julkisessa hallinnossa näitä rajapintoja on kolmenlaisia: politiikkaan liittyvät rajapinnat, julkisten organisaatioiden sisäiset rajapinnat ja ulkoiset rajapinnat (Virtanen & Stenvall 2011, 127.). Aineistossa nousi esille muutosjaoston kytkeytyminen sen ympäristöön ja toimijoihin, mikä on oletettavaa näin suuren muutoksen tapahtuessa.

Aineistosta nousi ICT-valmisteluprojektin rajapinnat niin muualle julkiseen hallintoon, politiikkaan kuin ulkoisiin toimijoihin. Julkisia rajapintoja aineistosta tunnistettiin projektin valvonnasta vastanneet ministeriöt, alueella toimivat luovuttajaorganisaatiot, muut hyvinvointialueet sekä hyvinvointialueen valmistelun muut valmistelukokonaisuudet ja väliaikainen valmistelutoimielin eli VATE. Aineistossa oli myös mainintoja poliittisista rajapinnoista. Tarkasteltavan jakson aikana valmisteltiin myös ensimmäisiä aluevaaleja, joilla valittiin 1.3.2022 aloittava aluevaltuusto (Sote-uudistus 2021d.). Aineistosta tuli myös esille se, että valmistelun alusta lähtien sitä yhteistyössä tukipalveluyhtiöiden kanssa, jotka ovat ulkoista rajapintaa.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi projektin käynnistämisen muistilista, jota voidaan hyödyntää projektin raportoinnissa sekä suunniteltaessa uusia projekteja. Muistilista on esitelty liitteessä 2. Se on muodostunut aineiston sisällön analyysin ja teorian pohjalta. Aihealueiden muodostuminen on kuvattu kuviossa 6.



KUVIO 6. Muistilistan aihealueiden muodostuminen teoriasta ja aineistosta

Muistilistan kohta *Projektin raamit* koostuu teorian projektin määrittelyvaiheesta sekä aineiston sisällönanalyysistä nousseesta pääluokasta *Uusi organisaatio*. Kysymyksiin vastaamalla voidaan määritellä projektille tavoitteita sekä sitä, miten laaja projektista tulee. Muistilistan kohta *Työskentelytavat* rakentui aineistosta muutosjaoston työskentelyä koskevista ilmauksista sekä projektin määrittely- ja suunnitteluvaiheen teoriasta. Tässä muistilistan kohdassa määritellään projektiorganisaatiota, sen sidosryhmiä sekä tehtäviä ja vastuita. Muistilistan kohta *Projektin seuranta ja johtaminen* koostuu projektin suunnittelu- ja toteutusvaiheen teoriasta sekä aineistosta projektin johtamiseen liittyvistä ilmauksista. Tässä kohdassa muistilistassa kiinnitetään huomiota projektin etenemisen ja talouden seurantaan sekä riskien hallintaan.

5.2 Tutkimuksen eettisyys

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n (2019) mukaan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon opinnäytetyötä tekevän on tutkimusta tehdessään hallittava hyvä tieteellinen käytäntö ja eettinen ennakoarviointi. Opinnäytetyötä

tehdessä on pyritty noudattamaan kaikkia hyvään tieteelliseen käytännön lähtökohtia; työtä tehdessä on pyritty noudattamaan tieteellisen yhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, huolellisuutta, tutkimustyön tarkkuutta, tulosten tallentamista ja esittämistä sekä tutkimustyön ja sen tulosten arviointia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, Tuomi & Sarajärvi 2002, 150; Vilka 2015, 199; Kananen 2015, 125–126; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 23–24, 26–27.) Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa näitä toimintatapoja on pyritty varmistamaan sillä, että työn tekijä on koko prosessin ajan pyrkinyt eettiseen toimintaan, alkuperäinen aineisto on pyritty pitämään sen käsittelyn aikana eheänä ja erillisenä tehdystä analyysistä sekä kaikki aineisto on tallennettu asianmukaisesti ja Tampereen ammattikorkeakoulun raportointiohjeen mukaisesti jokaisessa prosessin vaiheessa.

Tutkimuksessa on sovellettu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaista ja eettisesti kestäviä aineistohankinnan, tutkimuksen teon ja arvioinnin menetelmiä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, Tuomi & Sarajärvi 2002, 150; Vilka 2015, 199; Kananen 2015, 125–126; Hirsjärvi ym.2010, 23–24, 26–27.) Nämä asiat on pyritty varmistamaan osallistumalla koulutusohjelman mukaisiin opinnäytetyön tekoa käsitteleviin kursseihin, hankkimalla tutkimuksen tekoon ja arviointiin sekä aineiston hankinnan menetelmiin liittyviä lähteitä mahdollisimman kattavasti sekä hyödyntämällä koulun tarjoamaa opinnäytetyön ohjausta oikeanlaisten menetelmien käyttöön. Tutkimustyön kaikissa vaiheissa on pyritty säilyttämään aineistoon liittyvä oleelliset salassapito velvoitteet, jota on pyritty varmistamaan myös sillä, että keskeneräistä työtä on luetettu tutkittavan organisaation lakimiehellä.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös se, että työssä kunnioitetaan muiden tutkijoiden aikaansaannoksia viittaamalla asianmukaisesti lähteinä käytettyihin aineistoihin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, Tuomi & Sarajärvi 2002, 151; Vilka 2015, 199; Kananen 2015, 125–126; Hirsjärvi ym. 2010, 23–24, 26–27.) Tässä työssä on pyritty tuomaan kaikki käytetyt lähteet esille lähdeviittauksin ja -luettelon avulla, jotka ovat tarkistettu useampaan kertaan niihin viitattaessa sekä ennen työn palauttamista arviointiin.

Tutkimussuunnitelman laatiminen ja siihen kuuluva eettinen ennakoarvio sekä tutkimuksen raportointi ovat kuuluvat hyvään tieteelliseen käytäntöön. Tutkimussuunnitelmavaiheeseen kuuluu myös se, että tutkimukselle haetaan asianmukaiset luvat (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012; Tuomi & Sarajärvi 2002, 151; Vilka 2015, 199; Kananen 2015, 125–126; Hirsjärvi ym. 2010, 23–24, 26–27; Arene 2019.) Opinnäytetyön suunnitelma ja raportointi ovat toteutettu Tampereen ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti. Suunnitelman ja raportin teon yhteydessä on toteutettu eettistä arviointia, joka on dokumentoitu. Lupa tutkimuksen toteuttamiseen on haettu tutkimuksen kohteena olevan organisaation ohjeiden mukaisesti ja se on tallennettu Tampereen ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti Wihi-järjestelmään. Lupaa haettaessa tutkittavaan luvan antavalle henkilölle on esitetty opinnäytetyön suunnitelma, joka on hyväksytty luvan myöntämisen yhteydessä.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida tarkastellen tutkimuksen luotettavuutta (credibility), tulosten siirrettävyyttä (transferability), tulosten vahvistettavuutta (confirmability), riippuvuuksia (dependability) (Amankwaa, 2016, 123–127; Cope, 2014, 89; Elo ym. 2014, 1–10; Tuomi & Sarajärvi 2002, 160–162; Hirsjärvi ym. 2010, 231–233; Kananen 2015, 352–354) sekä riittävän saturaation avulla (Kananen 2015, 355; Tuomi & Sarajärvi 2022, 99–102.).

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tulokset vastaavat tutkittavaa tilannetta. Luotettavuus on käsitteenä hyvin lähellä toista arvioitavaa kriteeriä eli riippuvuutta, joka tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset on johdettu oikein aineistosta. Nämä pystytään varmistamaan sillä, että tutkimus on riittävän tarkkaan dokumentoitu, jotta ulkopuoliset arvioijat kuten vertaisarvioijat tai opponetit pääsisivät samaan tulokseen, mihin tutkija itse on päässyt. (Amankwaa, 2016, 123; Cope, 2014, 89; Elo ym. 2014, 1–10; Tuomi & Sarajärvi 2002, 160–162; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231–233; Kananen 2015, 352–354) Opinnäytetyötä tehdessä on pyritty raportoimaan sen eri vaiheista mahdollisimman tarkasti. Tuloksia on pyritty tulkitsemaan mahdollisimman objektiivisesti. Koko prosessin aikana on pyritty pitämään opinnäytetyön opponetit ja ohjaaja tietoisena työn vaiheista ja heidän kommenttinsa ja kehittämissuhteukset on otettu huomioon työn raportoinnissa. Työn luonnosversioita on käyty läpi myös

tutkimuksen aiheena olevan organisaation jäsenien kanssa ja esiin tulleita korjausehdotuksia on otettu huomioon teoriaosuuden oikeellisuuden varmistamiseksi. Näillä toimenpiteillä on pyritty varmistamaan raportin yleistajuisuus ja toistettavuus sekä se, että kuvattu ilmiö on mahdollisimman selkeästi ja tarkasti kuvattu raporttiin.

Tulosten siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimus ei pyri yleistämään vaan ymmärtämään ilmiötä. Laadullisessa tutkimusasetelmassa varmistetaan muun muassa sillä, että tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä mahdollisimman tarkasti, jolloin siirrettävyys olisi mahdollinen myös muissa tutkimustilanteissa (Amankwaa, 2016, 124; Cope, 2014, 89; Elo ym. 2014, 1–10; Tuomi & Sarajärvi 2002, 160–162; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231–233; Kananen 2015, 352–354.). Tässä työssä on pyritty kuvaamaan tutkimusympäristö, aineisto sekä aineiston analyysimenetelmät mahdollisimman tarkasti. Aineiston sisällön analyysi saattaa olla usein hyvin subjektiivinen varsinkin, kun ilmiöstä tietää, mutta se on pyritty tässä työssä tekemään mahdollisimman objektiivisesti. Toimintaympäristön kuvauksen oikeellisuutta on pyritty varmistamaan myös sillä, että työn luonnosversioita on annettu luettavaksi tutkimuksen aiheena olevan organisaation jäsenille.

Tulosten vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että samaan tulokseen voidaan päätyä aineiston pohjalta. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että aineisto ja tulkinta luetutetaan ulkopuolisella, joka vahvistaa tutkijan näkemyksen (Amankwaa, 2016, 127; Cope, 2014, 89; Elo ym. 2014, 1–10; Tuomi & Sarajärvi 2002, 166–168; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231–233; Kananen 2015, 352–354.). Aineistoa on läpikäyty opinnäytetyön ohjaajan kanssa ja tulkintaan pääsy on pyritty kuvaamaan työssä mahdollisimman hyvin. Näillä toimilla on pyritty vahvistamaan tämän opinnäytetyön tulokset.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida aineiston riittävällä saturaatiolla. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistamaan itseään ja aineisto ei anna enää uusia tietoja tutkimusongelmaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99–102; Kananen 2015, 352, 355.). Aineiston analyysissä huomattiin riittävästi toistoa ja saturaation osalta päästiin arvion mukaan hyvään tulokseen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että projektien suunnittelussa ja käynnistymisessä tulee tarkastella projektin raameja, projektin työskentelyyn liittyviä käytännön asioita sekä projektin johtamiseen ja seuraamiseen liittyviä asioita. Projektiorganisaation valinta ja projektin vaiheiden suunnittelu auttaa projektin käynnistämässä. Sosiaali- ja terveysalan projektit ovat usein kytköksissä toimintaympäristönsä ja sen muihin toimijoihin, joka pitää ottaa huomioon myös projekteja suunniteltaessa ja käynnistäessä. Sosiaali- ja terveysala on valvonnan ja ohjauksen alaista, usein myös rahoitus tulee muualta kuin omasta organisaatiosta, joten toimintaa valvovien ja projekteille tavoitteita asettavien antamat ohjeet on huomioitava projekteja toteuttaessa.

Opinnäytetyön kaltaisen työskentelyyn, on se sitten tutkimusta, opinnäytetyön tekemistä tai näyttöön perustuvan työn kehittämistä, on todella tärkeää saada aikaa, jotta oma asiantuntijuus pääsee vahvistumaan ja kehittämisen aiheena olevan asian kehittämiseen pystytään keskittymään. Kirjallinen työ, näyttöön perustuvan tiedon etsiminen ja käytäntöön vieminen on ajoittain raskasta, varsinkin, jos elämässä on muutakin kuin opiskelut. Alamme kannalta tämänkaltaisen työskentely on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, sillä se on yksi keino tuoda esiin sitä osaamista, mitä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilla on jo luonnostaan sekä se on tapa viedä osaamistamme eteenpäin. Selviämme ”eteen heitetyistä” asioista ja toteutamme monia pieniä osaprojekteja päivittäin, joten on pidettävä kiinni siitä, että alalla on kykyä myös kehittää.

Tutkimusaiheena hyvinvointialue on uusi, mikä tuotti hankaluutta löytää vertaisarvioituja lähdeviitteitä. Lisätutkimusaiheita olisi siis varmasti eri tutkimusaloilla tästä ilmiöstä valtavasti, mutta projektimaisen työskentelyn ympäriltä tutkia voisi hyvinvointialueen eri valmistelukokonaisuuksien tapaa organisoida työskentelyä, eri hyvinvointialueiden ICT-valmisteluiden tapaa organisoida työskentelyään tai jonkun toisen projektivaiheen tarkastelua samasta aineistoista. Projektimaista työskentelyä voisi samasta aineistosta tarkastella myös esimerkiksi vaikutuksen arvioinnin kautta. Aiheeseen liittyvän tutkimusten lisääntyessä olisi myös mielenkiintoista tietää saataisiinko samanlaisia tuloksia eri tutkimusmenetelmällä esimerkiksi kirjallisuuskatsauksella.

LÄHTEET

Amankwaa, L. 2016. Creating protocols for trustworthiness in qualitative research. *Journal of Cultural Diversity* 23 (3), 121–127.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Verkkosivu. Viitattu 1.10.2021 <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>

Artto, K., Kujala, J. Dietrich P. & Martinsuo, M. 2008. What is a Project Strategy? *International Journal of Project Management* 26 (1), 4–16.

Autio, E. 2016. Projektitoiminta – toiminta projektissa. Teoksesta Autio, E., Koivula, M. Aho, A-L., Joronen, K. & Rantanen, A. Näyttöön perustuvan hoitotyön vahvistaminen terveydenhuollossa projektien avulla. Tampere. Tampereen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta. Verkkokirja. Viitattu 20.9.2022 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100269/978-952-03-0332-7.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Cope, D. G. 2014. Methods and meanings: Credibility and trustworthiness of qualitative research. *Oncology Nursing Forum* 41, 89–91.

Digitalisaatio ja tiedonhallinta sote-uudistuksessa 2020. Verkkosivu. Viitattu 28.7.2022 https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/165db659-8cf1-49b4-b33d-c2cd7a4390bf/5abdbf9-8886-4695-8060-1b8fb270d1b1/LIITE_20201208083324.PDF

Dille, T. & Söderlund, J. 2011. Managing inter-institutional projects: The significance of isochronism, timing norms and temporal misfits. *International journal of project management*, 29 (4), 480-490.

Dille, T. & Söderlund, J. 2013. Managing temporal misfits in institutional environments: A study of critical incidents in a complex public project. *International journal of managing projects in business* 6 (3), 552-575.

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2014. *Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness*. SAGE Open, 1-10.

Engwall, M. 2003. No project is an island: linking projects to history and context *Research policy* 32 (5), 789-808.

Grabher, G. & Thiel, J. 2015. Projects, people, professions: Trajectories of learning through a mega-event (the London 2012 case). *Geoforum* 65, 328-337.

Gray, C. & Larson, E. 2006. *Project management: the managerial process*. Boston. McGraw-Hill. 3. painos.

Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi 241/2020. Viitattu 30.9.2022 https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_241+2020.pdf

Hiltula, K. 2021. Onko sotien tietojärjestelmien muutosbudjetti miljardia euroa vai puolet siitä? Hyvinvointialueiden ja ministeriön laskelmat eroavat rajusti. *Yle Uutiset* 20.12.2021. Viitattu 21.9.2022 <https://yle.fi/uutiset/3-12235923>

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Tammi, 2010. 15–16 painos.

Hyvinvointialueiden viitearkkitehtuuri. 2019. Verkkosivu. Viitattu 17.5.2022 [https://soteuudistus.fi/documents/16650278/78071204/2022+01+03+-+Hyvinvointialueiden+viitearkkitehtuuri+V1+-+Final+\(saavutettava\).pdf/3a5599fd-1f28-80d4-d776-0a3df0949408/2022+01+03+-+Hyvinvointialueiden+viitearkkitehtuuri+V1+-+Final+\(saavutettava\).pdf?t=1641304673338](https://soteuudistus.fi/documents/16650278/78071204/2022+01+03+-+Hyvinvointialueiden+viitearkkitehtuuri+V1+-+Final+(saavutettava).pdf/3a5599fd-1f28-80d4-d776-0a3df0949408/2022+01+03+-+Hyvinvointialueiden+viitearkkitehtuuri+V1+-+Final+(saavutettava).pdf?t=1641304673338)

Keshta, I. 2022. A model for defining project lifecycle phases: Implementation of CMMI level 2 specific practice. Journal of King Saud University. Computer and information sciences 34 (2), 398-407.

Kymäläinen, H-R., Lakkala, M., Carver, E. & Kamppari, K. 2016. Opas projektityöskentelyyn. Viitattu 28.7.2022 <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/160099>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Kyngäs, H. 2019a. Qualitative Research and Content Analysis. Teoksessa Kyngäs, H., Mikkonen, K. & Kääriäinen, M. The Application of Content Analysis in Nursing Science Research. Springer International Publishing AG. Verkkokirja. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=5969468>

Kyngäs, H. 2019b. Inductive Content Analysis. Teoksessa Kyngäs, H., Mikkonen, K. & Kääriäinen, M. The Application of Content Analysis in Nursing Science Research. Springer International Publishing AG. Verkkokirja. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=5969468>

Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaanpanosta (Voimaannolaki) 616/2021 <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210616>

Manning, S. 2008. Embedding projects in multiple contexts – a structuration perspective. International journal of project management 26 (1), 30-37.

Mikkelsen, H. & Riis, J. 2017. Project management: a multi-perspective leadership framework. Bingley. Emerald Publishing Limited.

Morris, P. & Geraldi, J. 2011. Managing the institutional context for projects. *Project management journal* 42 (6) 20–32.

Niemivuo, M. 2022. Uusi aluehallinto – Hyvinvointialueista maakuntaitsehallintoon? Helsinki. Kauppakamari.

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. *Innostavat projektit*. Helsinki. Suomen Sairaanhoidajaliitto ry.

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2011. *Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa*. Helsinki. Tietosanoma.

Pelin, R. 2020. *Projektihallinnan käsikirja*. Saksa. BoD.

Perkmann, M. & Spicer, A. 2007. Healing the Scars of History: Projects, Skills and Field Strategies in Institutional Entrepreneurship. *Organization studies* 28 (7), 1101–1122.

Pohjois-Savon hyvinvointialue Nd. ICT. Verkkosivu. Viitattu 22.7.2022
<https://www.pshva.fi/pohjois-savon-hyvinvointialue/hyvinvointialueen-valmistelun-organisaatio/ict.html>

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma. 2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Helsinki. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Viitattu 10.5.2022 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saab, A. & Saleem, F. 2018. General Characteristics and Common Practices for ICT Projects: Evaluation Perspective. *International journal of advanced computer science & applications* 9 (1), 155-163.

Schooper, Y. & Ingason, H. 2019, 517; Projectification and the impact on societies. *International journal of managing projects in business* 12 (3), 517-521.

Suhonen M. & Paasivaara L. 2010. Inhimilliset voimavarat projekteissa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 47, 123–135.

Sote-uudistus, 2021a. Mikä on hyvinvointialue? Verkkosivu. Viitattu 10.5.2022 <https://soteuudistus.fi/mika-on-hyvinvointialue>

Sote-uudistus 2021b. Hyvinvointialueiden rahoituksen valmistelun lähtökohtia. Verkkosivu. Viitattu 30.9.2022 <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueiden-rahoitus>

Sote-uudistus 2021c. Sote-ohjauksen uudistaminen. Verkkosivu. Viitattu 30.9.2022 <https://soteuudistus.fi/ohjaus-ja-vuorovaikutus>.

Sote-uudistus 2021d. Hyvinvointialueet ja alueavaalit. Verkkosivu. Viitattu 5.11.2022 <https://soteuudistus.fi/aluevaalit>

Tays 2021. ICMT-jaosto. Verkkosivu. Viitattu 27.8.2022 https://www.tays.fi/fi-fi/sairaanhoitopiiri/Pirkanmaan_hyvinvointialue/Valiaikainen_toimielin/ICMTjaosto

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 01.10.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Valtioneuvosto 2022a. Hallituksen talousarvioesitys vuodelle 2023 turvaa ihmisten ostovoimaa, kompensoi sähkön hinnan nousua ja vahvistaa kestävän kasvun edellytyksiä. Verkkosivu. Viitattu 21.9.2022 <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallituksen-talousarvioesitys-vuodelle-2023-turvaa-ihmisten-ostovoimaa-kompensoi-sahkon-hinnan-nousua-ja-vahvistaa-kestavan-kasvun-edellytyksia>

Valtioneuvosto 2022b. Alueellisen toimeenpanon tiekartta. Verkkosivu. Viitattu 10.5.2022 <https://soteuudistus.fi/documents/16650278/20403333/Alueellisen+toimeenpanon+tiekartta+23.2.22.pdf/2e080284-cf7e-c416-bc52->

[618d73fba510/Alueellisen+toimeenpanon+tiekartta+23.2.22.pdf?t=1647855991173](https://www.researchgate.net/publication/318473737/Alueellisen+toimeenpanon+tiekartta+23.2.22.pdf?t=1647855991173)

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki. Tietosanoma.

Virtanen, P. & Stenvall J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki. Tietosanoma.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-kustannus.

Wagner, R., Huemann, M. & Radujkovic M. 2021. The influence of project management associations of projectification of society – An institutional perspective. *Project Leadership and Society* 2,1-13.

LIITTEET

Liite 1. Aineiston analyysistä muodostuneet luokat

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	
Vastuut ja tehtävät (n=35)	Asioista sopiminen	Muutosjaoston työskentely (n=135)	
Kokousasiat (n=12)			
Työskentelyn raamit (n=39)			
Yleinen tiedottaminen (n=17)	Tiedottaminen		
Yhteistyö sidosryhmien kanssa (n=31)			
Riskit ja haasteet (n=18)	Projektien status		Projektien johtaminen (n=123)
Etenemisen seuranta (n=70)			
Talouden suunnittelu (n=11)	Projektien suunnittelu		
Osaprojektien projektisuunnitelmat (n=24)			
Käytettävät järjestelmät (n=10)	Uuden organisaation raamit	Uusi organisaatio (n=27)	
Sovitut käytänteet (n=5)			
Valmistelun tavoite ja tehtävä (n=4)	Valmistelun linjaukset		
Hankintapäätökset (n=5)			
Pyyntöihin linjaaminen (n=3)			

Liite 2. Projektin käynnistämisen muistilista

Projektien käynnistämisen muistilista

<p>Mihin tavoitteisiin projektissa pitää päästä? Mikä on projektin kesto? Mitä projektista syntyy?</p>	<p>Projektin raamit</p>
<p>Määrittele projektitiimin kokoonpano Mitkä ovat tiimiläisten tehtävät ja vastuut? Miten projektissa työskennellään? Mitkä ovat tiimin rutiinit? Ketä kuuluu projektin yhteistyötahoihin? Miten yhteistyötahojen kanssa työskennellään?</p>	<p>Työskentelevät</p>
<p>Määrittele miten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • projektin etenemistä seurataan • projektin riskejä ja haasteita seurataan • projektin taloutta seurataan 	<p>Projektin seuranta ja johtaminen</p>