



Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 strategian väliarviointi

Loppuraportti 14.11.2018

Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:1

Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 strategian väliarviointi

Loppuraportti 14.11.2018

Antto Seppälä ja Kaija Puranen

Sosiaali- ja terveysministeriö

ISBN PDF: 978-952-00-4023-9

Kannen kuvat: Tuula Holopainen, Irmeli Huhtala, Kuvatoimisto Rodeo, Shutterstock

Helsinki 2019

Kuvailulehti

Julkaisija	Sosiaali- ja terveysministeriö	28.1.2019
Tekijät	Antto Seppälä, Kaija Puranen	
Julkaisun nimi	Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 strategian väliarviointi Loppuraportti 14.11.2018	
Julkaisusarjan nimi ja numero	Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:1	
ISBN PDF	978-952-00-4023-9	ISSN PDF 2242-0037
URN-osoite	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4023-9	
Sivumäärä	129	Kieli suomi
Asiasanat	sosiaalihuolto, terveydenhuolto, tieto, tiedon hyödyntäminen, strategia, arviointi, ohjaus, digitaaliset palvelut	
Tiivistelmä	<p>Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategia on keskeisin sote-tiedonhallinnan ja sähköisten palvelujen kehittämistä ohjaava strategia. Se edistää sote-tiedon hyötykäyttöä, joka tukee palvelujärjestelmää, ammattilaista ja yksittäistä kansalaistakin.</p> <p>Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian väliarviointi sisälsi sekä strategian toteutumiseen liittyvän osuuden, että tarkoituksenmukaisuuden arvioinnin. Toteutumisen arviointi tutki mitä on tehty ja miten toimeenpanossa on onnistuttu. Tarkoituksenmukaisuuden arviointi vastasi siihen, mitkä asiat ovat edelleen relevantteja ja mikä tukee strategian kehittämistä.</p> <p>Arvioinnin tulokset ovat, että strategian sisältö ja tavoitteet ovat ajankohtaisia ja suurimmat ongelmat liittyvät toimeenpanoon. Toimeenpanon osalta puuttuu yhteinen tiekartta ja kehittämisen jatkumo. Strategian toimeenpanon luonteen johdosta, olisi tärkeää määritellä mekanismit, miten toimeenpanon suuntaa voidaan päivittää säännöllisesti. Strategia on irrallaan toimeenpanosta. Huolimatta toimeenpanoon liittyvistä haasteista kehitys on ollut varsin hyvää.</p> <p>Strategia itsessään on vahvistanut tiedonhallinnan merkitystä laajalti sote-toimijoiden parissa. Keskeisimmät suositukset ovat toimeenpanon uudelleenorganisointi, eri toimijoiden vastuiden määrittely, toimeenpanon kytkeminen tiukemmin palvelujärjestelmän uudistamiseen sekä ympäröivän yhteiskunnan kehityksen huomiointi.</p>	
Kustantaja	Sosiaali- ja terveysministeriö	
Julkaisun myynti/jakaja	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi Julkaisumyynti: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi	

Presentationsblad

Utgivare	Social- och hälsovårdsministeriet	28.1.2019	
Författare	Antto Seppälä, Kaija Puranen		
Publikationens titel	Utnyttja social- och hälsovårdsinformationen – strategi fram till 2020. Halvtidsutvärdering		
Publikationsseriens namn och nummer	Social- och hälsovårdsministeriets rapporter och promemorior 2019:1		
ISBN PDF	978-952-00-4023-9	ISSN PDF	2242-0037
URN-adress	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4023-9		
Sidantal	129	Språk	finska
Nyckelord	socialvård, hälso- och sjukvård, information, utnyttjande av information, strategi, utvärdering, styrning, digitala tjänster		
Referat	<p>Utnyttja social- och hälsovårdsinformationen – strategi fram till 2020 är den mest centrala strategin när det gäller att styra utvecklingen av informationshanteringen och de elektroniska tjänsterna inom social- och hälsovården. Den främjar utnyttjandet av social- och hälsovårdsinformationen, vilket stöder servicesystemet, personalen och även den enskilda medborgaren.</p> <p>I halvtidsutvärderingen av strategin utvärderades både genomförandet av strategin och dess ändamålsenlighet. I utvärderingen av genomförandet utreddes vad som har gjorts och hur väl man har lyckats verkställa strategin. Utvärderingen av ändamålsenligheten fokuserade på vilka frågor som fortfarande är relevanta och vad som stöder utvecklingen av strategin.</p> <p>Utvärderingen visar att strategins innehåll och målsättningar är aktuella och att de största problemen hänför sig till verkställandet av strategin. Det saknas en gemensam färdplan och ett utvecklingskontinuum för verkställandet. Med anledning av strategins verkställande natur är det viktigt att definiera mekanismer för hur riktningen för verkställandet kan uppdateras regelbundet. Strategin är fristående från verkställandet. Trots att verkställandet har varit förknippat med vissa utmaningar har utvecklingen förlöpt rätt positivt.</p> <p>Strategin har i sig befast informationshanteringsens betydelse på bred front bland aktörerna inom social- och hälsovården. De mest centrala rekommendationerna går ut på att omorganisera verkställandet av strategin, definiera de olika aktörernas ansvar, bättre koppla verkställandet till reformen av servicesystemet och ge akt på utvecklingen i samhället.</p>		
Förläggare	Social- och hälsovårdsministeriet		
Beställningar/distribution	Elektronisk version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Beställningar: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Description sheet

Published by	Ministry of Social Affairs and Health		28 January 2019
Authors	Antto Seppälä, Kaija Puranen		
Title of publication	Interim evaluation of the eHealth and eSocial Strategy 2020 Final report, 14 November 2018		
Series and publication number	Reports and Memorandums of the Ministry of Social Affairs and Health 2019:1		
ISBN PDF	978-952-00-4023-9	ISSN PDF	2242-0037
Website address URN	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4023-9		
Pages	129	Language	Finnish
Keywords	healthcare, social welfare, data, use of data, strategy, evaluation, guidance, digital services		
<p>Abstract</p> <p>The eHealth and eSocial Strategy is the most central strategy guiding the management of health and social data and the development of electronic services. The strategy promotes the use of health and social data in a way that supports the service system, the professionals working in the field, and citizens.</p> <p>The interim evaluation of the eHealth and eSocial Strategy 2020 included assessments of the implementation of the strategy and of its appropriateness. The implementation assessment studied the measures carried out and how they have succeeded. The appropriateness assessment showed which matters are still relevant and what measures are needed to support the development of the strategy.</p> <p>As a result, the evaluation proved that the contents and goals of the strategy are topical but the biggest problems are related to the implementation of the strategy. There is no joint roadmap for the implementation, and the development is not continuing uninterrupted. As the strategy is mainly focused on implementation, it is important to define the mechanisms that help to update the direction of the implementation regularly. The strategy is not close enough to implementation. Despite the challenges concerning implementation, the development has been positive.</p> <p>The strategy has strengthened the understanding of the importance of data management among stakeholders in healthcare and social welfare services. The most essential recommendations are reorganisation of implementation, defining stakeholders' responsibilities, connecting the implementation more tightly with the service system reform, and taking account of the development of the surrounding society.</p>			
Publisher	Ministry of Social Affairs and Health		
Publication sales/ Distributed by	Online version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Publication sales: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Sisältö

LUKIJALLE	8
1 Johdanto	10
2 Strategian sisältö ja toimeenpano	12
2.1 Strategian valmisteluprosessi.....	12
2.2 Strategian esittely.....	13
2.3 Strategian toimeenpano	14
3 Menetelmät.....	24
3.1 Arviointiprosessi	24
3.2 Arviointikriteerit.....	25
4 Työpajan tulokset.....	29
4.1 Arviointikriteerit.....	29
4.2 Strategian arviointi.....	31
4.3 Tulevaisuuskenariointi	32
5 Verkkokyselyn tulokset.....	34
6 Haastattelut.....	41
6.1 Haastatteluprosessi.....	41
6.2 Strategiaprosessi.....	42
6.3 Strategian sisältö.....	42
6.4 Strategian merkitys ja asema strategiakentässä.....	44
6.5 Toimeenpano	46
6.6 Korit.....	50

7	Arvioinnin tulokset	57
7.1	Strategiaprosessi.....	57
7.2	Strategian sisältö.....	58
7.3	Strategian toimeenpano.....	60
7.4	Korit.....	61
7.5	Strategian tulevaisuus.....	64
8	Arvioinnin yhteenveto	68
9	Suositukset	71
	Liitteet	75

LUKIJALLE

Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategia julkaistiin vuonna 2015, jonka jälkeen se on ohjannut keskeisesti sote-tiedonhallintaa ja sähköisten palveluiden kehittämistä. Strategian linjaukset painottavat sote-tiedon hyödyntämistä paremmilla työvälineillä kansalaiselle ja ammattilaiselle sekä päätöksenteon tueksi toiminnan johdolle.

Strategian linjauksia ja niiden toteutumista arvioitiin syksyllä 2018 strategian väliarvioninilla. Sen tarkoituksena oli arvioida strategian merkittävyyttä, toimeenpanoa ja sisältöjen ajankohtaisuutta. Väliarviointi toteutettiin Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisen tietohallinnon neuvottelukunnan toimeksiannosta ja sosiaali- ja terveysministeriön Ohjausosaston Digitalisaatio- ja tiedonhallinta –yksikkö vastasi työn ohjauksesta. Työn toteuttivat Antto Seppälä ja Kaija Puranen Gofore Oy:stä.

Arvioinnissa tarkasteltiin strategian ja sen toimeenpanon tarkoituksenmukaisuutta ja toteutumista. Toteutumisen osalta tarkasteltiin, mitä toimenpiteitä on tehty, mitä niillä on saatu aikaan ja miten toimeenpano on onnistunut. Tarkoituksenmukaisuuden arvioinnissa painotettiin, miten hyvin strategia on kestänyt aikaa ja ovatko sen tavoitteet edelleen ajankohtaisia.

Arviointiin käytettiin laajasti eri sosiaali- ja terveydenhuollon ja sen tiedonhallinnan sidosryhmiä. Välineinä olivat avoin verkkokysely, 21:n avainhenkilön haastattelut sekä työpajatilaisuus. Väliarvioinnin tuloksissa painotetaan suosituksia ja havaintoja jatkokehitystä varten. Tuloksia hyödynnetään strategian toimeenpanon kehittämisessä ja tarvittaessa uudelleen suuntaamisessa tulevan hallitusohjelman mukaisesti.

Sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallinnan strategisia tavoitteita ja linjauksia ei tulla jatkossa julkaisemaan erillisenä, vaan ne nivotaan osaksi STM:n yhteistä strategiaa ja sen toimeenpanosuunnitelmia.

Kiitän kaikkia arviointityöhön osallistuneita – vain siten pystyimme muodostamaan luotettavan arvion Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategiasta.

Minna Saario
Marraskuu, 2018

1 Johdanto

Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategia on keskeisin sote-tiedonhallinnan ja sähköisten palvelujen kehittämistä ohjaava strategia. Sen tavoitteena on edistää sote-tiedon hyötykäyttöä, käsittelyä, jakamista ja jalostamista tietämykseksi, joka tukee niin palvelujärjestelmää, ammattilaista kuin yksittäistä kansalaistakin.

Tämä dokumentti on Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian väliarvioinnin loppuraportti. Väliarviointi toteutettiin syksyllä 2018. Arviointi sisälsi sekä strategian toteutumiseen liittyvän osuuden että laajempaa pohdintaa sisältävän tarkoituksenmukaisuuden arvioinnin (kuva 1.). Toteutumisen arviointi keskittyi tutkimaan mitä on tehty, mitä on saatu aikaiseksi ja miten toimeenpanossa on onnistuttu. Tarkoituksenmukaisuuden arviointi pyrki vastaamaan mitkä asiat ovat edelleen relevantteja, mikä tukee strategian ja strategiaprosessin päivittämistä ja kehittämistä. Arvioinnin tuloksia tarvitaan strategian toimeenpanon kehittämiseen, ja uusien palvelujen ja toimintamallien toteutuksen tai niihin liittyvän päätöksenteon tueksi. Arvioinnin tuloksia hyödynnetään myös strategian asemoimiseksi uusiin rakenteisiin niin palvelujärjestelmän kuin strategiaketän osalta.



Kuva 1 Strategian väliarvioinnin tavoitteet

Väliarvioinnin keskeiset tutkimuskysymykset

- Miten hyvin strategian tavoitteet toimivat nykytilanteessa ja ovatko ne edelleen ajankohtaisia?
- Miten hyvin strategiaprosessi toimii?
- Miten hyvin toimeenpano on teknisesti onnistunut?
- Onko toimeenpano tuottanut strategisten tavoitteiden mukaisia tuloksia?
- Miten strategiaa ja sen toimeenpanoa pitäisi kehittää?

Dokumentin luvussa 2 kuvataan strategian sisältö ja toimeenpano. Luku 3 esittelee työn menetelmät, etenemisen ja arviointikriteerit. Luvut 4-6 esittelevät tarkemmin eri menetelmät ja niiden tuottamat tulokset. Luvussa 7 kuvataan arvioinnin tulokset hyödyntäen eri menetelmillä kerättyjä aineistoja. Luvussa 8 on arvioinnin yhteenveto. Luku 9 esittelee arvioinnin perusteella tunnistetut suositukset.

2 Strategian sisältö ja toimeenpano

2.1 Strategian valmisteluprosessi

Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian lähtökohtana toimi sosiaali- ja terveysministeriön laajempi sosiaali- ja terveystieteellinen strategia ”Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020”, jonka tavoitteena oli sosiaalisesti kestävä yhteiskunta, joka kohtelee kaikkia yhteiskunnan jäseniä reilusti, vahvistaa osallisuutta ja yhteisöllisyyttä, tukee terveyttä ja toimintakykyä sekä antaa tarvittavan turvan ja palvelut. Lisäksi Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 korosti väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä, sairauksien ennaltaehkäisyä sekä yksilön elämänhallinnan, työ- ja toimintakyvyn ja omatoimisuuden tukemista. Sote-tieto hyötykäyttöön strategiatyön tavoitteena oli tukea tiedonhallinnan keinoin laajemman strategian tavoitteita.

Strategiatyöhön vaikuttivat myös muut ohjaavat strategiat, lainsäädännön kehittyminen sekä tausta- ja reunaehdot mihin yhteiskunta oli kehittymässä. Keskeisiä asioita olivat JulkICT-, terveystieteiden kasvu-, äly-, genomi- ja big data strategiat ja tiedonhallintatietä sekä Tietoyhteiskuntastrategia. Strategian toimeenpano pyrittiin koordinoimaan edellä mainittujen strategioiden kanssa. Yhteiskunnallisen kehityksen viitekehityksenä on palveluekosysteemikehitys, jossa muodostuu laajempia toiminnallisesti integroituja hyvinvointiekosysteemejä.

Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian valmistelu alkoi syksyllä 2013. Sitä ennen tehtiin kansainvälinen arviointi tukemaan strategiatyötä. Strategiaprosessi kesti kokonaisuudessaan noin vuoden. Kartoitusvaiheessa hyödynnettiin kansainvälisen arvioinnin tuloksia sekä keskeisten sidosryhmien näkemyksiä. Tämän jälkeen käynnistettiin visiointivaihe, jossa osallistettiin laajasti eri sidosryhmiä ja kentän edustajia. Visiointivaiheessa järjestettiin neljä seminaaria ja toteutettiin kaksi laajaa verkkokyselyä. Lisäksi hyödynnettiin sosiaalista mediaa laajemman yleisön osallistamiseksi. Tavoitteena oli ideoiden kerääminen, painopistealueiden tunnistaminen sekä palautteen saaminen. Prosessin viiteen työryhmään osallistui yhteensä noin 50 henkilöä: sote-ammattilaisia, tietohallintoammattilaisia, kuntien ja sairaanhoitopiirien johtoa, STM:n, Kelan, THL:n edustajia, sote-järjestöjen, ammattiliittojen ja tieteellisten yhdistysten edustajia.

Sote-tieto hyötykäyttöön -strategia hyväksyttiin sosiaali- ja terveysministeriön, Kuntaliiton ja sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisen tietohallinnon neuvottelukunnan toimesta syksyllä 2014. Strategian toteuttamista varten tehtiin toimeenpanosuunnitelma alkuvuodesta 2015.

2.2 Strategian esittely

Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian tavoitteena oli tukea sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamista ja kansalaisten aktiivisuutta oman hyvinvointinsa ylläpidossa parantamalla tiedonhallintaa ja lisäämällä sähköisiä palveluja¹. Keskeisin tavoite oli saada sote-tieto hyötykäyttöön ja jalostaa sitä tietämykseksi, joka auttaisi palvelujärjestelmää ja yksittäistä kansalaisiakin. Strategia sisälsi kuusi keskeistä sote-tiedonhallinnan kehittämisen teemaa.

- Kansalainen – pystyn itse
- Ammatilainen – kyvykkäille käyttäjille fiksut järjestelmät
- Palvelujärjestelmä – rajalliset resurssit oikeaan käyttöön
- Tiedon jalostaminen ja tiedolla johtaminen – tiedä ensin, johda sitten
- Ohjaus ja yhteistyö – sooloilusta samaan säveleen
- Infostrukturi – pohja kuntoon

Strategia korostaa kansalaisen oman aktiivisuuden lisäämistä niin elämänhallinnassa kuin omahoidossa. Tavoitteena on tuottaa luotettavaa hyvinvointitietoa ja -palveluita. Kansalaisten valinnanvapautta tukemaan pyritään tuottamaan palveluiden saatavuudesta ja laadusta tietoa avoimesti saataville. Lisäksi kansalaisen roolin muutosta tukemaan pyritään kehittämään kansalaisen sähköisen asioinnin palveluita ja työkaluja, joiden avulla kansalainen voi itse tuottaa tietoja omaan ja ammattilaisten käyttöön. Sähköisiin ratkaisuihin panostamalla yritetään turvata, että palvelut ovat tasa-arvoisesti saatavilla harvaan asutuilla alueilla ja erityisryhmille.

Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille strategiassa tavoitellaan fiksuja tietojärjestelmiä ja sähköisiä sovelluksia, jotka tukevat työtä ja toimintaprosesseja. Teemassa korostetaan myös ammattilaisten motivointia ja koulutusta tietojärjestelmien hyödyntämisen osalta.

¹ Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategia, sosiaali- ja terveysministeriö, 2014.

Tiedonhallinnan ratkaisulla pyritään lisäämään strategiassa palvelujärjestelmän vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Strategiassa painotetaan, että sektorirajat ylittävä tiedonvaihto turvataan kansallisilla tietojärjestelmäratkaisulla mahdollistaen toiminnallisen integraation. Tavoitteena on palvelurakenteen keventäminen sopivissa tilanteissa, jolloin voidaan korvata raskaita fyysisiä palveluita sähköisillä palveluilla. Tämä edellyttää kansalaisen ja ammattilaisen välisen roolin muutosta ja järkevää työnjakoa.

Strategiassa tavoitellaan, että sosiaali- ja terveydenhuollon ja kansalaisten tuottamat tiedot ovat reaaliaikaisesti tukemassa johtamista ja yhteiskunnallista päätöksentekoa. Lisäksi tietoja hyödynnetään laaja-alaisesti tutkimus-, kehitys- ja innovaatio toiminnassa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaamiseen ja yhteistyöhön strategiassa tähdätään selkeisiin rakenteisiin kansallisesti ja alueellisesti. Tavoitteena on varmistaa, että palvelujärjestelmän tuottamat tiedot ovat valtakunnallisesti yhteneväisiä. Tietojärjestelmien osalta pyrkimyksenä on varmistaa alueellinen yhtenäisyys ja kansallinen yhteentoimivuus. Lisäksi tavoitteena on varmistaa, että uudet sähköiset palvelut kehitetään ja hankitaan yhteistyössä hyödyntäen kansallista palveluarkkitehtuuria, noudattaen modulaarisia arkkitehtuuriperiaatteita sekä varmistaa tietojen saatavuus, eheys ja suojaus.

2.3 Strategian toimeenpano

Strategian toimeenpano² suunniteltiin tapahtuvan kolmessa tasossa: kokonaistaso, koritaso ja hanketaso. Tavoitteena oli noudattaa samaa ohjausrakennetta toimeenpanon suunnittelun, varsinaisen toimeenpanon, seurannan ja arvioinnin aikana. Sote-uudistuksen edettyä tarkoituksena oli sulauttaa ohjausrakenne osaksi maakuntien ohjausrakennetta. Strategian toimeenpanovaiheessa varsinainen toteutus tapahtuu hajautetusti, mutta koordinaatio, seuranta ja arviointi keskitetysti. Toimeenpanossa huomioitiin strategiaan tavoitteisiin liittyvät muut ohjelmat ja strategiat, kuten Tekesin terveyttä biteistä, ICT2015-strategia ja genomistrategia.

Strategian toimeenpanosta vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisen tietohallinnon neuvottelukunta. Sen tehtäviin kuuluu toimeenpanosuunnitelma, toimeenpanon seuranta, kokonaisarkkitehtuurin noudattamisen seuranta ja tulosten arviointi. Lisäksi STM asetti strategian toimeenpanon johtoryhmän, jonka tarkoituksena on toimia toi-

² Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategia - TOIMEENPANON SUUNNITTELU JA ORGANISOINTI kokonaistaso, sosiaali- ja terveysministeriö, 2015.

meenpanon työvaliokuntana. Johtoryhmän koordinoi eri toimenpiteiden välistä yhteistyötä, varmistaa riippuvuuksien huomioimisen hankkeiden välillä ja koordinoi suunnittelua ja toimeenpanoa yhteistyössä muiden rahoittajien ja ministeriöiden kanssa. Johtoryhmän toiminta lopetettiin toimeenpanon edetessä.

Strategian toimeenpanoon tunnistettiin 31 toimenpidettä, jotka priorisoitiin ja niputettiin viiteen eri toimenpidekoriin. Kullekin korille nimitettiin puheenjohtaja ja asiantuntijasih-teeri. Kaikkien korien puheenjohtajat osallistuivat strategian toimeenpanon johtoryhmään. Kunkin korin suunnittelun ja toimeenpanon koordinoitua varten perustettiin toimenpidekorien koordinaatioryhmät. Ryhmään kutsuttiin korin projektoidusta toimenpiteistä vastaavat vetäjät ja keskeiset koriin liittyvät kansalliset ja alueelliset sidosryh-mät.

Toimeenpano vaiheistettiin kolmeen vaiheeseen (taulukko 1), joiden avulla toimenpi-teet voitiin priorisoida aikataulullisesti ja sisällöllisesti:

- Vaihe 1. suunnittelu aloitettiin strategian hyväksymisen jälkeen ja toimeenpano on valmis tai hyvässä vauhdissa vuonna 2017. Siihen kuuluivat sote-uu-distuksen kannalta välttämättömät toimenpiteet, merkittävät kansalaispalvelut, käynnissä olleet toimenpiteet, välittömät muutostarpeet käynnissä olleeseen kehittämiseen ja uusien isojen hankkeiden suunnittelu, joiden käynnistämiseen tarvittiin budjettipäätös.
- Vaihe 2. osalta tavoitteena oli, että suunnittelu aloitetaan vuonna 2015 ja varsinainen toimeenpano on aloitettu vuonna 2017.
- Vaihe 3. tavoiteltiin, että suunnittelu on aloitettu aikaisintaan 2016.

2014-2017	2017-2020	2020-
Omien hyvinvointi- ja terveystietojen hallinta-alusta	Asiakkaan valinnanvapauden tukeminen	Hyvinvointia ja terveyshyötyä tuottavien sähköisten sovellusten kehittäminen, käyttöönotto ja arviointi
Omahoidon ja sähköisen asiointin palveluiden toteutus	Kansalliset kriteerit tietojärjestelmien käytettävyydelle	Hyvinvointiongelmien ennaltaehkäisyn ja omahoidon teknologioiden ja sovellusten kehittämisohjelma
SADE-ohjelmassa kehitettävien asiointi/omahoito arviointi ja valtakunnallisen käyttöönoton varmistaminen	Päätöksenteon tuki ammattilaisten käyttöön	Hyvinvointiongelmien ennaltaehkäisyn ja omahoidon teknologioiden ja sovellusten arviointi
Kansalliset oma- ja itsehoidon yhteiset palvelut	Ammattilaisten koulutus	Asiakaskohtainen kokonaisu suunnitelma
Sosiaalihuollon valtakunnalliset yhteiset asiointipalvelut	Käyttäjät mukana toimintamallien ja tietojärjestelmien kehittämisessä ja jalkauttamisessa.	Sähköiset palvelut hallinnollisissa taustaprosesseissa
Turvallisen kaksisuuntaisen viestinvälityksen ratkaisu	Prosessituki ja toiminnan ohjaus	Ammattilaisten ja kansalaisten tietoliikenneyhteyksien parantaminen
Lainsäädäntö sote-tietojen käytöstä	Lainsäädäntö sote-tietojen toissijaisista (ei hoitoon tai asiakkuuksiin liittyvistä) käyttötarkoituksista	

Sosiaalihuollon tietovarantoratkaisu osaksi Kanta-palveluita	Tiedon toissijaisen käytön kehittäminen ja resurssointi: väestötason indikaattoreiden ja tilastojen kehittäminen, tiedonkeruun rationalisointi	
Kanta-palveluiden käyttöönotto terveydenhuollossa	Tiedon toissijaisen käytön kehittäminen ja resurssointi: lisäämään resursseja	
Kanta-palveluiden tietosisällön laajentaminen terveydenhuollossa	Tiedon toissijaisen käytön kehittäminen ja resurssointi: yhteinen toissijaisen käytön infrastruktuuri kansallisten tietovarantojen ja rekisterien päälle	
Sähköisten palveluiden kehittäminen ja käyttö	Sote-alueiden ja valtakunnallisten toimijoiden yhteistyömalli	
Tiedon toissijaisen käytön kehittäminen ja resurssointi: sote-uudistus	Standardien kehittäminen, käytön ja levittämisen tuki	
Sote-tiedonhallinnan ohjaus ja johtaminen	Tietosuoja ja tietoturva: alueellinen valvonta ja tietojärjestelmät	
Kokonaisarkkitehtuuri käyttöön kansallisesti	Yhteistyö kehittämisessä ja hankinnoissa	

Taulukko 1 Toimeenpanon aikataulu.

Kori 1. Kansalainen

Strategiset tavoitteet vuoteen 2020 mennessä Kansalainen -korin osalta olivat:

- Kansalainen asioi sähköisesti ja tuottaa tietoja omaan ja ammattilaisten käyttöön. Kansalaisilla on asuinpaikasta riippumaton mahdollisuus asioida sähköisesti palveluiden antajien kanssa. Kansalaisen itsetuottamaa ja ylläpitämää tietoa hyödynnetään hoidon ja palvelun suunnittelussa ja toteuttamisessa kansalaisen sallimassa laajuudessa.
- Luotettava hyvinvointitieto ja sen hyödyntämistä tukevat palvelut ovat saatavilla ja auttavat kansalaista elämänhallinnassa ja oman tai lähiomaisen hyvinvoinnin edistämisessä. Sähköiset omahoitopalvelut sekä niihin kytketty omien tietojen hallinta voivat tukea terveysongelmien ennaltaehkäisyä, palvelun tarpeen itsearviointia ja itsenäistä selviytymistä.
- Palveluiden laatu- ja saatavuustieto on valtakunnanlaajuisesti saatavilla ja auttaa palveluntarjoajan valinnassa. Luotettava ja vertailukelpoinen tieto eri vaihtoehdoista ja palveluiden tarjoajista lisää valinnanvapautta.

Toimeenpanon vaihe 1:

- Omien hyvinvointi- ja terveystietojen hallinta-alusta
- Omahoidon ja sähköisen asiointin palveluiden toteutus
- Sähköisten palveluiden kehittäminen ja käyttö

Toimeenpanon vaihe 2:

- Asiakkaan valinnanvapauden tukeminen

Toimeenpanon vaihe 3:

- Hyvinvointia ja terveyshyötyjä tuottavien sähköisten sovellusten kehittäminen, käyttöönotto ja arviointi
- Asiakaskohtainen kokonaissuunnitelma

Kori 2. Ammatilainen ja palvelujärjestelmä

Strategiset tavoitteet vuoteen 2020 mennessä Ammatilainen ja palvelujärjestelmä -korin osalta olivat:

- Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisilla on käytössään työtä ja sen toimintaprosesseja tukevia tietojärjestelmiä. Järjestelmien ja välineiden käytettävyyttä, päätöksen tuki ja toiminnanohjaus tukevat ammattilaisia työssään nykyistä paremmin, mikä lisää työn mielekkyyttä, laatua ja vaikuttavuutta.
- Sähköiset sovellukset ammattilaisten käytössä. Ammatilaiset ovat mukana järjestelmien hankinnoissa ja toimintamallien suunnittelussa. Ammattilaisten tiedonhallinnan osaamista vahvistetaan ja uusiin sovelluksiin annetaan hyvä työpaikkakoulutus sekä tietojärjestelmien että toimintamallien osalta. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten perus-, jatko-, täydennys- ja työpaikkakoulutukseen on sisällytetty tiedonhallinnan, tietosuojan, tietoturvan ja tietojärjestelmien käyttöön liittyviä opintoja.
- Asiakas- ja potilastiedot ovat ammattilaisten ja asiakkaiden käytössä riippumatta organisaatorakenteiden, palveluiden ja tietojärjestelmien muutoksista. Terveydenhuollon ja sosiaalihuollon tietojen saatavuus yli sektorirajojen turvataan kansallisilla ratkaisulla tietosuojan huomioiden.
- Sähköisen tiedonhallinnan ratkaisut lisäävät palvelujärjestelmän vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Kansalaisen ja ammattilaisen sekä ammattilaisten välinen roolin muutos mahdollistaa järkevän työnjaon. Sähköisten ratkaisujen avulla siirrytään soveltuvien osin paljon henkilöstöä ja tilaa vaativista fyysisistä palveluista kevyempiin sähköisiin palveluihin.
- Palvelujen saatavuus ja esteettömyys paranevat sähköisten ratkaisujen avulla. Sähköisillä ratkaisulla turvataan palvelujen tasa-arvoinen tarjonta harvaan asutuilla alueilla ja erityisryhmille.

Toimeenpanon vaihe 1:

- Lainsäädäntö sote-tietojen käytöstä
- Sosiaalihuollon tietovarantoratkaisu osaksi Kanta-palveluita
- Kanta-palveluiden käyttöönotto terveydenhuollossa

- Kanta-palveluiden tietosisällön laajentaminen terveydenhuollossa

Toimeenpanon vaihe 2:

- Kansalliset kriteerit tietojärjestelmien käytettävyydelle
- Päätöksenteon tuki ammattilaisten käyttöön
- Ammattilaisten koulutus
- Käyttäjät mukana tietojärjestelmien ja toimintamallien kehittämisessä ja jalokauttamisessa
- Prosessituki ja toiminnanohjaus
- Tietoturvan ja tietosuojan takaaminen alueellisesti

Toimeenpanon vaihe 3:

- Sähköiset palvelut hallinnollisissa taustaprosesseissa
- Ammattilaisten ja kansalaisten tietoliikenneyhteyksien parantaminen

Kori 3. Tiedon jalostaminen ja tiedolla johtaminen

Strategiset tavoitteet vuoteen 2020 mennessä Tiedon jalostaminen ja tiedolla johtaminen -korin osalta olivat:

- Tietoaineistot tukevat reaaliaikaisesti palvelutuotannon johtamista ja yhteiskunnallista päätöksentekoa. Tiedon avoimuus ja oikeus tietoon vahvistavat demokratiaa ja kansalaisyhteiskuntaa. Verovaroin kerätty ja tuotettu tieto asetetaan maksutta ja ajantasaisena käyttöön. Jos tiedon salaamiselle ei ole perustetta, se tuotetaan avoimesti saataville henkilötietojen suojaa vaarantamatta. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa syntyvä asiakas- ja potilas-kohtainen tieto, palveluiden saatavuutta, laatua ja vaikuttavuutta kuvaavat tiedot, kansalaisen itse tuottamat tiedot sekä muilla toimialoilla syntyvät tiedot ovat saatavilla ja niitä hyödynnetään turvallisesti palvelutuotannon, yhteiskunnan ja asukkaiden hyväksi eri käyttökohteissa.

- Tietoaineistot tukevat tutkimus- ja innovaatio- sekä elinkeinotoimintaa. Sote-tietojen hyödyntäminen TKI-toimintaan on mahdollista juridisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla.

Toimeenpanon vaihe 1:

- Tiedon toissijaisen käytön kehittäminen ja resursointi

Toimeenpanon vaihe 2:

- Lainsäädäntö sote-tietojen toissijaisista (ei hoitoon tai asiakkuuteen liittyvistä) käyttötarkoituksista
- Tiedon toissijaisen käytön kehittäminen ja resursointi: väestötason indikaattorien ja tilastojen kehittäminen, tiedonkeruun rationalisointi
- Tiedon toissijaisen käytön kehittäminen ja resursointi: lisätään resursseja
- Tiedon toissijaisen käytön kehittäminen ja resursointi: yhteinen toissijaisen käytön infrastruktuuri kansallisten tietovarantojen ja rekisterien päälle

Kori 4. Tiedonhallinnan ohjaus ja yhteistyö

Strategiset tavoitteet vuoteen 2020 mennessä Tiedonhallinnan ohjaus ja yhteistyö -korin osalta olivat:

- Tiedonhallinnan yhteistyö- ja ohjausrakenteet ovat selkeät ja tukevat sote-uudistusta. Ohjauksella ja yhteistyöllä varmistetaan, että vaikuttavia toimintamalleja ja niitä tukevia ratkaisuja levitetään ja hyödynnetään laajasti.

Toimeenpanon vaihe 1:

- Sote-tiedonhallinnan ohjaus ja johtaminen

Toimeenpanon vaihe 2:

- Sote-alueiden ja valtakunnallisten toimijoiden yhteistyömalli
- Yhteistyö kehittämisessä ja hankinnoissa

Kori 5. Infostrukturi

Strategiset tavoitteet vuoteen 2020 mennessä infostrukturi-korin osalta olivat:

- Yhteentoimiva ja modulaarinen arkkitehtuuri. Rakenteiset tiedot ovat valtakunnallisesti yhteneväisiä, ja valtakunnalliset tietoarkkitehtuurimäärittelyt ovat koko toimialan käytössä. Avoimet rajapinnat ja kansainväliset standardit mahdollistavat yhteentoimivuuden. Sote-palveluiden kehittämisessä tukeudutaan kansalliseen palveluarkkitehtuuriin. Sote-alueilla pyritään yhtenäistämään tietojärjestelmäratkaisuja yhteisesti sovitun arkkitehtuurin pohjalta. Sote-tietojärjestelmäkokonaisuudet suunnitellaan ja toteutetaan modulaarisesti siten, että tietojärjestelmäpalveluita voidaan kehittää, hankkia ja mukauttaa muuttuvan toiminnan tarpeisiin hyödyntäen markkinoilla olevaa osaamista. Yhteentoimivista osajärjestelmistä koostuva kokonaisuus takaa sen, että kehittämispolku on avoin ja kilpailutus on tehokasta ja pohjautuu käyttäjätarpeisiin.
- Tietoturva eli tietojen saatavuus, eheys ja suojaus turvataan kansallisissa ja alueellisissa tietojärjestelmäratkaisuissa.
- Huolehditaan riittävästä tietoliikenneyhteyksistä.
- Yhteistyö kehittämisessä ja hankintamenettelyissä. Uusia ratkaisuja kehitetään käyttäjien ja toimittajien tiiviillä ja laaja-alaisella yhteistyöllä. Varmistetaan, että uudet ratkaisut leviävät valtakunnallisesti. Hankinnat tehdään niiden luonteeseen soveltuvalla menettelyllä ja tiiviissä yhteistyössä tilaajien ja toimittajien kanssa.

Toimeenpanon vaihe 1:

- Kokonaisarkkitehtuuri käyttöön kansallisesti
- Kokonaisarkkitehtuuri käyttöön alueellisesti
- Standardien käytön varmistaminen
- Tietoturvan ja tietosuojan takaaminen kansallisissa auditointikäytännöissä

Toimeenpanon vaihe 2:

- Standardien kehittäminen, käytön ja levittämisen tuki
- Tietoturvan ja tietosuojan takaaminen alueellisesti

3 Menetelmät

3.1 Arviointiprosessi

Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian väliarviointi toteutettiin syksyn 2018 aikana. Arvioinnin tavoitteena oli tuottaa materiaalia strategiaproessin tulevien vaiheiden tueksi eli ei ainoastaan arvioida strategian toteutumista tietyssä ajanhetkessä. Tämän johdosta työssä painotettiin suosituksiin ja havaintoihin tähtääviä osuuksia. Arviointiprosessi on kuvattu taulukossa 2.

Vaihe	Toimenpiteet, tietolähteet, menetelmät	Tulokset
1. Aloitus	STM:n edustajien haastattelut	Arvioitavat teemat ja painopisteet
2. Lähtötilanteen analyysi	Dokumenttianalyysi	Arviointikriteerit
3.1 Asiantuntija-arviointi	Haastattelut ja muu tiedonhankinta	Arviointitulokset
3.2 Osallistava avoin arviointi	Avoin verkkokysely ja työpaja	
4. Tulokset ja suositukset	Tulosten yhteenvetotyö ja purkutilaisuus ohjausryhmän kanssa	Yhteenveto Suositukset

Taulukko 2 Arviointiprosessi.

Tutkimuskysymykset ja rajaukset tarkennettiin yhdessä STM:n edustajien kanssa aloitusvaiheessa. Tämän pohjalta tarkennettiin arvioitavia teemoja ja niiden välisiä painoituksia. Aloitusvaiheessa pyrittiin ymmärtämään strategian laadinta-, päivitys- ja jalkautusprosessi. Tavoitteena oli hahmottaa, miten strategiaproessin on tarkoitettu toimivan. Sen toimivuuteen palattiin arviointivaiheessa, jolloin voitiin arvioida, miten strategiaprosessi todellisuudessa toimii.

Lähtötilanteen analyysivaiheessa käytiin läpi arvioitava strategiadokumentti ja sen perusteella laadittiin alustava arviointikriteeristö. Samalla tunnistettiin myös arviointiin liittyvät sidosryhmät. Osana lähtötilanteen analyysia kerättiin toimintaympäristön keskei-

siä muutostekijöitä mm. lainsäädännön, teknologian, tietosuojan ja OmaDatan kehitys. Dokumenttianalyyssissä hyödynnettiin strategian toimeenpanosuunnitelmaa, toimeenpanon seurantamateriaaleja, terveydenhuollon tietojärjestelmäpalveluiden nykytilaa arvioivan STePS-hankkeen raportteja³ ja muita aiheeseen liittyviä dokumentteja. Aloitus- ja lähtötilanteen analyysivaiheen perusteella määriteltiin alustavat arviointikriteerit, joita täydennettiin työpajassa (ks. luku 4.1.).

Arviointivaiheissa selvitettiin tulosten ja vaikutusten lisäksi tavoitteiden tärkeyttä, tarkoituksenmukaisuutta ja ajankohtaisuutta. Asiantuntija-arviointi tehtiin haastattelemalla sidosryhmien asiantuntijoita (Liite 3.). Haastatteluja toteutettiin yhteensä 21 kappaletta avoimina teemahaastatteluinä Skypellä tai puhelimitse.

Asiantuntija-arvioinnin rinnalla tehtiin avoin, osallistava arviointi verkkokyselyn muodossa. Sen tarkoitus oli kerätä kommentteja laajasti arvioitavan strategian vaikutuspiirissä olevilta tahoilta. Verkkokysely arvioi strategian sisältöä, toimeenpanon onnistumista sekä aiemmin tunnistettujen muutostekijöiden merkittävyyttä. Verkkokyselyä pyrittiin jakamaan mahdollisimman laajasti mm. sosiaalisessa mediassa ja eri organisaatioiden kontaktien kautta (ks. luku 5.). Mahdollisimman kattavan ja eri näkökulmia sisältävän arvioinnin takaamiseksi pyrittiin tekemiseen ottamaan mahdollisimman laaja ja monipuolinen osallistujajoukko. Osallistamalla avoimesti muitakin strategian koskettamia tahoja (sote- ja sote-tiedonhallinnan ammattilaiset, järjestöt, muiden ministeriöiden edustajat jne.) saatiin myös näkemystä siihen, millainen strategian pitäisi olla ja mikä siinä on tärkeää.

Tulokset ja suositukset koottiin kokonaisuudessaan yhteen loppuraporttiin (tämä dokumentti). Lisäksi koostettiin viestinnässä ja esityksissä käytettävä ppt-muotoinen arvioinnin yhteenveto. Yhteenvedoissa painotettiin suosituksia ja keskeisiä havaintoja, jotka toimintaan kehottavina antavat sisältöä strategiaprosessin jatkovaiheisiin.

3.2 Arviointikriteerit

Aloitusvaiheessa määriteltiin yhdessä tilaajan kanssa, että arvioinnilla pyritään tarkastelemaan toimeenpanon tuloksia sen suhteen, miten on onnistuttu tiedon jalostamisen ja hyötykäytön kehittämisessä eri tarpeisiin. Arvioinnissa oli huomioitava, miten tiedon

³Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmä-palveluiden seuranta ja arviointi (STePS 2.0) -hanke, <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/sosiaali-ja-terveydenhuollon-tietojarjestelmapalveluiden-seuranta-ja-arviointi-steps-2.0-> (haettu 5.11.)

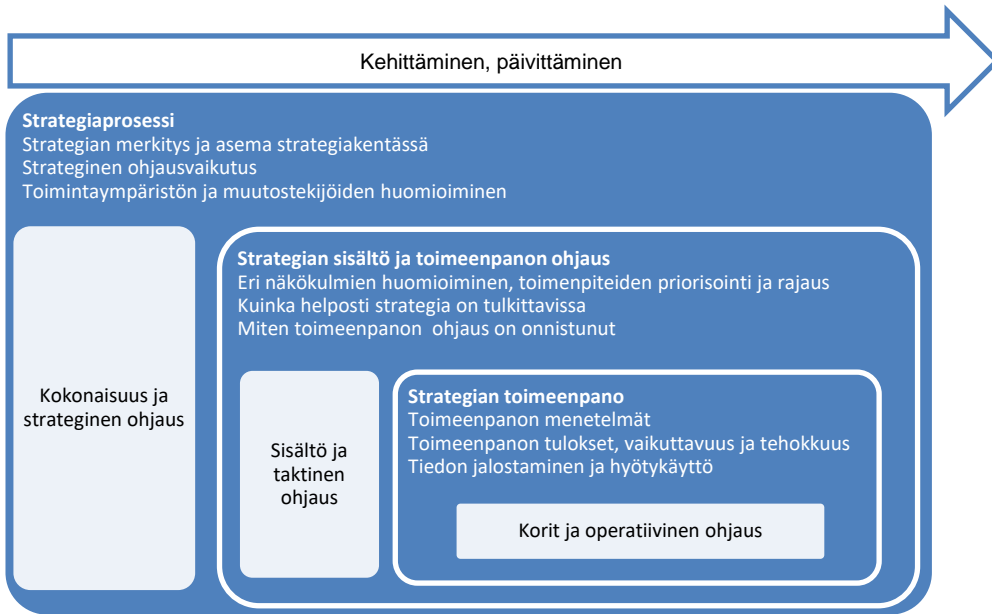
hyödyntäminen oli parantunut kansalaispalveluissa, ammattihenkilöiden järjestelmissä, kunta- tai tulevalla maakuntatasolla erityisesti järjestämisen ja johtamisen näkökulmasta ja kansallisella tasolla esimerkiksi ohjauksessa ja valvonnassa. Lisäksi toimeenpanon osalta tuli arvioida miten on tunnistettu nykyisiä tai mahdollisesti tulevia digitaalisia palveluja ja teknologisia ratkaisuja.

Arvioinnin tuli sisältää myös tulevaisuuskatsauksen ts. mihin suuntaan tiedon hyödyntämistä ja digitaalisia palveluita olisi hyvä kehittää huomioiden erityisesti kansalaisen roolin muutos asiakaskeskeisessä toimintamallissa, teknologian kehitys ja toimintaympäristön muutokset, kuten sote-uudistus, mahdolliset uudet toimijat sekä tietosuojasetuksen vaikutukset.

Lähtökohtana toimi siis tarve arvioida strategiaprosessin onnistumista, strategian sisältöä ja sen ajankohtaisuutta ja strategian toimeenpanon onnistumista. Arviointikriteerien määrittelyssä perustana toimivat tutkimuskysymykset:

- Miten hyvin strategian tavoitteet toimivat nykytilanteessa ja ovatko ne edelleen ajankohtaisia?
- Miten hyvin strategiaprosessi toimii?
- Miten hyvin toimeenpano on teknisesti onnistunut?
- Onko toimeenpano tuottanut strategisten tavoitteiden mukaisia tuloksia?
- Miten strategiaa ja sen toimeenpanoa pitäisi kehittää?

Tarkennettujen arvioinnin teemojen, painopisteiden ja keskeisten tutkimuskysymysten perusteella arviointikriteerit jaettiin kolmeen ylätasoon: strategiaprosessi, strategian sisältö ja strategian toimeenpano. Näiden läpileikkaavana teemana käsiteltiin kehittämistä ja päivittämistä. Strategiaprosessia tarkastellaan kokonaisuutena käsitellen laadinnan, jalkauttamisen, seurannan ja päivittämisen. Lisäksi strategian sisältöön ja toimeenpanoon yhteisinä muutostekijöinä nostettiin asiakaskeskeisyys, toimintaympäristön muutos ja teknologian kehitys. Kuhunkin strategian teemaan liittyy tavoitteita ja toimenpiteitä, jotka on projektoitu ja jaettu viiteen koriin. Strategian toimeenpanon arviointi kohdistettiin erityisesti niihin. Arviointikriteeristön viitekehys on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2 Arviointikriteeristön viitekehys.

Teemojen arviointi toteutettiin tarkennetuilla kysymyksillä, jotka myös kehittyivät arvioinnin edetessä. Kysymykset on esitetty taulukossa 3.

Teema	Arvioinnissa käytetyt kysymykset
Strategiaprosessi Strategian merkitys ja asema strategiakentässä Strateginen ohjausvaikutus Toimintaympäristön ja muutostekijöiden huomioiminen	Mikä on strategian merkitys ja asema strategiakentässä? Mikä on strategian ohjausvaikutus ja sitä kautta vaikuttavuus? Miten strategia on ohjannut myös muiden kuin ministeriön ja hallinnonalan kehittämistä? Miten strategiaa ja sen toimeenpanoa pitäisi kehittää? Mihin keskeisimpiin muutosajureihin / ilmiöihin strategia pitäisi ottaa kantaa? Onko strategia tarpeellinen? Miten strategialla on ollut vaikutusta lainsäädäntöön? Mikä on ollut strategian vaikutus rahoituksen suuntaamisessa? Mikä oli strategian tekemisessä hyvää ja missä oli parannettavaa? Miten strategiaprosessi toimi? Onko eri strategioiden ohjaussuhteet selkeät? Miten strategiaprosessi huomioi muutokset?
Strategian sisältö ja toimeenpanon ohjaus Eri näkökulmien huomioiminen, toimenpiteiden priorisointi ja rajaus Kuinka helposti strategia on tulkittavissa Miten toimeenpanon ohjaus on onnistunut	Miten strategiassa huomioidaan ihmiset (kansalaiset ja ammattilaiset)? Miten strategian toimeenpano on vaikuttanut ihmisten toimintaan? Miten ympäristön muutoksen heikot signaalit on tunnistettu sisällössä ja toimeenpanossa? Miten strategian toimeenpanon ohjaus on onnistunut? Onko strategiaan sitouduttu? Onko strategia onnistunut? Miksi? Onko strategia ajantasainen ja tarpeellinen? Kohtaako strategia tämän päivän haasteet ja ilmiöt? Joustaako strategia ajassa?
Strategian toimeenpano Toimeenpanon menetelmät	Miten hyvin toimeenpanon menetelmät ovat toimineet? Miten toimeenpano on tuottanut strategian tavoitteiden mukaisia tuloksia?

Toimeenpanon tulokset, vaikuttavuus ja tehokkuus Tiedon jalostaminen ja hyötykäyttö	Miten tiedon jalostaminen ja hyötykäyttö näkyy toimeenpanossa ja tuloksissa? Miten strategia on vaikuttanut kansallisella tasolla? Onko strategialla ollut vaikutusta kansallisen ohjausmallin rakentamiseen? Miten strategian toimeenpano on ohjannut kehittämistä eri tasoilla? Mikä on ollut strategian vaikutus lainsäädäntöön? Mikä on ollut strategian vaikutus rahoituksen suuntaamisessa? Mitkä ovat olleet toimeenpanon haasteita?
--	---

Taulukko 3 Arvioinnissa hyödynnetyt kysymykset.

4 Työpajan tulokset

Yhtenä osana arviointia 6.9.2018 pidettiin puolen päivän mittainen arviointityöpaja. Työpajassa työstettiin yhdessä strategian arviointikriteerejä ja niiden painotuksia, pohdittiin strategian toimeenpanon onnistumista, sen vaikuttavuutta ja merkitystä sekä tunnistettiin keskeisiä päivitystarpeita ja tulevaisuuden muutosskenaarioita. Työpajaan osallistui edustajat seuraavilta tahoilta: Kela, THL, Healthtech Finland, Business Finland, Oulun kaupunki, Vimana Oy, Uudenmaanliitto, STM, LPY (Terveystalo), Uusimaa2019 ja Sitra. Seuraavassa esitellään työpajan tulokset työpajan vaiheistuksen mukaisessa järjestyksessä.

4.1 Arviointikriteerit

Osallistujat keskustelivat kysymyksistä:

- Mikä kertoo strategian ja sen toimeenpanon onnistumisesta?
- Mikä kertoo strategian ja sen toimeenpanon heikkouksista?
- Miten arvioida strategian ja sen toimeenpanon vaikuttavuutta?

Alla olevaan taulukkoon 4 on kerätty yhteen kolmen (3) ryhmän keskustelun tulokset siitä, mitkä olisivat keskeisiä asioita strategian arvioinnissa.

Kriteeri	Kuvaus
Ohjausvaikutus	Miten strategia on vaikuttanut kansallisella tasolla? Onko strategialla ollut vaikutusta kansallisen mallin rakentamiseen? Onko strategialla ollut vaikutusta lainsäädäntöön? Onko strategialla ollut vaikutusta poliittiseen päätöksentekoon? Onko strategiaan sitouduttu? Onko strategia vaikuttanut kehittämiseen? Onko strategia ohjannut myös muiden kuin ministeriön ja hallinnonalan kehittämistä? Mikä on ollut strategian vaikutus rahoituksen suuntaamisessa? Onko ohjausrakenne ollut toimiva? Kenelle strategia on tehty? Tulkitaanko strategia samalla tavalla?

<p>Toimintaympäristön muutoksiin mukautuminen</p>	<p>Onko strategia ajantasainen ja tarpeellinen? Kohtaako strategia tämän päivän haasteet ja ilmiöt? Joustaako strategia? Onko strategia tarpeellinen? Onko tunnistettu ympäristön muutoksen heikot signaalit? Onko huomioitu digitalisaation murros</p>
<p>Tuloksien vaikutavuus</p>	<p>Onko strategiassa asetettu mitattavia tavoitteita, jotka voidaan todentaa kansallisella tasolla? Esimerkiksi asiakaskokemuksen mittareita, osoitetun käytön mittareita (kansalaiset, ammattilaiset) Mitä hyötyä kansalaiset ovat saaneet? Miten kansalaisten toiminta on muuttunut? Ovatko kriittiset kohderyhmät sitoutuneet strategian tavoitteisiin? Onko yhteentoimivuus lisääntynyt? Investoivatko yritykset tähän alueeseen? Näkykö strategia muiden maiden strategioissa? Miten pärjätään kansainvälisessä vertailussa?</p>
<p>Toimeenpanon tehokkuus</p>	<p>Ollaanko toteutuksessa siinä, missä pitäisikin ajallisesti olla? Kuinka paljon kehityshankkeita on käynnistetty ja kuinka paljon on viety loppuun? Mikä on strategiaan liittyvien kehityshankkeiden kokonaiskuva? Onko strategian toimeenpano pysynyt hallinnassa? Miten toimeenpanon koordinointi on toiminut? Miten rahoitusmekanismit oli valmisteltu? Kuinka paljon on resursoitu toimeenpanoon? Mikä osa resursoinnista tulee julkiselta puolelta? Onko toimeenpanot alueellisesti tasapainossa?</p>
<p>Tiedon hyödyntäminen</p>	<p>Onko pysytty teknologian kehityksen suomien mahdollisuuksien mukana? Millaisia muutoksia näkyy palvelujärjestelmätasolla? Käytetäänkö tietoa palveluohjaukseen liittyvässä päätöksenteossa? Onko ihmisen hyvinvoinnista kokonaisvaltaisempaa tietoa hyödynnettävissä, esim. Oma-Data?</p>

Taulukko 4 Työpajan tulokset arvioinnin kriteereistä.

4.2 Strategian arviointi

Strategian onnistumista pohdittiin neljän kysymyksen kautta ja jokaiseen kysymykseen kukin osallistuja antoi arvosanan (1-5). Tämän lisäksi osallistujat keskustelivat ryhmissä perusteluista arvosanoilleen.

Arviointikysymykset:

- Onko strategia onnistunut?
- Onko strategian toimeenpano onnistunut?
- Onko strategia ohjannut organisaatiosi toimintaa?
- Onko strategia kestänyt aikaa?

Ryhmät pitivät itse strategian **sisältöä onnistuneena** (ka 4,2). Sitä luonnehdittiin sanoilla ansiokas, tuo hyvin esiin eri näkökulmat, ymmärrettävät toimenpide-ehdotukset, ensimmäinen ja uudenlainen tämän tasoinen strategia, joka kokosi koko asian yhteen ja peilasi ajassa eteenpäin. Puutteina pidettiin elinkeinotoiminnan roolin (ekosysteemit, alustatalous ym.) vähyyttä sekä teknologiakehityksen ja sen trendien liian pientä huomiointia.

Toimeenpanossa nähtiin eniten **puutteita** (ka 2,9). Ryhmät totesivat, että toimeenpano ja sen arviointia vaikeuttaa mittareiden puuttuminen. Todettiin, että jokaisessa strategian teemassa on tapahtunut edistymistä, mutta on vaikeaa arvioida, mistä edistyminen johtuu. Rahoituksessa, resurssoinnissa ja vastuunjaossa nähtiin eniten parannettavaa. Hyvänä asiana todettiin, että on päästy eroon ICT-yrityksien luomista toimittajalukoista vaikkakaan kaikilta osin tieto ei vielä liiku vapaasti.

Ohjausvaikutusta pidettiin kohtalaisena (ka 3,5). Ryhmissä todettiin, että muutosta on näkyvissä kentällä toiminnan tasolla, mutta myös asenteissa. Muu ohjaus ja poliittinen ristiveto on haitannut strategian ohjauksen vaikuttavuutta. Tuleva toisiolaki nostettiin esimerkkinä strategian luomasta mandaatista edistää asiaa.

Ryhmät olivat sitä mieltä, että **strategia on kestänyt aikaa** (ka 4,0), mutta lisätavoitteita ja uusia trendejä olisi hyvä täydentää. Kysymyksenä nostettiin, pystytäänkö vielä paremmin vaikuttamaan kansalliseen verrattavuuteen ja tasa-arvoisuuteen? Hallituskauden vaihe todettiin haastavaksi muutokseksi strategian jatkuvuuden kannalta.

4.3 Tulevaisuuskenariointi

Työpajan lopussa ryhmät kävivät vielä tulevaisuuskeskustelun PESTEL:n viitekehystä hyödyntäen. Näin varmistettiin ilmiöiden ja asioiden mahdollisimman kattava tarkastelu. Ryhmille jaettiin käsiteltävät näkökulmat seuraavasti:

Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
P – Poliittiset tekijät E – Taloudelliset tekijät E – Ympäristölliset tekijät	S – Sosiaaliset tekijät T – Teknologiset tekijät	L – Lainsäädännölliset tekijät T – Teknologiset tekijät

Kaikki ryhmät keskustelivat kysymyksistä:

- Mihin asioihin, trendeihin ja ilmiöihin meidän pitäisi osata varautua?
- Mitä vaikutuksia näillä on meidän kontekstissa?

Ryhmä 1 keskittyi suurimmaksi osaksi pohtimaan ilmiöitä ja niiden vaikutus sote-tieto hyötykäyttöön kontekstiin jäi pohdinnaltaan ohuemmaksi. Ryhmät 2 ja 3 pohtivat sekä ilmiöitä, että niiden vaikutuksia. Alla yhteenveto kaikkien ryhmien työstä:

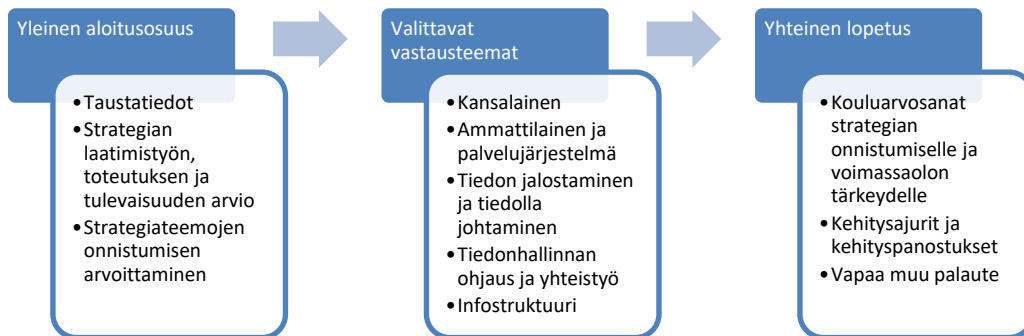
- **Poliittinen päätöksenteko** muuttuu äkkipikaiseksi ja linjattomaksi (vs. tieto ja virkamiestaito), ennustettavuus yli hallituskauden murenee
- **Lainsäädännön kehittyminen on hidasta** tukemaan uusia nopeita innovaatioita: lainsäädäntöä pitäisi kehittää mahdollistavaan suuntaan, luoda puitteet kehittämiselle myös elinkeinotoiminta huomioon ottaen, lainsäädännön kehittämisen pitäisi lähteä ihmisten tarpeista (ei hallinnon), kokeilukulttuurista tukea myös lainsäädännön kehittämiseen
- **Siilomaisuus toiminnassa jatkuu** (tutkimus, palvelujärjestelmä, kehittäminen), mm tutkimustuloksia ei hyödynnetä täyteen potentiaaliin
- **Talous ohjaa toimintaa** (vs. hyvinvointi ja elinvoima): Strategisten avauksien, kokeilujen ja tutkimuksen rahoittaminen, kilpailutus sekavaa ja yksityisillä on enemmän vapausasteita kokeilla ja toteuttaa asioita
- **Väestön ikääntyminen**: vaikeuttaa yhdenvertaisuuden toteutumista, lisää stressiä palvelujärjestelmään, miten toteutuu kansalaisten omatoimisuus (asenne, osaaminen, mahdollisuudet)

- **Kuluttajamarkkinat kehittyvät nopeammin kuin julkiset palvelut:** OmaDa-tan hyödyntäminen kuluttajamarkkinoilla nopeampaa, rajapintojen kehittyminen mahdollistaa organisaatioriippumattomuuden, kasvamassa on aivan uudenlaiset kuluttajat, sekasorto välillä julkinen valta ja yksityinen toiminta johtaa kohti entistä suurempaa kilpailutilannetta
- **Kuluttajistuminen:** näkyy disinformaationa, somella vaikutus hyvinvointiin, esimerkkinä rokotevastaisuus, tutkimukseen perustuvan tiedon asema heikkenee
- **Teknologian kehitys kiihtyy** (täysin uusia tapoja, korvaavia tapoja): lainsäädännön kehitys on hidasta, on päällekkäisiä tuplatöitä, mistään ei luovuta, palveluiden arvottaminen on entistä hankalampaa, eettiset kysymykset nousevat keskeiseksi teknologian hyödyntämisessä, lainsäädäntöä tarvitaan mahdollistamaan teknologian hyötykäyttö (esimerkki ODA oirearviot), tekoälyn ja robotiikan mahdollisuudet ja eettiset kysymykset, kaikki ratkaistavat asiat eivät ole juridisia, välineiden hyödyntäminen ja vastuukysymykset, mahdollistavat kokeilut, joilla haetaan rajoja ja mahdollisuuksia sekä kartoitetaan riskit
- **Yhteentoimivuus EU tasolla:** Eurooppalainen yhteentoimivuus on Suomelle mahdollisuus, jos Suomen malli saadaan adoptoitua eurooppalaiseksi tekemiseksi, kytkentä vientituotteisiin ja sitä kautta suomalaisen teknologian mahdollisuuksiin maailmalla
- **Maahanmuutto, maastamuutto:** aivovienti, aivovuoto, kielikysymykset, yhdenvertaisuus
- **Kyberturvallisuus** (tietoturva): luottamus tällä sektorilla on erittäin tärkeä, vaikuttaa päätöksiin hajautetaanko vai keskitetäänkö

5 Verkkokyselyn tulokset

Osallistavana arviointina toteutettiin myös avoin verkkokysely. Kysely uutisoitiin sosi-
aali- ja terveysministeriön sivuilla 18.9. otsikolla ”Mihin suuntaan sote-tiedon digipal-
veluita pitäisi kehittää? Osallistu strategian arviointiin”. Uutisoinnin lisäksi kyselyä mai-
nostettiin yksittäisten ihmisten toimista eri kanavissa ja se oli auki 17.9.2018 –
12.10.2018. Tuona aikana saatiin 201 vastausta.

Kysely oli jaettu strategian mukaisiin teemoihin ja vastaaja pystyi valitsemaan mihin
teemaan / teemoihin vastaa. Teemakohtaisten kysymyksien lisäksi kysely sisälsi ylei-
sen ja kaikille yhteisen osuuden. Alla kuvattuna kyselyn rakenne (kuva 3):



Kuva 3 Verkkokyselyn rakenne ja analyysi

Kysely toteutettiin SurveyMonkey -alustalla ja työkalun tuottama yhteenveto on tämän raportin liitteenä⁴.

Tässä dokumentissa esitetään tuloksien analysointi, jossa on käytetty apuna klusterointialgoritmia. Algoritmin avulla vastauksista on muodostettu ryhmiä siten, että yhden ryhmän sisällä on mahdollisimman samankaltaiset vastaukset ja ryhmät keskenään eroavat vastauksiltaan mahdollisimman paljon toisistaan. Näin saatuihin ryhmiin on liitetty ryhmässä erityisesti painottuneet taustatekijät, esimerkiksi vastaajien organisaatio, sijainti tai vaikkapa edustamansa rooli. Näin on aikaansaatu tilannekuva sote-tieto hyötykäyttöön strategian väliarvioinnin vastauksista.

⁴ Sote-tieto hyötykäyttöön kyselytutkimus loppuraportti 31.10.2018

Vastauksista muodostettiin viisi ryhmää. Ryhmistä yksi sisälsi sellaiset vastaajat, jotka olivat vähiten osallistuneet strategian valmisteluun ja toimeenpanoon, eivätkä tunte-
neet strategian sisältöä. He eivät vastanneet korikohtaisiin teemoihin ja antoivat erit-
täin huonot arviot läpi koko verkkokyselyn.

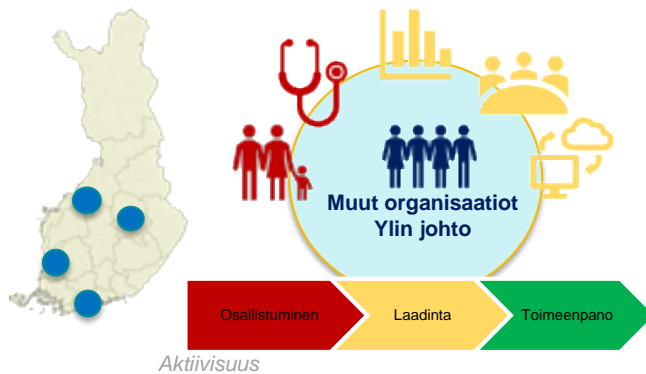
Tämä ryhmä on jätetty tarkemmasta analyysistä pois. Ryhmä oli kooltaan suurin eli
110 vastaajaa.

Seuraavassa on esitelty tarkemmin neljän muun ryhmän analyysit. Esittelyssä käytetyt
ikonit on kuvattu alla, nämä siis edustavat arvioitavia eri teemoja:



Vastaajaryhmä ”kriittiset tietoammattilaiset”

Tämä ryhmä on jokseenkin kiinnostunut kaikista teemoista, kiinnostus **painottuu tie-
don jalostamisen ja tiedolla johtamisen sekä tiedonhallinnan ja ohjaus ja yhteis-
työn teemoihin**. Lisäksi ryhmä on **jonkin verran kiinnostunut infostrukturi-tee-
masta**. He ovat kriittisiä kaikkia strategian teemoja kohtaan, erityisesti kansalaisen ja
ammattilainen ja palvelujärjestelmä teemat painuvat punaiselle. Vastaajat tulevat ko-
rostuneesti muista organisaatioista ja ovat ylimmän johdon edustajia. He eivät ole
osallistuneet strategian laadintaan, mutta kylläkin toimeenpanoon. Maantieteellisesti
kiinnostusta löytyy painottuneesti Uudeltamaalta, Pohjois-Savosta, Keski-Pohjan-
maalta ja Satakunnasta. Tämä ryhmä haluaa **tulevaisuudessa panostaa erityisesti
kansallisten tietovarantojen hyödyntämiseen**.



Kuva 4 ”kriittiset tietoammattilaiset”

Vastaajaryhmä ”kansa kiinnostaa”

Tällä ryhmällä on **erityinen kiinnostus kansalaisen teemaan ja korostuneen vähäinen kiinnostus infostrukturi-teemaan**. He ovat myös arvioineet kansalaisen teeman kokonaisuudessaan paremmaksi kuin muut. Ammatilaisen ja palvelujärjestelmän -teema sekä tiedonhallinnan ohjaus ja yhteistyö painuvat tässä ryhmässä kokonaisuudessaan punaiselle. Vastaajissa painottuvat **kuntien edustajat** ja asiantuntijat. Vastaajat ovat olleet mukana strategiaprosessin eri vaiheissa ja ovat kokonaisuudessaan ryhmistä kaikkien aktiivisin strategiaprosessin suhteen. Alueellisesti kiinnostuksen painopisteet löytyvät Varsinais-Suomesta, Kanta-Hämeestä, Pohjanmaalta ja Kymenlaaksosta. Painottuneesti vähäinen määrä vastauksia on Pirkanmaalta, Pohjois-Savosta, Päijät-Hämeestä ja Lapista. Tämä ryhmää haluaa tulevaisuudessa panostaa erityisesti **asiakaslähtöisiin palveluekosysteemeihin**.



Kuva 5 ”kansa kiinnostaa”

Vastaajaryhmä ”ammattilaiset kiinnostavat”

Tämä ryhmä on erityisen kiinnostunut ammattihenkilön ja palvelujärjestelmän teemasta ja lisäksi heillä on korostuneen vähäinen kiinnostus infrastruktuuri –

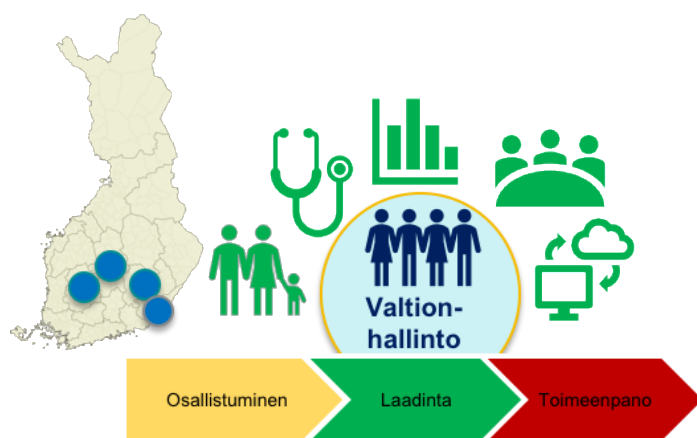
teemaan. Ryhmä on arvioinut kriittisesti kaikki teemat, erityisesti kansalaisen, tiedon jalostaminen ja tiedolla ohjaaminen sekä tiedonhallinnan ohjaus ja yhteistyö -teemat. Ammattilaisen ja palvelujärjestelmän -teema saa tältä ryhmältä parhaimmat arviot. Vastaajat ovat lähinnä asiantuntijoita, jotka tulevat **aluehallinnosta** tai muista organisaatioista. He eivät oikeastaan ole osallistuneet strategiaprosessiin kokonaisuutena. Vastauksien maantieteellinen painotus on Kanta-Hämeessä, Kainuussa, Etelä-Savossa. Painottuneesti vähäisiä vastauksia Uudeltamaalta, Etelä-Pohjanmaalta, Pohjois-Karjalasta, Päijät-Hämeestä ja Lapista. Ryhmä haluaisi tulevaisuudessa panostaa erityisesti **asiakaslähtöisiin palveluekosysteemeihin ja ammattilaisten työkaluihin.**



Kuva 6 ”ammattilaiset ja palvelujärjestelmät kiinnostavat”

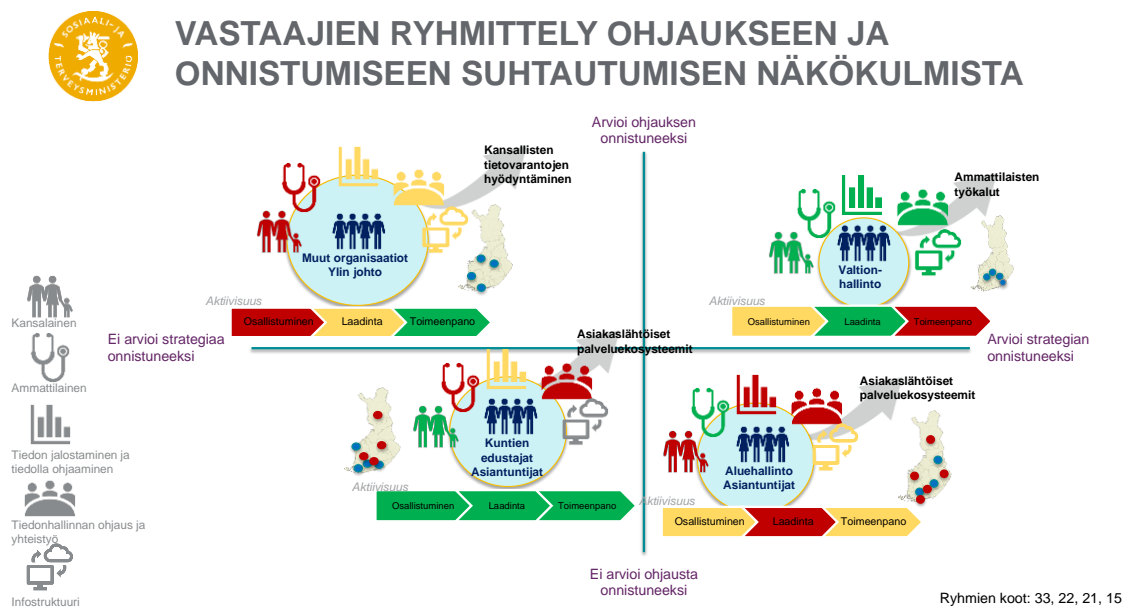
Ryhmä ”tyytyväiset yleisvaikuttajat”

Tämä ryhmä on korostuneen kiinnostunut kaikista teemoista. He ovat myös ainoa ryhmä, josta löytyy korostunut kiinnostus myös infostrukturi-teemaan. Arvioinnissaan he antavat hyvät tulokset kaikille teemoille. Strategiaprosessissa he ovat osallistuneet laadintavaiheeseen. Rooleiltaan vastaajat ovat erityisesti asiantuntijoita tai ylempiä toimihenkilöitä ja tulevat **painottuneesti valtionhallinnosta** ja muista organisaatioista. Tästä ryhmästä ovat painottuneesti pois kuntien ja yksityisen puolen edustajat. Suurin osa tämän ryhmän vastaajista tulee Uudeltamaalta. Ryhmässä on erityisesti painottuneet vastaajat Pirkanmaalta, Keski-Suomesta, Etelä-Savosta ja Etelä-Karjalasta kun vertaa vastaajien yleiseen jakaumaan. Tämä ryhmä haluaa tulevaisuudessa panostaa erityisesti **ammattilaisten työkaluihin.**



Kuva 7 ”tyytyväiset yleisvaikuttajat”

Yhteenvedossa ryhmät on sijoitettu nelikenttään siten, että ryhmien erot arvioinnissaan strategian onnistumisesta ja toisaalta miten he ovat kokeneet ohjauksen onnistumisen näkyvät. Kuva alla:



Kuva 8 Verkkokyselyn analyysin yhteenveto.

Kaikkein suopeimmin strategian ja ohjauksen onnistumiseen suhtautuvat painottuneesti valtionhallinnon edustajat. He antoivat myös parhaat arviot eri teemoille. Vastajat, jotka olivat erityisen kiinnostuneita kansalaisen ja ammattilaisen sekä palvelujärjestelmä teemoista tulivat painottuneesti kunnista ja aluehallinnosta sekä antoivat parhaimmat toteutusarviot kiinnostuksensa kohteille. He olivat kriittisiä strategiakokonaisuukselle ja selkeästi vähemmän tyytyväisiä ohjauksen onnistumiselle kuin valtionhallinnon edustajat. Erityisesti ammattilais-teemasta kiinnostuneet antoivat kaikkein alhaisimmat arviot tiedon jalostamisen ja tiedolla johtamisen sekä tiedonhallinnan ohjauksen ja yhteistyön teemoihin. Kaikkein kriittisin ryhmä strategian onnistumisen näkövinkkelistä tuli muista organisaatioista. He olivat arvioissaan tasaisen kriittisiä, mutta olivat kaikkein tyytyväisimpiä strategian ohjaukseen. Alla ryhmien arviot parhaiten onnistuneesta toteutuksen osa-alueesta:

- Kuntien edustus: Ammattilainen ja infostrukturi
- Aluehallinnon edustus: Tiedon jalostaminen ja tiedolla ohjaaminen
- Muiden organisaatioiden edustus: Tiedonhallinnan ohjaus ja yhteistyö
- Valtionhallinnon edustus: Infostrukturi

Alla on esitetty verkkokyselyn vapaiden tekstikenttien vastauksien yhteenveto **kehitystoimenpiteiden** osalta:

- Asiakkaan palvelusuunnitelma
- Digipalveluiden saavutettavuus ja välineiden tuottaminen, erilaisuuden huomiointi
- Ammattilaisten käytännön työtä tukevia ratkaisumalleja
- Lasten ja nuorten osalta yhteistyöhön painostus sivistystoimen kanssa
- **Panostukset koulutukseen**
- **Toisiokäytön välineet**
- Potilastiedonhallinnollinen tieto Kantaan
- Soten ulkopuolella olevien toimijoiden tiedon hyödyntäminen

- Tiedon ja käsitteiden yhdenmukaistaminen
- **Mahdollistava lainsäädäntö**
- **Kansallisia linjauksia, ohjaus selkeäksi ja rahoitus kulkemaan sote/yritys/hanke ja konkreettisen tekemisen välillä**
- **Yksinkertainen vastuurakenne, parempi ja pitkäjänteisempi hankkeistus**
- Resurssien tehokas hyödyntäminen sillojen yli
- Ratkaisuiden vaikuttavuuden merkittävämpi tulkinta ja sen perusteella painotuksien korjaaminen
- Kansalaisten ja järjestöjen parempi osallistaminen
- Vuoropuhelun kentän sillojen välillä (perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido)
- **Ekosysteemin avaamista ja toimijoiden laajempaa mukaanottamista**
- **Asiakasryhmäkohtainen ajattelu, aito asiakaslähtöinen ohjaus**
- **Panostus toiminnalliseen muutokseen**
- **Viestintä**

Verkkokyselyn analyysin ppt-muotoinen esitys on liitteessä⁵.

⁵ STM verkkokysely klusterianalyysi 7.11.2018

6 Haastattelut

6.1 Haastatteluprosessi

Osana arviointia toteutettiin keskeisten sidosryhmien edustajien haastattelut. Haastatteluita toteutettiin 21 kappaletta. Haastateltavat tunnistettiin yhdessä STM:n edustajien kanssa sekä valittujen organisaatioiden edustajien kanssa. Pääosa haastateltavista tunsi tai oli tietoinen strategiasta ja sen toimeenpanosta. Haastateltavat edustivat kansallisia toimijoita (STM, THL, Kela, TEM, VNK), edunvalvojia (Kuntaliitto, Lääkäriliitto), kuntia tai sairaanhoitopiirejä (Kouvola, Hus, VSSHP, Una-hanke), rahoittajia (Sitra), järjestöjä (SOSTE) ja yliopistoja (Jyväskylän yliopisto).

Haastattelut toteutettiin avoimina teemahaastatteluina Skypellä tai puhelimella. Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse etukäteen teemat, joihin haastattelut keskittyivät. Johtuen haastateltavien erilaisista taustoista ja edustamistaan organisaatioista haastatteluiden sisällöt saattoivat hieman vaihdella tapauskohtaisesti.

Haastatteluissa käsitellyt teemat on kuvattu taulukossa 5.

Teema	Tarkentavat aiheet
Strategiaprosessi	Rooli strategiaprosessissa Strategian valmisteluvaihe
Strategian sisältö ja rooli	Sisällön laatu Strategian merkittävyys ja vaikuttavuus
Strategian merkitys ja asema strategiakentässä	Strategian asema sote-tiedonhallinnan kehittämisessä Muut ohjaavat strategiat ja niiden vaikutukset Sote-tiedonhallinnan strateginen suunnittelu ja ohjaus
Toimeenpano ja tulokset	Strategian tekninen toimeenpano Toimeenpanon seuranta Toimintaympäristön muutoksien huomioiminen Toimeenpanon tavoitteet ja niiden toteutuminen, arvio tuloksista Toimeenpanon haasteet

Strategian tulevaisuus	Strategian tarkoituksenmukaisuus ja päivitys Mitkä ovat keskeisimmät sote-tiedonhallintaa kohtaavat muutosajurit Sote-tiedonhallinnan strateginen suunnittelu tulevaisuudessa
------------------------	---

Taulukko 5 Haastatteluiden teemat.

Seuraavissa kappaleissa kuvataan haastatteluiden tulokset teemoittain ja luvussa 7 vedetään yhteen arvioinnin kaikkien menetelmien tuottamat tulokset.

6.2 Strategiaprosessi

Yleisesti ottaen strategian valmisteluprosessia pidettiin onnistuneena. Erityisesti haastateltavat korostivat laajaa sidosryhmien osallistamista sekä eri verkkotyökalujen hyödyntämistä avoimuuden ja osallistamisen lisäämiseksi. Strategiaprosessin avoimuutta keuhuttiin laajasti ja koettiin, että asioita tehtiin uudella tavalla kaikki toimijat huomioiden. Strategiaprosessin yhteydessä tehty työ koettiin hyvin jäsennellyksi ja organisoiduksi.

Osa haastateltavista koki ongelmallisena, että strategiaprosessi oli enemmänkin kertaluonteinen ponnistus strategian tuottamiseksi, eikä toimeenpanoa ole linkitetty strategian sisältöön ja sen päivitykseen. Tämän johdosta strategian näkyvyys on ajan kuluessa vähentynyt, koska toimeenpano on eriytynyt strategiasta ja sidosryhmien osallistaminen on jäänyt vähemmälle. Lisäksi toimintaympäristön suuria muutoksia ei ole osattu ottaa mukaan strategiaan riittävällä tavalla, koska strategian päivitys ei ole ollut jatkuvaa tai säännöllistä.

6.3 Strategian sisältö

Strategian sisältöä pidettiin pääosin hyvänä ja laajana. Monet haastateltavista totesivat, että strategia on oman aikansa tuote ja siihen on kerätty aikanaan keskeisiä teemoja kentän näkökulmasta. Huolimatta tiedonhallinnan ja teknologian nopeasta kehityksestä strategian korostamat asiat ovat edelleen ajankohtaisia. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että strategia on hyvin linjassa EU:n viime aikojen kehityksen kanssa. Monet EU:n tekemistä linjauksista ovat vastaavia mitä strategiassa on aikoinaan tunnistettu. Osa haastateltavista nosti esiin, että siinä ei ole juuri huomioitu tietosuojaa tai ihmisten mahdollisuutta hallinnoida tietojensa käyttöä. Strategian osalta avoinna on,

että miten turvataan tietojen riittävä anonymisointi tai ihmisten yksityisyyden suoja jatkossa. Tiedon hyödyntämisen rinnalla olisi pitänyt myös pohtia esim. OmaDatan periaatteiden merkitystä jatkossa.

Hyvänä strategian osalta pidettiin, että se oli jaoteltu teemoihin, joilla oli selkeät tavoitteet. Strategia ei ollut vain jäsentymätön lista asioita, joita pitäisi tehdä. Lisäksi oli yleisellä tasolla kuvattu joitakin elementtejä joiden avulla tavoitteisiin päästään. Samalla tosin nousi esiin myös kritiikkiä, että rakenne on liian kompleksinen ja strategian perusteella on vaikea hahmottaa kokonais kuvaa tavoitetilasta. Monet haastateltavat kritisoivat, että tavoitteille ei ollut asetettu mitään mittareita, jotka mahdollistaisivat strategian toimeenpanon seuranta. Ilman mittareita on vaikea hahmottaa, mikä strategian tavoittelema muutos on.

Käytännössä kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä, että strategia on tehty ja se korostaa sote-tiedon hyödyntämistä ja mahdollisuuksia aivan uudella tavalla. Strategian varaan voidaan rakentaa yhteisiä toimenpiteitä. Se kuvaa riittävällä tasolla yhteiskunnan tahtotilan mihin suuntaan sote-tiedonhallintaa halutaan kehittää ja on sovittanut yhteen kentän ja valtionhallinnon tekemistä. Lisäksi strategiassa oli huomioitu sote-tieto laajemmassa kontekstissa kuin aiemmin. Fokus ei enää ollut vain potilastietojärjestelmissä ja Kanta-palveluissa.

Osan haastateltavista mielestä strategia on kuitenkin enemmän ajatuspaperi, mihin on kerätty aikanaan ajankohtaiset asiat ilman varsinaista strategiaa siitä, miten tavoitetilaan päästäisiin tai mikä tavoitetila edes olisi. Strategian sisältö ei siinä mielessä ollut kovinkaan visionäärinen, vaan tasoltaan enemmän konkreettinen toimintasuunnitelma. Lisäksi koettiin, että sen perusteella on haastava kiinnittää eri toimijoita strategiaan tavoitteisiin.

Strategian tavoitetasoa pidettiin yleisesti hyvin kunnianhimoisena, ja osa jopa totesi 2020 tavoitetilan olevan epärealistinen. Tähän monet vielä totesivat, että suurien muutoksien toteuttaminen on hidasta sote-sektorilla. Strategiaprosessin aikana pyrittiin tekemään sisällön ja teemojen priorisointia, mutta tämä ei valmisteluun osallistuneiden näkemyksen mukaan onnistunut täysin.

Strategian rajaaminen koskemaan vain sote-tietoa jakoi vastaajia. Pääosa koki, että strategian tavoite ohjata sote-tiedon hallinnan kehittämistä oli järkevä ja tarpeellinen. Tarvittiin nimenomaisesti sote-tietoon keskittyvää ohjausta ja yhteistä tavoitetilaa, koska kentän tilanne oli hyvin vaihteleva ja yhteisille toimenpiteille tarvittiin isompi visio mihin kiinnittyä, jotta voitiin välttää päällekkäinen tai pistemäinen kehitys. Osa haastateltavista koki, että olisi ollut hyödyllistä tarkastella hyvinvointia isompana kokonaisuutena sisältäen sosiaali- ja terveysministeriön kaikki vastualueet. Erityisesti so-

siaaliturva ja hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen nousivat haastatteluissa huomiotavina teemoina esiin. Nyt strategia saattaa korostaa soten toimimista siilona irrallaan muusta STM:n hallinnonalasta, julkishallinnosta ja ihmisten kokonaisvaltaisista tarpeista. Tämän johdosta sote-tiedon hyödyntämistä katsottiin vahvasti palvelujärjestelmän näkökulmasta ja asiakaslähtöisyys ei strategiassa näy riittävästi.

Strategian merkitys nähtiin hyvin tärkeänä, koska se kuvaa ajatuksellisen muutoksen tiedon keräämisestä kohti tiedon oikeaa hyödyntämistä. Strategian myötä keskustelu sote-tiedonhallinnasta nousi myös uudelle strategisemmalle tasolle, johon osallistuivat kaikki keskeiset toimijat. Strategian merkitys yhteistyötä ja keskustelua lisäävänä asiana koettiin erittäin hyödyllisenä.

Strategiajulkaisu oli visuaalisesti hieno ja selkeä, joten sen hyödyntäminen strategian viestinnässä oli helppoa. Tärkeänä pidettiin myös englanninkielisiä materiaaleja, joita voitiin hyödyntää kansainvälisissä ympäristöissä. Haastatteluissa nousi esiin huoli, että strategian merkitys on viime aikoina vähentynyt merkittävästi. Strategian pitäisi kuitenkin olla keskeisin sote-tiedonhallinnan kehittämistä ohjaava dokumentti, jonka varaan yhteistä tavoitetilaa pitäisi rakentaa. Viestintää pitäisi parantaa huomattavasti ja strategian osalta kaivattaisiin uutta esilletuloa. Monet haastateltavat totesivatkin, että väliarviointi on tärkeä, koska strategia on viime aikoina unohtunut. Lisäksi maakunta- ja sote-uudistus on osin työntänyt strategian ja sen toimeenpanon sivuraiteelle.

6.4 Strategian merkitys ja asema strategiakentässä

Haastatteluissa nousi esiin, että sosiaali- ja terveysministeriössä ja sen hallinnonalalla on perinteisesti ollut useita strategioita, linjaavia asiakirjoja ja käytännön toimeenpanon suunnitelmia, jotka sinänsä eivät ole strategioita. Näissä asiakirjoissa on ollut määriteltynä useita etenemisstrategioita, arvoja, missioita ja tavoitteita. Suunnitelmia tai ohjelmia on tehty paljon pienistä irrallisista asioista, joista ei ole muodostunut isoa kokonaisuutta. Haastatteluiden perusteella STM:ssä on tunnistettu strategisen ohjauksen ja suunnittelun hajanaisuus ja tätä kokonaisuutta on alettu selkeyttämään. STM:ssä onkin valmisteilla uusi ministeriön strategia, joka tulee olemaan ainoa strategia mitä ministeriöllä on.

Osana strategiaprosessia STM:ssä pyritään asemoimaan eri asiakirjoja ja linjauksia suhteessa toisiinsa. Uuden strategian osalta mietitään nyt mitä linjauksia puuttuu, miten asiakirjojen väliset yhteydet saadaan tukemaan strategian toimeenpanoa ja miten

eri linjauksista muodostuu eheitä kokonaisuuksia. Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian asema tässä kokonaisuudessa ei ole täysin kirkas vielä. Itsenäisenä strategiana se ei kuitenkaan voi enää toimia, vaan sen pitää kytkeytyä osaksi isompaa kokonaisuutta. Ilman yhteyttä ministeriön strategiaan sen vaikuttavuustavoitteet jäävät helposti saavuttamatta. Sisällöllisesti Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian tulee olla linjassa STM:n isompien linjauksien kanssa. Lisäksi sen osalta olisi hyvä huomioida myös poikkihallinnollisuus ja valtioneuvoston tason tietoon liittyvät linjaukset ja strategiat.

Sote-tieto ja tiedolla johtaminen ovat kuitenkin teemoja jotka on priorisoitu mm. Valtioneuvoston kanslian ja STM:n tasolla. Tämä ilmenee myös STM:n strategiasta, jonka jalkauttamisessa voidaan hyödyntää osia Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategiasta. STM:n strategiassa on viisi tavoitetta sisältäen aktiivisen yksilön osallistumisen, joka toteutuakseen vaatii mm. sote-tiedon hyödynnettävyyttä. STM:n strategiassa on tunnistettu seitsemän mahdollistajaa sisältäen digitalisaation ja tiedolla johtamisen, joissa keskiössä on tieto ja tiedon hyödyntäminen. STM on tehnyt myös tulevaisuuskatsauksen, joka kuvaa mihin tulevaisuudessa pitäisi panostaa. Siinä on tunnistettu kolme nostoa, joista yksi on tiedolla johtaminen.

STM:n edustajien mukaan Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian osalta on linjattu, että siihen ei enää tehdä merkittäviä päivityksiä ja sen asema on enemmän toimeenpano-ohjelman ohjaava dokumentti kuin strategia. Joitakin pieniä sisällöllisiä päivityksiä voidaan uusien toimenpiteiden tai toimeenpanon osalta kuitenkin tehdä.

Strategian asema linjaavana dokumenttina ei ole haastateltavien mukaan täysin kirkas. Haastatteluissa nousi esiin, että STM:ssä on eräällä tapaa kaksi tietohallintoa. Tietoyksikkö ministeriön omalle tietohallinnolle ja suhteessa hallinnonalaan sekä Digitalisaatio- ja tiedonhallintaryhmä, joka vastaa kentän digitalisaatiosta. Tämä kaksipäisyys on johtanut siihen, että myös strategian toimeenpanossa on ollut törmäyksiä. STM:n alaisten virastojen ja laitosten ja kentän ohjaus ei haastatteluiden perusteella ole tapahtunut yhdenmukaisesti samalla rytmillä. Osittain on ollut sattumanvaraista mihin asiat ovat päätyneet valmisteluun tai toimeenpantavaksi. Esimerkiksi, kun puhutaan robotisaatiosta tai tekoälystä, niin haastatteluiden perusteella ne tapahtavat osin sattumanvaraisesti jommallekummalle puolelle ja koordinaatio tehdään sattumanvaraisesti. Tekemisestä saattaa siis tulla osittain ristiriitaista tai päällekkäistä.

Strategian asema on ollut haastateltavien mukaan haastava, koska se on tehty edellisen hallituskauden aikana. On vaikea tehdä strategisempia linjauksia, jotka kestävät yli hallituskausien. Usein hallitusohjelma on kuitenkin kehitystyötä tosiasiaissa ohjaava dokumentti. Nykyisen hallituksen myötä on noussut kärkihankkeissa uusia isoja teemoja, joita ei ole strategiassa huomioitu mm. digitalisaatio, tekoäly ja robotiikka. Haas-

tatteluissa korostui näiden teemojen tulisi sitoa vahvemmin strategiaan ja sen toimeenpanoon. Tämä varmistaisi, että kehitystyö ei pirstaloituisi irrallisiksi kokonaisuuksiksi ja kaikki toimenpiteet etenisivät kohti samaa tavoitetilaa.

Strategian aseman kannalta on ollut ongelmallista, että mm. valtiovarainministeriön toimesta on tehty digitalisaatiolinjauksia, joiden myötä myös STM:ssä on tehty erillinen digitalisaatiolinjaukset 2025⁶. Se laadittiin keväällä 2016 yhdessä hallinnonalan virastojen ja laitosten kanssa. Lisäksi maakunta- ja sote-uudistuksen myötä on syntynyt erilaisia linjaavia dokumentteja ja ohjaavia rakenteita, jotka ovat haastateltavien perusteella osin jopa syrjäyttäneet Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian ohjauksessa. Kentän edustajien vastauksissa korostui, että VM:n ja STM:n ohjausvastuut ovat epäselvät ja viesti ei ole täysin yhdenmukainen. Strategian asemaan vaikuttavat myös muut ministeriöt (kuten TEM, LVM, OKM, VM) ja valtioneuvosto. Haastatteluiden perusteella yhteistyö eri valtionhallinnon edustajien kesken ei aina ole ollut organisoitua tai ainakaan näyttänyt kentälle siltä.

Julkishallinnon tiedonhallinnan kehittämistä ohjaa nyt vahvasti ekosysteemiajattelu, ilmiöpohjaisuus ja poikkihallinnollisuus, joiden myötä eri sektorien silloja pyritään hajottamaan. Haastatteluissa korostuikin ajattelutavan muutos siten, että kentän ja prosessien muutosta ei voi tarkastella enää silloissa, vaan tarkastelu pitää tehdä asiakkaan tarpeista kohti palvelujärjestelmää. Strategia tarkastelee tiedon hyödyntämistä kuitenkin hyvin vahvasti palvelujärjestelmän ja viranomaisten näkökulmasta, jolloin asiakaslähtöinen kokonaiskuva tiedoista tai tiedonhallinnasta ei toteudu. Käytännössä tämä näkyy kansalaisille monimutkaisina ja irrallisina palvelukokonaisuuksina sekä epäselvyyksinä eri toimijoiden vastuista ja pallotteluna. Haastatteluissa nousikin esiin, että myös sote-tiedonhallintaa ja kehittämistä olisi tärkeää tarkastella yli sote-sektorin rajojen. Sote-tiedonhallinnan kehittäminen tulisi sitoa vahvemmin osaksi isompaa poikkihallinnollista tiedonhallinnan kehittämistä.

6.5 Toimeenpano

Strategian toimeenpanoa on helpottanut, että strategiassa on kuvattu varsin konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet. Haastatteluissa suurin kritiikki kohdistui toimeenpanon rakenteisiin, ohjaukseen ja resursointiin. Toimeenpanosuunnitelmat jäivät monien korien osalta kesken. Monet haastateltavat totesivat, että strategian systemaattinen implementointi ja hankehallinnan käytännöt ovat puuttuneet. Toimeenpano on henkilöity-

⁶ Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Sosiaali- ja terveysministeriö, 2016.

nyt vahvasti muutamaan keskeiseen henkilöön, ja kokonaisuuden johtaminen on varsinkin viime aikoina ollut puutteellista. Toimeenpanon resursointi on ollut liian pientä suhteessa kokonaisuuden laajuuteen. Lisäksi STM:llä ei ole keinoja hallinnoida resurssien jakoa kentälle. Tämän johdosta asioiden läpivienti on haastavaa.

Monet haastateltavat näkivät strategian sidosryhmästrategiana, joka pyrkii ohjaamaan laajaa toimijaverkostoa yhtenäiseen suuntaan eikä niinkään hierarkkisesti määrää kehittämistoimintaa. Strategian valmisteluvaiheessa eri toimijat olivat vielä vahvasti osallistettuina, mutta toimeenpanon aikana yhteys sidosryhmiin on kadonnut. Osa haastateltavista koki, että kentän näkemykset ovat kansallisen tason suunnittelussa ja toimeenpanossa jääneet huomioimatta. Toimijoiden on vaikea sitoutua yhteiseen tekemiseen, mikäli mahdollisuudet vaikuttaa ovat vähäiset. Jatkossa tulisikin panostaa kentän toimijoiden sitouttamiseen, yhteiseen keskusteluun ja strategian jalkauttamiseen kentälle ohjaamaan kehitystyötä. Osa haastateltavista tosin totesi, että kentän toimijat ajattelevat vielä aika itsekeskeisesti ja omat tavoitteet eivät ole aina linjassa yhteiskunnallisten tavoitteiden kanssa. Kehittämisen resurssit ohjaavat kentän toimijoiden työn priorisointia. Yleisesti toivottiin, että yhteistyön mekanismeja toimeenpanon osalta tulisi kehittää.

Alun perin toimeenpanon ohjausrakenne oli tarkoitus yhdistää osaksi sote-alueiden ohjausta. Edellisen sote-uudistuksen kaaduttua tästä suunnitelmasta jouduttiin luopumaan. Haastatteluissa korostui, että ohjausrakenne on ollut epäselvä ja raskas. Erilaisia kokouksia ja foorumeita on ollut sote-tiedon hyödyntämiseen liittyen paljon. Niiden asema ja rooli on jäänyt monilta osin kuitenkin epäselväksi ja niissä on pääasiassa käsitelty yksittäisiä toimenpiteitä tai pistemäisiä asioita. Toimeenpanon edetessä korien toimeenpanoa koordinoiva johtoryhmä (työvaliokunta) lopetettiin. Osa haastateltavista nosti esiin myös, että Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisen tietohallinnon neuvottelukunnan rooli ja merkitys on jäänyt epäselväksi. Kyseisen foorumin asemoi-
mointi olisi tärkeää sote-tiedonhallinnan strategisen suunnittelun ja toimeenpanon näkökulmasta. Strateginen ohjaus ja strategian toimeenpanon organisointi on jäänyt hyvin irralliseksi, ja neuvottelukunta on toiminut enemmän koordinoivana rakenteena. Neuvottelukunnassa on pitkälti keskitytty yksittäisten hankkeiden seurantaan ohjauksen kustannuksella.

Haastatteluissa nousi esiin, että strategia korostaa STM:n roolia strategisen suunnittelun ja ohjauksen osalta, mutta toimeenpanon prosessissa nimenomaan strategian toimeenpanon ylätason johtaminen ja viestintä on jäänyt taka-alalle. Osa haastateltavista pohti, että tämän johdosta VM on ottanut vahvempaa roolia ohjaamisessa ja keskitetyn kehittämisen johtamisessa. Osin tästä syystä vastuunjako on epäselvä, eli mitä STM ohjaa, mitä VM ohjaa ja mitä maakunta-valmistelu ohjaa. Lisäksi tulevaisuuden osalta uusien toimijoiden rooli oli monien haastateltavien mielestä täysin avoin ja epäselvä (esim. Vimana, SoteDigi). Uusien toimijoiden osalta haastatteluissa tuli

esiin, että toivottavasti heille ei anneta päällekkäisiä tehtäviä esim. kentän toimijoiden ja alueellisten in-house kehitysyhtiöiden kanssa. Osassa haastatteluissa toivottiin, että esim. SoteDigi voisi jatkossa vastata kansallisesta yhteentoimivuudesta ja määrittelyiden tekemisestä. Strategian tavoitteena on toteuttaa yhteentoimivuuden ekosysteemi, joten tämän yhteistyön koordinointi olisi luonteva tehtävä SoteDigille.

Strategian ja operatiivisen toimeenpanon väliltä on puuttunut taktisen tason suunnittelu. Monet haastateltavat nostivat esiin, että ei ole yhtenäistä siltaa strategiasta toimeenpanoon. Haastateltavat toivoivat, että keskeisten tahojen kesken määriteltäisiin toimenpidesuunnitelma, miten tavoitetaan päästään. Tämä parantaisi yhteistä tekemistä ja vähentäisi pistemäisiä toimenpiteitä. Tällä hetkellä kehitetään paljon erilaisia palveluita ja kokonaiskuva on sekava. Toimeenpanon osalta tulisi määritellä strateginen ja taktisen tason omistajuus sekä käydä työnjakokeskustelu. Yhteiseen suunnitteluun pitäisi osallistaa STM (omistaja), THL, Kela, keskeiset palveluita kehittävät tahot, kentän edustajat, VRK, VM ja muut keskeiset ministeriöt. Monet haastateltavat painottivat, että toimeenpano olisi vaatinut erillisen toimenpideohjelman, jossa olisi kuvattu mitä tavoitellaan ja kenen toimesta, miten tavoitetaan päästään ja minkälaisia resursseja toimeenpano vaatii.

Toimeenpanon osalta haastatteluissa tuli esiin, että toimeenpanon tiekartta puuttuu, toisin sanoen miten eri hankkeet ja kehitystoimenpiteet täydentävät toisiaan. Kehitystyön jatkumoa ei ole kuvattu. Haastateltavat nostivat myös esiin, että jos haluaa peilata kansallisiin tavoitteisiin oman toimintayksikön tavoitteita tai kehitysprojekteja, niin ilman yhteistyörakenteiden tuntemista se on todella haastavaa. Tämä heikentää strategian vaikuttavuutta kentän ohjauksessa.

Toimeenpanon näkökulmasta strategisen ja taktisen suunnittelun ja ohjauksen epäselvyydet ovat näkyneet viime aikoina johtuen toimintaympäristön rajuisista muutoksista. Strategian julkaisun jälkeen on mm. tehty uusi hallitusohjelma, käynnistetty kärkihankkeita ja määritelty uusi maakunta- ja sote-uudistus. Lisäksi julkishallinnon kehittämistä ohjaa tällä hetkellä vahvasti asiakaslähtöisyys, ekosysteemiajattelu ja ilmiöpohjaisuus. Nämä yhdessä tuovat uudenlaisia vaatimuksia myös sote-tiedonhallinnalle. Muutostekijöihin ei ole haastattelujen perusteella pystytty mukautumaan riittäväällä tavalla ja päivittämään strategian toimeenpanon suuntaa. Lisäksi, maakunta- ja sote-uudistus on syönyt todella paljon resursseja eri toimijoilta ja tämä on myös heijastunut strategian toimeenpanoon.

Haastatteluissa korostui toimeenpanon rahoittamisen haasteet. Käytännössä STM:llä ei juuri ole ollut mahdollisuutta rahoittaa toimenpiteitä. Strategian toimeenpanon alkuvaiheessa määriteltiin yhteiset rahoituskriteerit, joita kaikki rahoittajat (esim. Sitra, Tekes) sitoutuivat noudattamaan. Nämä rahoituskriteerit ovat näkyneet rahoittajien

painotuksissa jossakin määrin. Haastateltavien mielestä ylätason koordinointi ohjauksen ja rahoituksen osalta on STM:n ja rahoittajien kesken ollut etenkin toimeenpanon edetessä liian vähäistä. Osa haastateltavista pohtikin, että osaavatko eri tahot katsoa kehittämisen polkua yhdessä sote-tietoon liittyen. Rahoitukseen liittyen haastatteluissa nousi esiin myös, että rahoitusta yleensä saa vain hankkeen toteuttamiseen eikä tulosten levittämiseen tai monistamiseen. Tämä ei tue strategian tavoitetta kehitettyjen ratkaisuiden levittämistä valtakunnallisesti. Haastateltavat toivoivatkin, että jatkossa tuetaan enemmän myös ratkaisuiden kansallista hyödynnettävyyttä.

Haastatteluissa nostettiin myös esiin, että Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian ja muiden siihen liittyvien strategioiden ja ohjelmien (esim. Terveysalan kasvustrategia, Genomistrategia, Yksilöllistetty terveys -ohjelma) välillä olisi hyvä olla tiiviimpi koordinaatio. Tällä hetkellä kehitysrahojen kohdentaminen ei ole linjassa. Eri toimijoilla ja jopa eri osastoilla voi olla hyvinkin erilaiset painotukset rahoituksen osalta. Tämän johdosta tehdään helposti päällekkäistä tai jopa erisuuntaista kehitystyötä. Näitä eri tiedonhallinnan kehittämishankkeita ja toimenpiteitä pitäisi pystyä katsomaan kokonaisuutena yli toimija- ja toimialarajojen. Lisäksi tiedonhallinta ja tiedon hyödyntäminen on jatkossa enemmän poikkihallinnollista, joten sitä pitäisi myös kyetä johtamaan ja ohjaamaan poikkihallinnollisesti.

Toimeenpanon seurannan osalta haastatteluista nousi, että seuranta on ollut hajanaista, ei-systemaattista ja vaihdellut korien välillä. Seuranta toimi vielä alkuvaiheessa varsin hyvin, mutta hankkeiden ja toimenpiteiden määrän lisääntyessä se ei ole enää onnistunut. Toimeenpanon seuranta ei haastateltavien mukaan ole ollut tasapainossa. Yksittäisiä toimenpiteitä kyllä seurataan, mutta kokonaisuuden edistymisen seurantaan ei ole työkaluja tai mittareita. Seurannan osalta on ollut hankala hahmottaa mitä toimenpiteitä on käynnissä, miten ne liittyvät toisiinsa ja mitä tuloksia on saatu aikaan. Osin tähän on vaikuttanut hankehallinnan työkalujen puuttuminen. Ylätason seuranta tapahtuu liikennevaloilla, joilla on vaikea saada tarkkaan kuvaa mitä hankkeissa oikeasti tapahtuu tai miten toimenpiteet etenevät. Strategian toimeenpanolta ja seurannalta on myös puuttunut todellinen omistaja. Seurannan osalta oma haasteensa on, että osaa toimenpiteistä on edistetty virkatyönä. Näille toimenpiteille ei ole systemaattisen seurannan mallia.

Osittain seurannan haasteet ovat liittyneet mittariston puuttumiseen. Strategisille tavoitteille tai toimenpiteille ei ole määritelty selkeitä mittareita, joiden avulla voisi seurata toimeenpanon etenemistä. Haastatteluissa keuhuttiin THL:n tekemää STePS-tutkimusseurantaa. Se on tehnyt läpinäkyväksi eri alueiden eroja. Samalla myös todettiin, että strategisten tavoitteiden seurannan ja THL:n seurannan välillä on kuitenkin iso väli. Tähän tarvittaisiin selkeitä mittareita ja jatkuvaa seurantaa.

Lainsäädännön uudistamisen hitaus heijastuu suoraan eri toimenpiteisiin. Esimerkiksi Omatietovarannon hyödyntäminen on tällä hetkellä paljon kiinni tulevasta asiakastietolaista. Toiminnan sujuvoittamisen ja asioiden edistämisen kannalta asiakastietolain eteneminen olisi kriittistä. Tietosuoja, tietojen yhdistäminen ja tietojen käyttötarkoitukset rajaavat tekemistä tosi paljon ja näihin liittyy paljon epäselvyyksiä.

Haastateltavat kertoivat, että toimeenpanoa on hidastanut lainsäädännön tulkinnan epäselvyydet liittyen tietojen hyödyntämiseen. Haastatteluissa nousikin esiin, että eri toimijat joutuvat miettimään tällä hetkellä samoja lainsäädännöllisiä kysymyksiä ja tulkintoja. Toimeenpanoa toteuttavien organisaatioiden lakimiehillä ei välttämättä ole osaamista ja aikaa tehdä tulkintoja mitkä linjaisivat järjestelmien rakentamista ja tiedon hyödyntämisen kehittämistä. Tämän johdosta toivottiinkin vahvempaa kansallista lainsäädännön tulkintaa siitä, miten tietoja voidaan hyödyntää. Näin voitaisiin myös säästää resursseja, kun jokainen toimija ei joutuisi itsenäisesti tulkitsemaan lainsäädäntöä.

Osa haastateltavista totesi, että toimeenpanon yhteydessä sidosryhmien osallistaminen on jäänyt vajavaiseksi. Kentän toimijoiden ja muiden sidosryhmien mahdollisuudet vaikuttaa ovat viime aikoina pienentyneet. Haastatteluissa nousi esiin, että kansallisten toimijoiden, sairaanhoitopiirien ja in-house yhtiöiden välille ei ole saatu sellaista mallia, että osaamista hyödynnettäisiin laajasti. Tällä hetkellä kentälle näyttää, että keskitetyllä ratkaisulla yritetään saada tiedonhallinnan kehittäminen haltuun. Lisäksi markkinoita ja markkinatoimijoita ei hyödynnetä riittävästi ja ennakkoluulottomasti. Päätöksentekoon ja suunnitteluun osallistuneiden joukko on polarisoitunut.

Yleisesti ottaen haastatteluiden perusteella strategia koettiin kunnianhimoiseksi suunnitelmaksi. Toimeenpanovaiheessa strategia on monien haastateltavien mukaan kadonnut kuvasta lähes kokonaan. Yksittäiset toimenpiteet näkyvät mutta strategia ei. Toimeenpanon näkökulmasta olisi tärkeää priorisoida, tehdä valintoja ja fokusoida tekemistä. Nyt tilannetta hieman leimaa, että toimeenpano on kasa yhteen kerättyjä toimenpiteitä ilman todellista suunnitelmaa tai tavoitemaailmaa. Tärkeää olisi määritellä yhteinen tiekartta ja mitä ohjataan rahoituksella tapahtumaan ensin. Nyt toimenpiteet joutuvat kilpailemaan samoista resursseista hidastaen etenemistä.

6.6 Korit

Strategian toimeenpano on organisoitu viiteen eri koriin. Haastateltavien mielestä jako sinänsä on ihan järkevä, jotta on voitu jaotella toimenpiteitä pienempiin kokonaisuuksiin. Toimeenpanon korit ovat luonteeltaan ja toimintatavoiltaan hyvin erilaisia. Jotkut

korit etenevät muutaman kärkitoimenpiteen kautta (esim. kansalaiskori) ja muissa ko-reissa on paljon toimenpiteitä (esim. infostrukturi). Lisäksi on ollut paljon ns. rajapin-tatoimenpiteitä, jotka eivät ole luontevasti sijoittuneet mihinkään koriin.

Korien väliset rajapinnat on koettu haasteellisiksi. Strategian ohjausryhmä ei suoraan luontevasti ohjaa tekemistä toimeenpanon tasolla. Toimeenpanonäkökulmasta oli ollut hyödyllistä, että oli koottu eri korien tilanteita yhteen ja käyty läpi työvaliokunnassa. Tästä oli tullut useita kertoja sellaisia tilanteita, että oli tunnistettu yhteisiä asioita ja oli pystytty löytämään omistajia asioille. Näitä keskusteluja ei ole viime aikoina enää ollut työvaliokunnan lopetettua toimintansa. Osin tähän on vaikuttanut voimavarojen suun-taaminen maakunta- ja sote-uudistukseen. Haastateltavat kokivat, että yhteisen kes-kustelun puutteesta huolimatta keskeiset asiat ovat silti edenneet. Samalla riski on kasvanut, ettei tiedetä mitä muualla tehdään ja kokonaisuus hajoaa.

Kori 1. Kansalainen

Monet haastateltavista nosti kansalaiskorin esimerkilliseksi osa-alueeksi. Sen alla on tehty paljon asioita, joita on strategiassa kuvattu. Tavoiteltua lopputulosta ei kaikilta osin ole kuitenkaan saavutettu, mutta yleisesti todettiin, että paljon on saatu ai-kaiseksi. Kansalaiskorin ns. kärkihankkeet ovat edenneet (Omatietovaranto, ODA ja Virtuaalisairaala), ja niiden osalta voidaan saada vaikuttavuusdataa lähiaikoina. Kan-salaisteema on ollut myös maakunta- ja sote-uudistuksen keskiössä ja siten ohjannut kehittämistä.

Asiakkaan valinnanvapauden osalta toimeenpanosuunnitelmassa oli tavoitteena ku-vata tietopohja ja sitä tukevien tietojärjestelmien kehittäminen. Näiden avulla kansalai-set voisivat vertailla eri sote-tuottajia. Toimenpiteen edistämisen osalta etenemistä on hidastanut mm. valinnanvapauslainsäädännön tilanne. Osa haastateltavista totesikin, että valinnanvapauden osalta keskustelun politisoituminen on hidastanut työtä suu-resti ja tämä on kansalaisen näkökulmasta harmillista. Suurin puute tällä hetkellä on kansalaisen tarvitseman tuottajien vertailupalvelun puuttuminen. Osin tätä tukemaan kehitetty THL:n Palveluvaaka.fi-palvelu on lopetettu. Toisaalta haastatteluissa nousi esiin, että valinnanvapauden kokonaisarkkitehtuurityö on edennyt ja valintapalveluja toteutetaan Kelan ja VRK:n toimesta.

Toimenpiteiden hidas eteneminen ja ovatko panostukset kohdistuneet oikeisiin asioi-hin huolestutti tosin osaa haastatelluista. Kansalaiskorin toteutuksia leimaa vahva tuo-telähtöisyys, eikä niinkään kansalaisen tarvitsemat palvelukokonaisuudet. Osa haas-tateltavista kritisoi, että hankkeet eivät muodosta yhtenäistä kokonaisuutta ja palvelut eivät ole yhteentoimivia. Samalla he kritisivat, että kansalaiskorissa edelleen katso-

taan sotea vahvasti palvelujärjestelmän tehokkuuden ja tavoiteltavien säästöjen näkökulmasta, eikä niinkään asiakaslähtöisesti tai kansalaisen roolin vahvistamisen näkökulmista. Tehostamisen näkökulma on myös priorisoanut kehittämistä. Tämä herätti kysymyksen, että tuetaanko toimenpiteillä strategian mukaista muutosta kansalaisen roolissa? Osa haastateltavista toivoikin, että otettaisiin rohkeampi asenne palvelujärjestelmän muuttamiseen antamalla kansalaisille oikeasti valtaa tehdä itse asioita.

Kori 2. Ammatilainen ja palvelujärjestelmä

Ammattilais- ja palvelujärjestelmä korin eteneminen on ollut vaihtelevaa. Ammatilaisien näkökulmasta asioita ei ole saatu oikein eteenpäin. STM:n mahdollisuudet ohjata kehittämistä ovat tämän korin osalta varsin rajatut. Pääosa vastuusta on kuitenkin kentän edustajilla. Haastatteluiden perusteella yhteistyö kansallisten ja alueellisten toimijoiden välillä ei toimi saumattomasti. Alueelliset toimijat osin kokevat, että heidän ääntään ei kuulla kansallisella tasolla. Kehittäminen ja toimeenpano tulisi tapahtua yhteisöllisesti. Se edellyttää kulttuurinmuutosta ja uudenlaista asennetta kaikilta toimijoilta.

Haastatteluissa nousi, että Apotti on konkreettinen esimerkki etenemistä, mutta muuten käynnissä on paljon hankkeita, joiden tulokset ovat auki ja kokonaisuus on sekaisin. Monet haastateltavista totesi, että käytännössä ammattilaisten työkaluissa ei juuri kehitystä ole tapahtunut. Tietojärjestelmien kehitys on ollut hidasta ja ne eivät tue ammattilaisen tai asiakkaan prosesseja. Päätöksenteon tuen järjestelmiä ei ole vielä juurikaan käytössä. Yleisesti heikko käytettävyys ja tiedon liikkuvuuden ja hyödyntämisen haasteet korostuivat haastatteluissa.

Käytettävyyden osalta kansallisesti on jo pitkään tehty kansallista käytettävyystutkimusta, jonka tulosten perusteella suurta kehitystä ei ole tapahtunut. Käytettävyyskriteereitä on kehitetty mm. Apotti-hankkeessa, jonka yhteydessä niitä on pyritty hyödyntämään. Haastatteluiden perusteella Apotti on onnistunut kehittämään uudenlaista ammattilaisten osallistamista. Ammatillaiset ovat olleet kiinteästi mukana määrittelemässä uuden järjestelmän toiminnallisia vaatimuksia sekä ovat päässeet vaikuttamaan hankintavaiheessa. Monet haastateltavat toivoivatkin, että vastaavaa tapaa tuotaisiin myös muihin hankkeisiin. Vieläkin monin osin ammattilaisten tarpeet eivät riittäväällä tavalla ohjaa hankintoja.

Ammattilaisten koulutuksen merkitys korostui monien haastateltavien puheissa. Ilman riittävää osaamista tiedon ja tietojärjestelmien hyödyntäminen ei ole tehokasta. Ammattilaisten ja johdon osaamisen puute nähtiin yhtenä suurimmista riskeistä miksi toiminnan uudistaminen tiedon avulla ei onnistu. Tämän johdosta positiivisena koettiin,

että myös ammattilaisten koulutustarpeisiin on käynnistetty toimenpide yhteistyössä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa.

Haastatteluissa nousi esiin tiedon kirjaamisen merkitys hyödyntämisen ja jalostamisen näkökulmasta. Kirjaamiskäytäntöjen selkeyttämiseen, yhdenmukaistamiseen ja koulutukseen toivottiin suurempia panostuksia. Ammattilaisilla ei ole riittävää ymmärrystä miksi kirjaaminen on tärkeää, eivätkä hyödyt myöskään realisoidu heille. Tärkeää olisi sikin tuottaa konkreettisia esimerkkejä mitä hyvän kirjaamisen avulla voidaan saavuttaa ja miten tiedot voivat jatkossa tuottaa hyötyjä myös ammattilaisille. Lisäksi tupla-kirjaamisesta pitäisi päästä tietojärjestelmien avulla eroon, mutta tämä ei kuitenkaan ole vielä realisoitunut.

Haastateltavien mielestä palvelujärjestelmä teema on edennyt todella hyvin. Pääosa strategiassa linjatuista toimenpiteistä on edennyt. Hyvänä onnistumisena pidettiin erityisesti Kanta-palveluiden etenemistä, käytön laajuutta ja sitä, että sosiaalihuolto on osa Kanta-palveluita. Tosin kritiikkiä nousi, että Kanta-palveluiden hyödyntäminen operatiivisessa toiminnassa ei ole saumatonta. Tässä tosin taustalla saattaa olla, että potilastietojärjestelmien toimittajat eivät ole panostaneet asiakastiedon esittämiseen ammattilaisen työtä tukevalla tavalla riittävästi.

Osa haastateltavista tosin nosti myös esiin, että osa strategian palvelujärjestelmän tavoitteista ja toimenpiteistä on osin epämääräisiä ja päällekkäisiä. Tämän johdosta on vaikea tulkita, onko toimeenpano niiltä osin edennyt.

Kori 3. Tiedon jalostaminen ja tiedolla johtaminen

Tiedon jalostaminen ja tiedolla johtamisen korin osalta yleisvaikutelma haastatteluiden perusteella oli, että korissa on tehty hyviä ja kestäviä toimenpiteitä. Toimeenpanon osalta voi tunnistaa kaksi näkökulmaa: sote-tiedon toissijainen käyttö (toisio-laki) ja sotetietopohjan kehittäminen. Molemmat näistä isoista teemoista tukee myös maakunta- ja sote-uudistusta, joka menestyäkseen vaatii hyvää tietopohjaa ja tiedon hyödyntämistä toissijaiseen käyttötarkoitukseen. Haastateltavien mielestä iso osa strategian tavoitteista ja toimenpiteistä on edennyt hyvin.

Tiedon hyödyntämisen lainsäädäntötyö on haastateltavien mielestä ollut positiivista (esim. toisio-laki, asiakastietolaki), vaikka lakiesityksien läpivienti on jäänyt maakunta- ja sote-uudistuksen jalkoihin. Johtamisen tietopohjaa on edistetty laajasti mm. kansallisen tiedon näkökulmasta, Sitran rahoittaman palvelupakettien muodossa ja maakunta- ja sote-uudistuksen määrittelyissä kuten järjestäjän tietomalli. Osa haastateltavista harmitteli, että laaturekisterien merkitystä ei ole vielä riittävästi huomioitu, ja niiden kehittämistä on viety eteenpäin muutaman aktiivisen toimesta.

Haastateltavien mielestä Toisio-lakiin liittyvä valmistelu on edennyt hyvin, vaikkakin lain käsittely eduskunnassa on viivästynyt. Sitran Isaacus-hankkeen myötä kyettiin rakentamaan teknisiä mahdollistajia sairaanhoitopiirien toimesta sekä luotua perustaa tiedon tehokkaammalle hyödyntämiselle johtamisessa ja TKI-toiminnassa. Lisäksi Toisio-lain ympärillä on luotu yhteisen tekemisen verkostoa eri rekisterien tietojen hyödyntämisen osalta ja kansallisen infrastruktuurin kehittämiseksi.

Tiedolla johtamisen näkökulmasta haastatteluissa nousi esiin kuitenkin, että tavoitteita ei pitäisi kirjoittaa pelkästään tietopohjan parantamiselle. Sote-tiedon hyötykäyttö vaatii, että johto alkaisi käyttää tietoa uudella tavalla johtamisen tukena. Tieto itsessään ei riitä muutokseen, vaan sen pohjalta pitää kyetä tekemään muutoksia. Parempi tietopohja ja tiedon kerääminen ei tuo säästöjä tai lisäarvoa itsessään, vaan vasta toiminnan muuttaminen tuo niitä. Osa haastateltavista toivoikin, että strategiassa pitäisi näkyä, että millä keinoin tai teknologioin toiminta ja prosessit tulevat tulevaisuudessa muuttumaan. Haastateltavat nostivatkin keskiöön myös johdon kouluttamisen, jota toimeenpanossa ei ole riittävästi huomioitu. Haastatteluissa korostui, että digitalisaation läpivienti on ennen kaikkea strategisen johtamisen kysymys.

Haastatteluissa nousi esiin, että kentällä ymmärretään tieto ja tiedon merkitys paremmin kuin aikaisemmin. Yleinen tietoisuus on siis kasvanut, mutta resurssit vaihtelevat alueellisesti tosi paljon. Erot ovat suuria ja julkisen sektorin kyky saada osajia palkattua (esim. analyytikot, data tieteilijät) on todella haastavaa. Osa haastateltavista tosin nosti esiin, että toiminnan tiedon avulla tapahtuva ohjaus on vielä aika lapsenkengissä. Lisäksi tiedon hyödyntämisen työkalut puuttuvat. Tieto pitäisi olla pilvessä ketterästi hyödynnettävissä ja tämän johdosta tietoallaskehitys nostettiin esiin positiivisena asiana.

Kori 4. Ohjaus ja yhteistyö

Tiedonhallinnan ohjauksen ja yhteistyön osalta haastateltavien mielestä strateginen tavoite selkeistä yhteistyö- ja ohjausrakenteista ei ole toteutunut. Osa jopa totesi, että tilanne on mennyt huonompaan suuntaan viime aikoina. Tosin haastatteluissa korostui, että maakunta- ja sote-uudistus on tämän osalta varmasti tuonut uusia haasteita, koska strategian valmistelua ohjannut sote-uudistus perustui viiteen sote-alueeseen. Ohjaus- ja yhteistyörakenteen kehittämistä on hankaloittanut, että maakunta- ja sote-uudistuksen johdosta tavoite hieman elää, eikä ole voitu nojautua mihinkään varmaan.

Monet totesivat, että erilaisia foorumeita ja työryhmiä liittyen sote-tiedonhallintaan on todella paljon, mutta niiden rooli ei ole selkeä. Ryhmien välinen ero ja tavoitteet ovat

jääneet epäselviksi. On myös todella vaikea hahmottaa, että missä kansallinen tahtotila määritellään ja miten tekemisen kokonaisuutta ohjataan. Lisäksi uudet toimijat ovat sekoittaneet tilannetta lisää.

Osa haastateltavista koki, että erityisesti yhteistyö on viime aikoina unohtunut. Kentän näkökulmasta kansallisten ja alueellisten toimijoiden välillä on muodostunut lievä luottamuspula. Linjauksia tehdään kansallisesti ilman kentän äänen riittävää kuulemista ja tämä ei kasvata luottamusta eri toimijoiden välillä. Osa haastateltavista pohti, että tämä voi johtua osin STM:n ja VM:n näkemyseroista ja eri ministeriöiden roolien epäselvyydestä.

Kori 5. Infostrukturi

Infostruktuurikori oli haastateltavien mielestä kokoava kori tavoitteista ja toimenpiteistä, jotka eivät muihin koreihin sopineet. Korin sisällä on ollut paljon hankkeita ja projekteja sekä toimeenpanokanavia. Korin käytänteet myös erosivat hieman muista koreista. Siinä koostettiin toistuvasti toimeenpanotilanteen kokonaistilanne aina 2018 alkuun asti. Tämä seuranta oli infostruktuurikorille spesifinen toimintatapa, jota ei ole hyödynnetty muissa koreissa. Korin luonne ja monta eri toimineenpanokanavaa ajoivat tähän ratkaisuun. Systemaattinen kokonaistilanteen seuranta koettiin hyvänä ratkaisuna, erityisesti eri hankkeiden välisen yhteistyön parantamiseksi. Raportoinnin osalta tehtiin nostoja erityisen ajankohtaisista ja tärkeistä asioista esim. neuvottelukuntaan. Korin sisällä on lisäksi ohjattu valtionavustuksen päätöksiä strategian tavoitteiden mukaisesti ja määritelty yhteiset rahoittajakriteerit eri rahoittajille (mm. SITRA, TEKES, Business Finland).

Infostruktuurikori sisältää paljon yli korirajojen meneviä asioita. Se toimii alustana, joka mahdollistaa muille koreille keskeisiä asioita. Haastateltavat totesivat, että infostruktuurikori on edennyt niin kuin oli suunniteltu. Kanta-palveluiden uusien toiminnallisuuksien toimeenpano on edennyt ja keskeisiä sisältöjä on määrittelyvaiheessa mm. laaja-alainen asiakassuunnitelma, ajanvaraus, ja lääkehoito. Arkkitehtuurityön osalta toimeenpano alkuaikoina tehtiin paljon, mutta tämän jälkeen työn eteneminen on hidastunut. Erityisesti alueellista arkkitehtuurityötä on hidastanut maakunta- ja sote-uudistus. Monet haastateltavat kokivat erityisen positiivisena, että STM on voimistanut arkkitehtuurityötä ja sen merkitystä vuoden 2018 aikana. Sote kokonaisarkkitehtuurikuvausten tärkeys korostuikin monissa haastatteluissa.

Yhteentoimivuuden, master-datan hallinnan ja standardien osalta osa haastateltavista toivoi vahvempaa kansallista tekemistä ja ohjausta. Erilaisia selvityksiä on tehty paljon, mutta niitä ei ole toimeenpantu riittävästi. Haastateltavat toivoivat vahvempaa yhteentoimivuuden kokonaisuuden hallintaa. Avainkysymys onnistumisen kannalta on,

että miten varmistetaan koko sote-tiedon ekosysteemin hallinta. Tärkeää olisi määrittellä ekosysteemin yhteentoimivuuden pelisäännöt. Osa haastateltavista totesi, että kentän toimesta on alettu muodostamaan yhteistyötä täyttämään tyhjiötä mm. Unahankkeen ja Akusti-foorumin toimesta. Kansalliset rakenteet eivät tätä yhteistyötä ole tukeneet riittävästi. Yhteentoimivuuden ja sote-tiedon ekosysteemin näkökulmasta tulisi vahvistaa taktisen tason yhteistyötä ja koordinaatiota. Osa haastateltavista pohti, voisiko SoteDigin rooli olla yhteentoimivuuden koordinointi ja kehittäminen.

Tietoliikenneyhteyksien osalta haastateltavat totesivat, että joitakin selvityksiä on tehty, mutta ei voi sanoa, että tavoitteet olisivat edenneet. Yhteistyötä LVM:n kanssa tulisi tiivistää tämän osalta. Tietoturvan ja tietosuojan osalta käytännön toimenpiteitä on viety viranomaistoiminnan kautta eteenpäin. Järjestelmien sertifiointi ja toimijoiden omavalvonta ovat edenneet hyvin. Asiakas- ja potilastietojärjestelmien tietoturvaluokitukset ovat laajalti hyväksytyt ja järjestelmien vaatimustenmukaisuus on varmistettu. Sote-toimijoiden omavalvonta ja -suunnitelmat ovat kehittäneet tietoturvan ja tietosuojan järjestelmällisyyttä läpi kentän. Lisäksi tietoturvan ja tietosuojan osalta on tehty paljon viranomaisyhteistyötä, järjestetty koulutuksia ja kehitetty ammattilaisten osaaamista mm. Kanta-palveluiden tietosuoja- ja tietoturvaverkkokouluilla. Kansalliset määräykset ja ohjeet ovat myös selkeyttäneet tietoturvan ja tietosuojan kehittämistä kentällä.

7 Arvioinnin tulokset

7.1 Strategiaprosessi

Strategian laadinta oli hyvin toimiva sitouttamisprosessi. Se tehtiin laajasti osallistaen, läpinäkyvästi ja eri työkaluja ja menetelmiä hyödyntäen, siksi se oli kaikille intensiivisesti osallistuneille myös raskas ja aikaa vievä. **Strategiaprosessi oli onnistunut ja vahvisti sote-sektorin edelläkävijäasemaa tiedonhallinnan saralla.**

Säännöllisen päivittämisen prosessia ei strategian luomisen jälkeen enää ollut. Toimintaympäristön suuria muutoksia ei näin ollen enää otettu mukaan ja toimeenpano erkani strategiasta. Strategian laadinta jäi kertaluontoiseksi ponnistukseksi. **Strategian erityisluonne konkreettisine toimenpide-ehdotuksineen olisi edellyttänyt toimeenpanon linkityksen strategian sisältöön ja strategian sisällön päivittämisen.**

Strategian merkitys oli hyvin tärkeä, koska se kuvasi ajatuksellisen muutoksen tiedon keräämisestä kohti kerätyn tiedon hyödyntämistä eri näkökulmista. Strategian myötä keskustelu sote-tiedonhallinnasta nousi myös uudelle strategisemmalle tasolle ja **laajensi sote-tiedon hyödyntämisen fokuksen asiakas- ja potilastietojärjestelmistä ja Kanta-palveluista kohti tiedon laaja-alaisempaa hyödyntämistä.** Strategian merkitys yhteistyötä ja keskustelua lisäävänä asiana oli tärkeä. Viime aikoina strategian merkitys ja näkyvyys on jäänyt muun kehityksen jalkoihin.

Strategian asema linjaavana dokumenttina ei ole täysin kirkas. **Se näyttäytyy itsenäisenä ja irrallisena ilman kytkentää osaksi isompaa kokonaisuutta.** Ilman yhteyttä ministeriön strategiaan sen vaikuttavuustavoitteet jäävät saavuttamatta. Strategian osalta ei ole huomioitu poikkihallinnollisuutta ja valtioneuvoston tason tietoon liittyviä linjauksia. **Irrallisuus ympäröivästä toimintaympäristöstä ja strategian kerta-luonteisuus hankaloittavat toimeenpanon suunnan tarkentamista tai päivitystä osana yhteiskunnan muutosta.**

Strategia ei ole vakiinnuttanut paikkaansa uuden hallitusohjelman ja maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelussa. Näiden myötä on syntynyt erilaisia linjaavia dokumentteja ja ohjaavia rakenteita, jotka ovat osin syrjäyttäneet strategian. **Kentän näkökulmasta ohjaukokonaisuus ja linjaukset tiedonhallinnan osalta ovat epäselvät ja viesti ei ole yhdenmukainen.** STM:n hallinnonalan ja kentän ohjaus ei ole tapahtunut yhdenmukaisesti samalla rytmillä, johtuen strategian epäselvästä asemasta.

Strategiaprosessi on korostanut soten toimimista siilona irrallaan muusta STM:n hallinnonalasta, julkishallinnosta ja ihmisten kokonaisvaltaisista tarpeista. Tämä vahvistaa sote-tiedonhallinnan kehittämistä ja tiedon hyödyntämistä vahvasti palvelujärjestelmän näkökulmasta ja asiakaslähtöisyys ei täten näy riittävästi toimeenpanossa. Toimintaympäristön ja ympäröivän yhteiskunnan muutoksien vaikutuksia ei kyetä huomioimaan riittävästi, koska strategiaprosessi ei ole ollut jatkuvaa.

Strategiaprosessi toimi hyvin valmisteluvaiheessa, kun se oli vahvasti osallistavaa ja vastaavaa yhteenvedoa ei ollut tehty koskaan aikaisemmin. Strategiaprosessin siirtyessä jalkauttamisen ja toimeenpanon vaiheeseen prosessi ei ole enää kyennyt tarjoamaan riittäviä mekanismeja terävöittämään kansallisen tason linjauksia, priorisoimaan kehitystoimenpiteitä tai osallistanut sidosryhmiä. Strategiaprosessin ja ohjauksen osalta suurin haaste onkin strategiaprosessin eri vaiheiden irrallisuus ja kertaluonteisuus.

7.2 Strategian sisältö

Strategia on sisällöltään onnistunut. Se on kunnianhimoinen, tavoitteellinen, konkreettinen ja laajasti eri näkökulmat yhteenkoostava. Strategia oli ensimmäisiä strategien tason linjauksia, joka määrittä sote-tiedonhallinnan suuntaa kansallisesti. Huolimatta tiedonhallinnan, teknologian ja toimintaympäristön nopeasta kehityksestä ja muutoksista (esim. maakunta- ja sote-uudistus) strategian sisällön keskeiset teemat ovat kestäneet hyvin aikaa ja ovat edelleen ajankohtaisia ja tarpeellisia. **Strategian kantava ajatus oli mahdollistaa tiedon hyötykäyttö uudella tavalla ja se määrittä koko tiedonhallinnan suuntaa sote-sektorilla.**

Strategian sisällön heikkoutena on sen hyvin konkreettinen luonne. Tavoitetila ei ollut erityisen visionäärinen, vaan strategia on enemmänkin toimenpidesuunnitelma keräten ajankohtaiset sote-tiedonhallinnan teemat. Rakenteeltaan strategia on varsin kompleksinen ja osin irrallisista teemoista muodostuva kokonaisuus. Tavoitetilan kokonaiskuvan hahmottaminen on hankalaa. **Suurin puute on tavoiteltavan muutoksen vaikutuksen konkretisointi ja mittareiden puute.**

Strategiassa ei riittävästi erotella strategisia tavoitteita ja keinoja (mahdollistajat) tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän johdosta strategia keskittyykin enemmän mahdollistajiin kuin niiden synnyttämään varsinaiseen muutokseen. **Strategia on siis osin irrallaan palvelujärjestelmän muutoksesta, jota ilman strategian vaikuttavuus saattaa jäädä saavuttamatta.**

Strategia on aikansa tuote ja siinä heijastuu vielä vahva ICT-lähtöisyys. Tavoitteena on kehittää työkaluja vahvistamaan kansalaisen roolia, ammattilaisten työtä ja organisaatioiden hallintaa. Asiakaslähtöisyys edellyttää kuitenkin keskittymistä palvelujärjestelmän uudistamiseen ja toiminnan muuttamiseen.

Strategiassa ei riittävällä tavalla huomioitu miten tiedon hyödyntäminen vaikuttaa kansalaisten yksityisyyden suojaan tai miten kansalaiset voivat hallinnoida omien tietojensa hyötykäyttöä.

Strategian konkreettinen luonne olisi vaatinut strategiaprosessiin sisäänrakennetun suunnan tarkentamisen mekanismin. Tämän johdosta strategian sisällössä ja toimeenpanossa ei ole kyetty huomioimaan muutostekijöitä riittävällä tavalla kuten poikkihallinnollisuus ja ekosysteemikehitys, maakunta- ja sote-uudistus, elinkeinoelämän roolin kasvu sekä teknologiakehitys ja -trendit.

Strategian sisällön priorisointia ei tehty riittävästi. Strategian sisällölle ei tehty arvottamista, valintoja tai rajauksia, eikä se määritellyt vaiheittaista etenemistä kohti tavoitetilaa. Tavoitetila 2020 on liian kunnianhimoinen strategiasisällölle kokonaisuudessaan, vaikka otettaisiin huomioon strategioiden yleinen luonne kunnianhimoisena tavoiteasetantana. Priorisointi ja tiekartan luominen olisi selkeyttänyt ohjausta.

Strategiajulkaisu oli visuaalisesti hieno ja selkeä, joten sen hyödyntäminen strategian viestinnässä oli helppoa. Strategia kuvasi ymmärrettävästi mihin suuntaan tiedonhallintaa halutaan kehittää. Englanninkielinen materiaali oli tärkeä, koska Suomi on edelläkävijä sote-tiedonhallinnan saralla. Strategian merkitys on viime aikoina vähentynyt, vaikka sen pitäisi olla keskeisin sote-tiedonhallintaa ohjaava dokumentti. Viestintää pitäisi parantaa huomattavasti ja **strategian osalta kaivattaisiin uutta esilletuloa.**

Strategian ohjausvaikutus on jäänyt osin vajaaksi. Strategiasta välittyy ylätason tavoite mahdollistaa sote-tiedon hyötykäyttö kansalaisten, ammattilaisten, johdon ja palvelujärjestelmän toimesta. Se on kuitenkin liian laaja-alainen ja siitä puuttuu strategioille tyypilliset rajaukset ja valinnat. Sote-tiedonhallinnan kehittämisen varsinainen pelikenttä ja taktiikka jää määrittämättä. Tämän johdosta strategian potentiaali ohjauksen osalta on jäänyt osin saavuttamatta. Strategian perusteella sidosryhmien on ollut hankala suunnitella ja priorisoida omaa kehittämistä.

Yleisesti ottaen strategia kokosi hyvin sote-tiedonhallinnan keskeiset kehitysteemat. Suurimmat puutteet koskevat strategisten valintojen puuttumista, tavoiteltavan muutoksen konkretisointia ja irrallisuus palvelujärjestelmästä.

7.3 Strategian toimeenpano

Toimeenpanon etenemistä on hidastanut toimeenpanon rakenteet, ohjaus ja resursointi. Hyvää toimeenpanossa on ollut, että sote-tiedonhallinnan kehittämisen toimenpiteet on ensimmäistä kertaa koottu yhteen ja yritetty koordinoida eri toimijoiden tekemistä kansallisesti. Toimeenpano ei ole ollut riittävän suunnitelmallista ja etenemiseltä puuttuu tiekartta, joka kuvaisi kehitystyön jatkumoa. Nyt toimenpiteet ovat osin irrallisia ja niistä ei muodostu kokonaisuutta. Toimeenpanosta puuttuu systemaattinen implementointi ja hankehallinnan käytännöt ja työkalut. Toimeenpanolta on viime aikoina puuttunut selkeä omistaja ja ohjausta ja koordinoitua ei ole resursoitu riittävällä tavalla. Lisäksi toimeenpanon yhteydessä STM:llä ei ole ollut tarvittavia keinoja ohjata resurssien jakoa kentälle.

Toimeenpanovaiheen myötä eri toimijoiden osallistaminen ja yhteys sidosryhmiin on vähentynyt. **Kentän näkemykset ovat kansallisen tason suunnittelussa ja toimeenpanossa jääneet osin huomioimatta.** Yhteistyön mekanismeja toimeenpanon osalta tulisi kehittää. Strategian ja toimeenpanon huomioiminen alueellisten toimijoiden omissa kehittämisen tiekartoissa on ollut hankalaa, koska tiedon löytäminen on hankalaa.

Ohjausrakenne on ollut jäsentymätön ja raskas. Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisen tietohallinnon neuvottelukunnan rooli ja merkitys on osin epäselvä. Sen asemointi olisi tärkeää strategisen suunnittelun ja toimeenpanon ohjauksen näkökulmasta. Eri yhteistyöryhmien asema ja rooli näyttytyy irrallisina ja fokus on ollut yksittäisissä toimenpiteissä. **Vastuunjako eri toimijoiden osalta ei ole koordinoitua.**

Strategian ja operatiivisen toimeenpanon väliltä puuttuu taktisen tason suunnittelu. **Ei ole yhtenäistä siltaa tai tiekarttaa strategiasta toimeenpanoon.** Keskeisten tahojen kesken pitäisi työstää aktiivisesti taktiikkaa tai mallia, miten tavoitetaan päästään. Taktisen tason suunnittelu parantaisi yhteistä tekemistä ja vähentäisi pistemäisiä toimenpiteitä. Kehitettävien palveluiden ja toimenpiteiden kokonaiskuva on sekava. Toimeenpanon osalta tulisi määrittellä strategisen ja taktisen tason omistajuus sekä käydä työnjakokeskustelu.

Ylätason koordinointi ohjauksen ja rahoituksen osalta ei ole ollut riittävän systemaattista. Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian ja muiden siihen liittyvien strategioiden ja ohjelmien välillä tulisi olla tiiviimpi koordinaatio. Kehittämisen polku ei välttämättä ole jaettu sote-tiedon ja sen hyödyntämiseen osalta. Lisäksi kehittämisen kokonaisuutta sekoittaa toimija- ja toimialarajat ylittävät kehityshankkeet ja muutostekijät.

Toimeenpanon seuranta on hajanaista, ei-systemaattista ja vaihtelevaa. Toimeenpanon seuranta ei ole tasapainossa. Erityisesti kokonaisuuden tai korien edistymiseen ei ole työkaluja ja mittareita. Seurannan osalta on ollut hankala hahmottaa mitä toimenpiteitä on käynnissä, miten ne liittyvät toisiinsa ja mitä tuloksia on saatu aikaan. THL:n tekemä STePS-tutkimusseuranta on hyvä, mutta yksinään se ei ole riittävä työkalu strategisten tavoitteiden toteutumisen seurantaan.

Toimeenpano kaipaa priorisointia, valintoja ja fokusoimista. Toimeenpano näyttää hieman kasalta yhteen kerättyjä toimenpiteitä ilman riittävän konkreettista suunnitelmaa tai tavoitemaailmaa. Tarvitaan yhteinen tiekartta ohjaamaan rahoitusta ja kehittämistä.

Suurin osa toimenpiteistä on alkuvaiheessa ja tavoiteltavaa muutosta ei ole konkretisoitu mittareiden avulla. Toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi on täten haastavaa. **Toimenpiteet ovat varsin ICT-lähtöisiä ja mahdollistajiin keskittyviä. Täten on riski, että tulosten vaikuttavuus toiminnan uudistamisen osalta jää saavuttamatta.**

Lainsäädäntötyön hitaus ja tulkinnan epäselvyydet liittyen tietojen hyödyntämiseen heijastuu suoraan eri toimenpiteiden etenemiseen. Kentällä ei ole osaamista tai aikaa tehdä tulkintoja mitkä linjaisivat tiedon hyödyntämistä.

7.4 Korit

Kori 1. Kansalainen

Kansalaiskorin alla on toteutettu strategian mukaisia toimenpiteitä, vaikka ne ovat vielä pääosin kesken. **Kansalaisen osalta tekemistä on ohjattu oikeaan suuntaan, vaikka vaikutukset ovat vielä osin saavuttamatta.** Strategisen tavoitteen osalta on osin epäselvä, että tavoitellaanko palvelutuotannon tehostamista ja säästöjä vai oikeaa kansalaisen roolin muutosta. Suurimpina puutteina nousivat kansalaisen valinnanvapauden tukemisen työkalujen ja kokonaisvaltaisen asiakassuunnitelman puuttuminen.

Valittu suunta on myös tulevaisuuden näkökulmasta oikeanlainen, vaikka toimenpiteiden osalta kaivataan vahvempaa sidosryhmien osallistamista. Tämä näky erityisesti ratkaisuiden ICT- ja tuottajälähtöisyydessä, jolloin kansalaisen näkökulmasta kokonaiskuva ei ole yhtenäinen ja kansalaista tarkastellaan edelleen vahvasti

palvelujärjestelmän näkökulmasta. Kehitystoimenpiteissä pitäisi huomioida vahvemmin toiminnan muutos ja yhteys palvelujärjestelmän kehittämiseen. Tämä vaatisi hankkeiden päätyttyä rahoitusta myös tulosten levittämiseksi ja toiminnan muutokselle. Tälle hetkellä on riski, että kehitetyt ratkaisut siiloutuvat ja niille aletaan kehittää kentän toimesta kilpailevia ratkaisuja.

Kansalaisen toimenpiteet ovat perustuneet todella isoihin kansallisiin hankkeisiin, joka on tehnyt kehittämisestä eräällä tavalla suljetun systeemin. **Kehittämisen osalta tulisi mahdollistaa ekosysteemin muodostuminen, joka helpottaisi eri toimijoiden ja palveluiden laajemman mukaan ottamisen.** Tämä mahdollistaisi myös kansalaisen tilanteen huomioimisen yli toimialarajojen (esim. kasvupalvelut, sivistyspalvelut) ja tukisi asiakaslähtöisyyden kehittämistä.

Kori 2. Ammatilainen ja palvelujärjestelmä

Ammattilais- ja palvelujärjestelmä korin eteneminen on ollut vaihtelevaa. Strategiset tavoitteet ohjaavat etenemistä oikeaan suuntaan ja ovat aikaa kestäviä. Haasteeksi nousee sidosryhmien osallistaminen. **Ammattilaisten näkökulmasta asioita ei ole saatu oikein eteenpäin, mutta palvelujärjestelmän tavoitteet ovat edenneet hyvin.**

Yhteistyö kansallisten ja alueellisten toimijoiden välillä ei toimi saumattomasti vaikka kehittäminen ja toimeenpano tulisi tapahtua yhteisesti. Kansalliset linjaukset eivät ole linjassa alueellisen kehittämisen kanssa. **Vuoropuhelua eri toimijoiden välillä yhteisestä suunnasta ja kehittämisen reunaehdoista tulisi lisätä.** Tietosisältöjen määrittelyyn ja tiedon kirjaamisen käytäntöjen yhtenäistämiseen tulisi kohdistaa enemmän resursseja.

Ammattilaisten työkalujen osalta kehitys on ollut hidasta ja ne eivät tue ammattilaisen tai asiakkaan prosesseja. Ongelmat keskittyvät heikkoon käytettävyyteen, päällekkäisiin järjestelmiin ja tiedon liikkuvuuden ja hyödyntämisen haasteisiin. **Uusien hankkeiden myötä ammattilaisia osallistetaan aivan uudella tavalla mikä on tärkeää onnistumisen kannalta. Ammattilaisten koulutus on avainasia tiedon hyödyntämisen kannalta ja tähän tulisi panostaa jatkossa enemmän.** Yhteistyötä oppilaitosten kanssa tulisi jatkossa tiivistää.

Palvelujärjestelmän strategiset tavoitteet ja toimenpiteet ovat edenneet todella hyvin. Erityisen positiivisena näyttäytyy Kanta-palveluiden käytön laajuus, uusien toiminnallisuuksien kehittäminen ja sosiaalihuollon laajennus. **Palvelujärjestelmän näkökulmasta ongelma on integraation puute ja toimialarajat ylittävä tiedonhallinta.**

Kori 3. Tiedon jalostaminen ja tiedolla johtaminen

Tiedon jalostamisen ja tiedolla johtamisen strategiset tavoitteet ovat oikeanlaisia ja ne ohjaavat tekemistä oikeaan suuntaan. **Tehdyt toimenpiteet ovat hyviä ja kestäviä, mutta niiden vaikutukset on vielä osin jäänyt realisoimatta.** Tähän vaikuttaa erityisesti lainsäädännön viivästyminen ja toimenpiteiden kohdistuminen mahdollistajiin, eli tietopohjan parantamiseen. Nämä mahdollisuudet pitäisi kyetä realisoimaan jatkossa systemaattisemmin.

Tekniseen infrastruktuuriin tehdyt investoinnit, erityisesti tietoaltaat, ovat pilareita, joiden varaan tulevaa tiedon hyödyntämistä voidaan lähteä rakentamaan. Lisäksi mm. Toisio-lain ympärillä on luotu yhdessä tekemisen verkostoa, joka kehittää eri rekistereiden tiedon hyödyntämistä. **Tiedolla johtaminen vaatii myös muutosta myös johtamisessa, toiminnassa ja prosesseissa.** Tätä strategian toimenpiteet eivät juuri tue. Tarvitaan mm. johdon koulutuksia ja tietoisuuden lisäämistä.

Toimeenpanon kannalta alueelliset erot resurssien osalta tuovat omat haasteensa. Osaamisvaje tiedon jalostamisen ja tiedolla johtamisen näkökulmasta on akuutti. Lisäksi johdolta puuttuu vielä monin osin tiedon hyödyntämisen työkalut. Tiedon jalostamisen ja tiedolla johtamisen osalta tarvitaan kansallista tukea ja resursseja käytännön toimenpiteiden toteuttajille. Tiedon hyödyntämisen näkökulmasta kriittistä olisi resursoida myös tiedon alkulähteen käytäntöjen kehittämistä. Tämä vaatii tiedon laadun parantamista, tietojen ja käsitteiden yhtenäistämistä sekä panostusta järjestelmien yhteentoimivuuteen.

Jatkossa tiedon jalostamisen ja tiedolla johtamisen korin osalta olisi hyvä laajentaa tarkastelua tiedon integrointiin yli järjestelmä- ja toimialarajojen. Tällä hetkellä fokus on hyvin pitkälti sote-tiedossa, mutta jatkossa tarpeellista olisi huomioida myös kuntien ja muiden viranomaisten tietojen hyödyntäminen.

Kori 4. Ohjaus ja yhteistyö

Strategiset tavoitteet ohjauksen ja yhteistyön osalta ovat oikeanlaiset, mutta **tavoite selkeistä yhteistyö- ja ohjausrakenteista ei ole kuitenkaan toteutunut.** Toimenpiteet eivät ole ohjanneet tekemistä oikeaan suuntaan. Maakunta- ja sote-uudistus on tämän osalta varmasti tuonut uusia haasteita, koska tavoite on elänyt. Sote-tiedonhallinnan vastuut sekä toimijoiden ja yhteistyöryhmien roolit eivät ole selkeitä. Ohjausrakennetta tulisi selkeyttää ja yksinkertaistaa. Taktisen tason suunnittelu ja ohjaus sote-tiedonhallinnan osalta on liian vähäistä.

Tuloksissa korostuu, että on vaikea hahmottaa missä kansallinen tahtotila määritellään ja miten tekemisen kokonaisuutta ohjataan. **Epäselvyys ohjauksivastuista heijastuu kentälle ja näkyy lievänä luottamuspulana.** Ohjauksen ja yhteistyön osalta eri sidosryhmiä tulisi osallistaa huomattavasti paremmin jatkossa. **Haastatteluissa ja verkkokyselyssä korostuvat yhteistyön puute ja sidosryhmien näkemyksiä huomioida riittävästi.**

Kori 5. Infostrukturi

Infostrukturi korin sisällä on ollut paljon hankkeita ja projekteja sekä toimeenpanokanavia. **Korin osalta tavoitteet ovat edenneet ja erityisesti tietoturvan näkökulmasta strateginen tavoite on täyttynyt.** Tietojärjestelmien sertifiointi on käytössä, toimijoiden omavalvonnasta on tullut järjestelmällistä ja tietoturvarumentteet ovat laajasti käytössä. Kansalliset ohjeet ja määräykset ohjaavat palvelunantajien tietoturvan ja tietosuojan kehittämistä. Lisäksi ammattilaisten koulutukseen tietoturvan ja tietosuojan osalta on panostettu mm. verkkokoulujen myötä. **Myös arkkitehtuurimäärittelyiden ja tietorakenteiden ja standardien kehittämisen osalta on tehty paljon hyvää työtä.** Vaikkakin niiden implementaatio ei ole vielä täysin onnistunut.

Tavoite yhteentoimivasta ja modulaarista arkkitehtuurista tosin on jäänyt pääosin saavuttamatta. Tämän osalta kehitys on keskittynyt yksittäisiin kentän edustajien hankkeisiin (esim. Una). Lisäksi järjestelmien yhtenäistäminen on vielä kesken. **Yhteentoimivuuden ja sote-tiedon ekosysteemin näkökulmasta tulisi kansallista ohjausta vahvistaa sekä parantaa taktisen tason yhteistyötä ja koordinointia.** Tietoliikenneyhteyksien osalta ei juuri ole edistystä tapahtunut ja tämän osalta yhteistyötä LVM:n kanssa tulisi tiivistää.

**Infostrukturi korissa on kaikista koreista systemaattisimmat käytänteet etene-
misen seurannan ja kokonaiskuvan osalta.** Tosin nämä käytänteet ovat vuoden 2018 aikana hieman heikentyneet.

7.5 Strategian tulevaisuus

Strategian tulevaisuuden näkökulmasta seuraava hallitusohjelma tulee paljon määrittämään, miten sote-tiedonhallintaa tullaan jatkossa kehittämään. Yleisesti ottaen sote-tiedonhallinnan ympärillä tapahtuu todella paljon ja sen merkitys on vain kasvanut strategian hyväksymisen jälkeen. Digitalisaatioon ja sen resurssointiin on kansallisesti panostettu ennennäkemättömällä tavalla ja kaikenlaisen tekemisen ja kehityshankkeiden määrä on kasvanut. Samalla monista haastatteluista nousi esiin, että mitä tavoitellaan on hämärtynyt. Kriittistä olisikin vision kirkastaminen ja sote-tiedonhallinnan

asemointi yhteiskunnan ja STM:n laajempaan kehityskuvaan. Tiedon merkitys tulevaisuudessa on yhä suurempi ja sen luonne ja asema muuttuu yhä monimuotoisemmaksi.

Sote-tiedonhallinnan strategisen keskustelun ja suunnittelun osalta seuraava luonteva kehitysaskel olisi siirtyä edellytysten rakentamisesta pohtimaan, mikä on soten digitaalinen muutos. Miten kansalaisten, ammattilaisten ja johdon rooleja ja toimintaa sekä koko palvelujärjestelmää uudistetaan tiedon avulla. Yleisessä yhteiskuntaa koskevassa digitalisaatiokeskustelussa korostuu asiakaslähtöisyys, toiminnan uudistaminen, ilmiöpohjaisuus ja ekosysteemijattelu, joita Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategiassa ei ole juuri huomioitu. Tätä tukee myös verkkokysely, jossa asiakaslähtöiset palveluekosysteemit ja niiden mahdollistaminen nousivat keskeiseksi kehitysajuriksi. Näiden teemojen edistäminen vaatisi avautumista niin poikkihallinnollisesti kuin yksityisten toimijoidenkin suuntaan. Tämän johdosta osa haastateltavista totesi, että strategian sisällölliseen päivitykseen ei kannattaisi uhrata voimavaroja, koska tämä voisi antaa väärän kuvan siitä, mihin sote-tiedonhallintaa halutaan kehittää. Haastatteluiden ja työpajan perusteella strategian näkyvyys on viime aikoina vähentynyt huomattavasti vaikka tarve strategiselle ja taktiselle suunnittelulle ja ohjaukselle on vain kasvanut.

Toimeenpanoa tulisi selkeyttää. Työpaja, haastattelut ja verkkokysely kaikki vahvistivat mielikuvaa, että toimeenpano on osin rapautunut ja tehoton. Strategian toimeenpanon piirissä ei ole systemaattista seurantaa ja ohjausta, sillä tavalla kuin olisi ollut tarpeellista. Strategian tavoitteiden osalta ei olla vielä maalissa, vaikka monet asiat etenevät. Jatkon kannalta olisi kriittistä saada strategian toimeenpanon tilanne- ja kokonaiskuva haltuun ja ymmärtää, miten kokonaisuus edistyy ja miten sitä johdetaan ja ohjataan. Tällä hetkellä fokus on ollut liikaa yksittäisissä toimenpiteissä, jolloin toimeenpanon kokonaisuus pirstaloituu. Lisäksi toimeenpanon osalta olisi hyvä päivittää strategian valmistelun yhteydessä tehty riippuvuuskartta, varsinkin kun uusia toimijoita on perustettu ja maakunta- ja sote-uudistus muuttaa rakenteita ja synnyttää uusia rooleja eri tavalla kuin strategian valmistelun yhteydessä oli ajateltu.

Toimeenpanon osalta on ongelmallista, että sote-tiedonhallinnan kehittäminen on hajautunut useaan eri strategiaan ja ohjelmaan. Erillään olevat kehittämisrahat pitäisikin kanavoida keskitettyyn kokonaisuuteen tai ainakin eri rahoituskanavien koordinaatiota tulisi vahvistaa. Lisäksi Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian toimeenpanon yhteyttä STM:n hallinnonalan tiedonhallinnan ja muuhun kehittämiseen tulisi vahvistaa. Samoin tulisi poikkihallinnollisuus huomioida vahvemmin ja tarkastella rahoitusta myös ilmiöpohjaisten hankkeiden näkökulmasta valtioneuvoston tasolla.

Toimeenpanon näkökulmasta arkkitehtuurityön merkitystä tulisi kasvattaa ja sen toimeenpanoon panostaa niin kansallisesti kuin alueellisesti. SOTE asiakas- ja potilas-tietojen kokonaisarkkitehtuurin uusi päivitys voisi tarjota työvälineet strategian toimeenpanolle ja ohjaukselle. Kokonaisarkkitehtuurin roolia kentän ohjauksen työkaluna tulisi vahvistaa.

Verkkokyselyn pohjalta jatkossa kehityspanoksia tulisi suunnata palveluekosysteemien kehittämisen lisäksi uudenvuotisiin ammattilaisten työkaluihin (esimerkiksi asiakkuudenhallinta ja analytiikka), kansallisten tietovarantojen parempaan hyödyntämiseen sekä mahdollistavan lainsäädännön kehittämiseen. Yhteenvetona teknologisen kehityksen osalta sisällön ja toimeenpanon päivitystarpeet voi tiivistää neljään keskeiseen trendiin.

- Digitalisaatio: toiminnan uudistaminen tiedon ja sähköisten palveluiden avulla. Erityisesti toiminnan todellinen uudistaminen, ei vain nykyisen toiminnan sähköistäminen.
- Tekoäly ja edistynyt analytiikka: tiedon jalostaminen, ennakointi ja koneoppiminen tukemaan niin johtamista kuin toimintaa.
- OmaData: miten tiedon hyödyntämistä voidaan kehittää siirtämällä vastuuta tietojen käytön luvituksesta vahvemmin kansalaisille ja edelleen mahdollistaa kansalaisten omatoimisuutta.
- Robotiikka: ohjelmistorobotiikan ja chatbottien hyödyntäminen tiedon liikkuvuuden parantamiseksi, hallinnollisten ja asiakaspalvelun prosessien automatisoimiseksi sekä tukemaan ammattilaisten toimintaa.

Yhteiskehittämiseen yritysten ja julkisen puolen välillä (public-private partnerships) tulisi panostaa jatkossa enemmän myös sote-tiedonhallinnan saralla. Pitäisi rakentaa yhteiskehittämisen malleja ja ymmärtää kokeiluiden merkitys ja niiden tuotantoon viennin vaatimukset. Perinteinen kilpailutus ennalta määriteltyyn tarpeeseen ei toimi riittävällä tavalla, vaan toimittajat pitäisi saada varhaisemmassa vaiheessa mukaan ideoimaan ja tunnistamaan kehitystarpeita. Muutenkin strategian toimeenpanoa on leimannut suuriin kehityshankkeisiin panostaminen ja osa haastateltavista nostikin erityisesti iteratiivisemmän kehittämisen, kokeilevan kulttuurin tukemisen ja innovatiiviset hankinnat keskeisiksi päivitystarpeiksi.

Tällä hetkellä strategian kehittämishankkeet ovat varsin isoja ja osin suljettuja, joten sote-tiedon ympärille syntyvä ekosysteemi ei mahdollistu riittävällä tavalla. Omatieto-

varanto voisi jatkossa tarjota kenties alustan uusille toimijoille, mutta tämä vaatisi aktiivista yhteistyötä yritysten kanssa sekä tiedon jaon insentiivien määrittelyä. Lisäksi asiakastietolaki pitäisi saada hyväksytyä mahdollisimman nopeasti, jotta Omatietovä-
rannon tietojen lainsäädännöllinen tila selkeytyy.

Strategiaprosessin osalta nousi esiin yhä vahvemmin kansainvälinen näkökulma ja EU yhteistyön tiivistäminen ja roolien selkeyttäminen erityisesti TEM:n ja LVM:n kanssa. Kansainvälisyydenkin osalta poikkihallinnollista yhteistyötä tulisi tiivistää, että sote-tiedonhallinta kehittyisi osana muuta julkishallintoa eikä jäisi omaksi irralliseksi siiloksi. Strategian toimeenpanossa olisi hyvä huomioida jatkossa vahvemmin myös elinkeinoelämän tarpeet. Mikäli sote-tiedon toissijaisen käytön lakiesitys vahvistetaan, niin sote-tiedon hyödyntäjien määrä ja monimuotoisuus kasvaa huomattavasti.

Strategisten tavoitteiden toteutumisen kannalta avainkysymys on kuitenkin se, että miten henkilökunta ja kansalaiset perehdytetään tiedon uudenlaiseen hyödyntämi-
seen. Koulutukseen, viestintään ja tietoisuuden lisäämiseen tulisi jatkossa panostaa merkittävästi enemmän. Tiedon hyödyntämisen osalta kansalliseen keskusteluun nou-
sevat jatkossa yhä enemmän eettiset ja yksityisyyden suojaan liittyvät kysymykset, jo-
ten kansalaisten näkökulmasta tämä asia olisi tärkeä huomioida myös Sote-tieto hyö-
tykäyttöön 2020 -strategiassa ja erityisesti sen toimeenpanossa.

8 Arvioinnin yhteenveto

Arvioinnin keskeiset tulokset ovat, että strategian sisältö ja tavoitteet ovat edelleen hyvin ajankohtaisia ja suurimmat ongelmat liittyvät toimeenpanoon ja sen johtamiseen ja ohjaamiseen. Toimeenpanon osalta puuttuu yhteinen jaettu tiekartta ja kehittämisen jatkumo. Strategian toimeenpanevan luonteen johdosta, olisi hyvin tärkeää määritellä myös mekanismit, miten strategian toimeenpanon suuntaa voidaan päivittää säännöllisesti. Nyt strategiaprosessi ei tue muutoksiin reagointia riittävällä tavalla. Strategia on luonteeltaan liian kertaluonteinen tuotos ja irrallaan toimeenpanosta.

Arvioinnin tuloksissa näkyy, että strategia tehtiin tukemaan edellisen sote-uudistuksen määrittelemää mallia ja sen kaatuminen on tuonut omat haasteensa toimeenpanoon. Toimeenpanoa ei ole täysin kyetty sitomaan osaksi nykyistä maakunta- ja sote-uudistusta. Lisäksi strategian edellyttämät resurssit ovat vahvasti sidottuna uudistukseen. Nämä tekijät ovat omalta osaltaan hidastaneet toimeenpanon etenemistä.

Toimeenpanon tulosten vaikuttavuutta on vaikea arvioida, koska suurin osa toimenpiteistä on vielä alkuvaiheessa. Tähän vaikuttaa myös tavoitteiden ja toimenpiteiden puuttuvat mittarit. Mikäli vaikuttavuutta haluttaisiin todella arvioida, tulisi ymmärtää ja konkretisoida tavoiteltava muutos mittareiden avulla. Pääosa haastateltavista totesi, että yksittäisissä hankkeissa tehdään hyvää työtä ja organisoidusti, mutta hankkeet ovat osin irrallisia. Lainsäädännön valmistelutyön hidas eteneminen on vaikuttanut toimenpiteiden läpivientiin. Haastatteluissa nousi esiin myös, että kansallisen ohjauksen epäselvyys on hidastanut toimenpiteiden etenemistä.

Strategia tarkastelee sote-tiedon hyödyntämistä vielä varsin ICT-lähtöisesti ja keskittyy tietopohjan kehittämiseen. Todellinen vaikuttavuus kuitenkin saavutetaan toiminnan ja toimintatapojen muutoksella. Tällä hetkellä osa haastateltavista koki, että on riski, että tietojärjestelmiä uudistetaan, mutta toimintaa ei muuteta samalla. Tulosten saavuttamiseksi toimenpiteet tulisikin sitoa kiinteämmin toiminnan ja palvelujärjestelmän uudistamiseen.

Strategiaa tehdessä tavoitteena oli tukea palvelujärjestelmän kehittymistä kohti toiminnallisesti integroitua palveluekosysteemiä. Tämä ei muodostu vain kansallisten toimenpiteiden avulla, vaan kaikkien palveluiden muodostamasta kokonaisuudesta. Kansallisesti palveluiden kehittäminen on ihan järkevää, kunhan ne vain toimivat osana ekosysteemiä. Tällä hetkellä toimenpiteet näyttävät hieman suljetulta systeemiltä, mihin muiden palveluiden on hankala kytkeytyä. ICT-ratkaisuilla itsessään ei ole arvoa, vaan arvo syntyy lähellä asiakasta ja muodostuu toimivista palveluista, kansalaisen

roolin muutoksesta, ammattilaisten uudenaikaisista toimintatavoista ja johtamisen muutoksesta. Tämä vaatii kentän osallistamista, nyt tämä on joidenkin haastateltavien mielestä unohtunut.

Monet haastateltavista myös pohtivat, että mitkä asiat ovat edenneet nimenomaisesti tämän strategian ansiosta vai onko eteneminen tapahtunut muuten tai muiden ohjaavien dokumenttien tai tahojen toimesta. Tämän arvioimista hankaloittaa, että sote-tiedonhallinnan kehittämisen rahoitus on hajaantunut, strategian toimeenpanoon ei itessään ole juurikaan varattu rahoitusta, strategisia tavoitteita ei ole mittaroitu ja toimeenpanon seuranta ei ole systemaattista.

Arvioinnin tulokset ovat hyvin linjassa STePS 2.0. hankkeen tekemien tutkimusten kanssa⁷⁸⁹¹⁰. Näiden tutkimusten keskeiset tulokset ovat:

- Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen kärsii tiedon puutteesta, tietojen saatavuus ja käytettävyys on heikko ja reaaliaikaista tietoa käytössä hyvin vähän.
- Kyselyn mukaan sairaanhoitopiireistä ja terveyskeskuksista 76 prosentissa tietosuojakoulutusta on annettu kattavasti koko henkilöstölle.
- Julkisen terveydenhuollon kaikissa organisaatioissa ammattilaiset käyttivät viime vuonna sähköistä varmentamista Kanta-palveluissa. Sairaanhoitopiireistä 71 prosenttia ja terveyskeskuksista 55 prosenttia ilmoitti käyttävänsä sähköistä varmennetta myös esimerkiksi potilastietojärjestelmään kirjautumiseen.
- Perusterveydenhuollon lääkäreistä reilu kolmannes käytti vuonna 2017 vielä paperia päivittäin tai viikoittain potilaita koskevaan tiedonvaihtoon. Vuodesta 2010 paperin käyttö on kuitenkin vähentynyt merkittävästi. Syy on lääkäreiden tyytymättömyys tietojen saatavuuteen sähköisesti,

⁷ <https://thl.fi/fi/-/digi-tieto-paatyy-heikosti-johtamisen-tueksi-sosiaali-ja-terveydenhuollossa> (haettu 5.11.2018)

⁸ <https://thl.fi/fi/-/laakarit-vaihtavat-edelleen-paljon-potilastietoa-paperilla> (haettu 5.11.2018)

⁹ <https://thl.fi/fi/-/potilas-ja-asiakastietojarjestelmien-toimivuus-paranee-hitaasti-ammattilaisten-antama-kouluarvosana-7-> (haettu 5.11.2018)

¹⁰ <https://thl.fi/fi/-/terveydenhuollon-tietojarjestelmat-ovat-entista-alykkaampia-auttavat-jopa-diagnoosin-tekemisessa> (haettu 5.11.2018)

- Potilas- ja asiakastietojärjestelmien toimivuus on lääkärien mielestä parantunut hieman viime vuosina, mutta kehitettävää on vielä paljon. Tuoreen tutkimuksen mukaan lääkärit antoivat käyttämälleen tietojärjestelmälle kouluarvosanaksi hieman alle 7.
- Terveydenhuollon tietojärjestelmät ovat kehittyneet nopeasti viime vuosina, ja niistä on entistä enemmän apua potilaiden hoidossa. Järjestelmät auttavat esimerkiksi suunnittelemaan, millainen hoito sopii potilaalle parhaiten. Sosiaalihuollossa päätöksentekoon yhdistettyjä järjestelmiä oli THL:n tutkimuksen mukaan 10-20 prosentilla julkisista organisaatioista vuonna 2017.
- Terveydenhuolto on jo kattavasti liittynyt Kanta-palveluihin, mikä mahdollistaa sekä julkisen että yksityisen puolen potilastietojen hyödyntämisen hoidossa. Sosiaalihuollon organisaatioita liittymiset Kanta-palveluihin alkoivat keväällä 2018.

Arviointi tuotti eri näkökulmista tilannekatsauksen siitä, miltä strategia ja sen toimeenpano näyttävät. Haastatteluissa korostui, että sote-sektori on tiedonhallinnan saralla toiminut suunnannäyttäjänä niin strategisen suunnittelun kuin operatiivisen kehittämisenkin osalta. Huolimatta toimeenpanoon liittyvistä haasteista tiedonhallinnan kehitys on ollut varsin hyvää strategiakaudella ja strategia itsessään on vahvistanut tiedonhallinnan merkitystä laajalti sote-toimijoiden parissa.

Strategian valmistelu on tehty 2014 ja toimintaympäristö on muuttunut sen jälkeen radikaalisti. Digitalisaatio, tekoäly ja muut trendit ovat nousseet julkiseen keskusteluun vasta strategian julkaisun jälkeen. Strategiassa siis näkyy, että se on oman aikansa tuote, mutta siitä huolimatta sen sisältö ja tavoitteet ovat edelleenkin erittäin ajankohtaisia. Niiden merkitys on jopa kasvanut strategian julkaisun jälkeen. Ilman strategisten tavoitteiden toteutumista asiakaslähtöiset palveluekosysteemit, digitalisaatio, tekoäly ja tiedolla johtaminen eivät realisoitu.

9 Suositukset

Suosituksien osalta on tunnistettu keskeisiä päivitystarpeita strategian sisällön, toimeenpanon ja koko strategiaproessin näkökulmista. Osa suosituksista on riippuvaisia strategian asemoinnista ja osa liittyy laajemmin sote-tiedon hyödyntämiseen, jotka tulisi huomioida vaikka strategian osalta ei tehtäisi varsinaista päivityskierrosta.

Strategian aseointi: Tällä hetkellä strategian asema on irrallinen ja tulevaisuus on hieman epäselvä. Sen osalta tulisi päättää mikä strategian merkitys jatkossa on ja sitoa tiukemmin tukemaan isompaa kokonaisuutta (STM:n strategia). Strategian tavoitteet ovat edelleen hyvin ajankohtaisia ja sisältö on pääosin hyvä. Strategia on varsin tunnettu, ymmärrettävä ja sitä pidetään yleisesti onnistuneena. Sen merkitys on kuitenkin viime aikoina pienentynyt ja asema muun ohjauksen ristipaineessa näyttäytyy toimijoille epäselvänä. Tarvitaan erillisiä toimenpiteitä, jotta strategia toimisi edelleen kehittämistä ohjaavana dokumenttina. Strategian merkitystä tulisi korostaa mm. maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun yhteydessä ja panostaa strategian ja toimeenpanon viestintään.

Strategiaproessin kehittäminen: Strategiaproessia tulisi kehittää tukemaan muutoksiin reagoimista. Toimintaympäristön suuria muutoksia tai uusia teknologisia trendejä ei tällä hetkellä kyetä huomioimaan toimeenpanon suunnan osalta. Strategian päivityksestä ja etenemisen seurannasta pitäisi kehittää jatkuvaluonteista. Tätä tukemaan strategiaproessiin tulisi sisällyttää tarvittavat mekanismit. Strategiaproessin osalta tavoitteet ja tavoiteltava muutos tulisi konkretisoida mittarien avulla. Mittarit auttavat myös etenemisen jatkuvaluonteista seurantaan ja arviointia. Mittarit mahdollistavat yhteisen tilannekuvan muodostamisen tukemaan tiedonhallinnan ohjausta ja kehittämistä.

Toimeenpanon uudelleenorganisointi: Strategian toimeenpanolle tulisi määritellä uusi omistaja, jonka tehtävänä olisi varmistaa hankehallinnan työkalujen käyttöönotto ja toimeenpanon seurannan systematisointi. Toimeenpanosuunnitelma tulisi päivittää ja kuvata selkeämmin mitä jatkossa tavoitellaan (vision kirkastaminen) ja kenen toimesta ja miten tavoitetaan päästään. Näiden osalta pitäisi tunnistaa minkälaisia resursseja toimeenpano vaatii sekä peilata niitä realistisesti olemassa oleviin resursseihin. Ilman riittävää resursointia toimeenpanon ongelmia ei saada ratkaistua.

Toimeenpanon priorisointi: Strategian toimeenpano tulisi vaiheistaa selkeämmin. Samalla pitäisi eri toimenpiteet priorisoida uudelleen, jotta voitaisiin varmistaa kehitystyön eteneminen ja resurssien kohdentuminen kriittisiin toimenpiteisiin. Näiden pohjalta tulisi rakentaa yhteinen ja jaettu toimeenpanon tiekartta kuvaamaan kehittämisen

jatkumoa. Tämä parantaisi toimeenpanon kokonaiskuvan hahmottamista sekä alueellisten kehittämishankkeiden asemoinnin suhteessa kansalliseen kehitykseen. Kaikki keskeiset sidosryhmät tulisi sitouttaa yhteiseen näkemykseen etenemisestä.

Ohjausrakenteiden selkeyttäminen: Toimeenpanon osalta tulisi määritellä strategien ja taktisen tason omistajuus sekä käydä työnjakokeskustelu. Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisen tietohallinnon neuvottelukunnan asemointi strategisen suunnittelun ja toimeenpanon ohjauksen näkökulmasta olisi tärkeää. Tämän lisäksi taktisen tason suunnittelu vaatii selkeään vastuutahon ja toimeenpanon omistajuuden, jotka yhdessä keskeisten sidosryhmien kanssa varmistavat strategisen suunnittelun ja ohjauksen sekä operatiivisen toimeenpanon yhdenmukaisuuden ja määrittää taktiikan tavoitelaan pääsemiseksi. Strategian valmistelun yhteydessä tehty riippuvuuskartta tulisi päivittää erityisesti uusien toimijoiden sekä muiden ohjaavien linjausten roolien selkeyttämiseksi.

Rahoituksen koordinoinnin kehittäminen: Sote-tiedonhallinnan kehittämisen rahoitus on hajautunut monelle eri taholle ja niitä ohjaa usea dokumentti. Koko rahoitusmalli tulisi selkeyttää ja keskustella eri toimijoiden kanssa yhteisestä ylätason suunnasta, kehittämisen painopisteistä ja tavoitteista. Erillään olevat kehittämisrahat pitäisi kanavoida keskitetyksi vaikkapa ilmiöpohjaisiin ohjelmiin.

Mahdollistajista mahdollisuuksien realisointiin: Toimeenpanon sisältöä tulisi päivittää erityisesti tiedon hyödyntämisen kytkemiseksi palvelujärjestelmän uudistamiseen. Tällä hetkellä strategia keskittyy vahvasti ICT-lähtöiseen kehittämiseen irrallaan palvelujärjestelmän uudistamisesta. Kehittämisen painopistettä tulisi siirtää jatkossa enemmän mahdollisuuksien realisoimiseen. Ilman toiminnan muutosta tulosten vaikutavuus jää saavuttamatta. Tämä vaatii laajaa yhteistyötä sekä kansallisten ja alueellisten toimijoiden välillä, että toiminnan ja tekniikan välillä. Teknologian ei tulisi määritellä toiminnallisuuksia, vaan muutos lähtee toiminnasta.

Sote-tieto osaksi ympäröivää yhteiskuntaa: Sote-tiedon hyödyntäminen tulisi kytkeä vahvemmin osaksi ympäröivää yhteiskuntaa. Tietoja pyritään hyödyntämään jatkossa yhä enemmän yli toimialarajojen. Jokainen hallinnonala ei tulevaisuudessa katso asiakasta enää vain omasta siilostaan, vaan asiakasta tarkastellaan kokonaisuutena. Tämä näkyy vahvasti mm. ilmiöpohjaisen julkishallinnon kehityksessä kuten valtionvarainministeriön elämäntapahtumat kehitystyö. Ilmiöpohjaisuus korostaa systeemijattelua ja tiedon hyödyntämistä asiakaslähtöisissä tilannekuvissa, jossa sote muodostaa vain osan tietopohjasta. Sote-tietoa voidaan hyödyntää niin kansalaisen kuin palvelujärjestelmän tilannekuvien muodostamisessa. Tilannekuvat mahdollistavat kohteen tilan ja hyvinvoinnin kehittymisen seurannan kokonaisvaltaisesti kontekstisidonnaisesti.

Tuotantolähtöisyydestä asiakaslähtöiseksi: Sote-tiedonhallinnan kehittämisessä tulisi jatkossa näkyä vahvemmin asiakaslähtöisyys. Palvelujärjestelmää tulisi katsoa asiakkaan näkökulmasta ja uudistaa asiakkaan roolia. Sähköiset palvelut eivät itsessään muuta toimintaa asiakaslähtöiseksi, vaan se vaatii sosiaalihuollon ja terveydenhuollon tietojen parempaa yhteiskäyttöä (ihmisen tarkastelu kokonaisuutena) sekä yhteisten toimintamallien kehittämistä yli sektorirajojen. Asiakaslähtöisyys edellyttää myös hyvinvoinnin palveluekosysteemien muodostamista, joissa palveluntuottajalla ei asiakkaan näkökulmasta pitäisi olla merkitystä. Merkittävää on asiakkaan tiedon liikuminen asiakkaan mukana palvelusta toiseen. Tämä vaatisi vahvempaa yritysten ja yksityisten palveluntuottajien roolia ja osallistamista.

Yksityisyyden suoja ja eettiset kysymykset: Strategian sisällössä ja toimeenpanossa tulisi huomioida vahvemmin kansalaisten yksityisyyden suojan varmistaminen sekä uusien teknologisten ratkaisujen synnyttämät eettiset kysymykset. Tulevaisuudessa mm. tekoälyn kehittyessä hallinnon tulisi kyetä vastaamaan ja linjaamaan sote-tiedon hyödyntämiseen liittyviä eettisiä kysymyksiä. Työtä tulisi edistää myös yhteistyössä koko valtionhallinnon tasolla. OmaData ja sen tarjoamien mahdollisuuksien tulisi ohjata jatkossa voimakkaammin tiedon hyödyntämisen ja käytön kehittämistä. Asiakkaan oikeuksien vahvistaminen tarjoaisi keinot luoda asiakaslähtöisiä tilannekuvia yli sektorirajojen.

Koulutusyhteistyön lisääminen: Ammattilaisten koulutukseen pitäisi jatkossa panostaa yhä enemmän. Yhteistyötä OKM:n ja koulutusorganisaatioiden kanssa tulisi tiivistää. Strategisten tavoitteiden toteutumisen kannalta on kriittistä, miten ammattilaiset perehdytetään tiedon uudenlaiseen hyödyntämiseen ja miten kirjaamiskäytäntöjä yhdenmukaistetaan ja kehitetään edelleen.

Tiedolla johtaminen ei ole vain teknologiaa: Strategia korostaa hyvin pitkälti teknisten mahdollistajien ja tietopohjan kehittämistä. Tiedolla johtaminen vaatii kuitenkin myös johdon uudenlaista ajattelutapaa sekä kykyä hyödyntää tietoa osana johtamista. Tämän johdosta jatkossa tulisikin panostaa vahvasti myös johdon muutuskoulutukseen sekä ajattelumallin kehittämiseen.

Sidosryhmien osallistaminen: Strategian toimeenpanon yhteydessä sidosryhmien osallistuminen on vähentynyt ja tämä on synnyttänyt lievän luottamuspulan eri toimijoiden välillä. Jatkossa tulisi panostaa kentän toimijoiden sitouttamiseen, yhteiseen keskusteluun ja strategian jalkauttamiseen kentälle ohjaamaan kehitystyötä.

Uusien teknologiatrendien huomioiminen: Strategiaprosessin pitäisi tukea jatkossa uusien teknologiatrendien huomioimista. Kriittisimmät päivitystarpeet tiedon hyötykäy-

tön näkökulmista ovat mm. ovat tekoäly, robotikka ja edistynyt analytiikka. Näitä asioita edistetään jo STM:n toimesta, mutta niiden sitominen osaksi strategian toimeenpanoa olisi tärkeää.

Liitteet

Liite 1. Sote-tieto hyötykäyttöön kyselytutkimus loppuraportti 31.10.2018

Liite 2. STM verkkokysely klusterianalyysi 7.11.2018

Liite 3. Haastatellut henkilöt

A photograph of three people sitting at a table in a meeting room. On the left, a man with glasses and a beard is smiling. In the middle, a woman with long brown hair is laughing. On the right, a man with a beard and glasses is looking towards the woman. They are sitting at a wooden table with a blue cushioned bench behind them. A white text box is overlaid on the bottom half of the image.

Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 - strategiatutkimus

Loppuraportti 31.10.2018

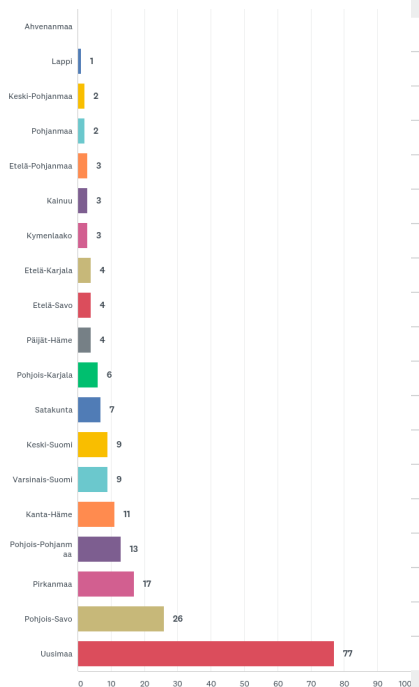
Tiivistelmä

- **Kysely avattu 18.9.2018**
- **Kysely suljettu 22.10.2018**
- **Yhteensä vastauksia 201kpl**
 - Suomeksi: 196kpl
 - Ruotsiksi 5kpl
- **Vastaukset strategiakoreittain:**
 - Kansalainen 49kpl
 - Ammatilainen ja Palvelujärjestelmät 42kpl
 - Tiedon jalostaminen ja tiedolla johtaminen 36kpl
 - Tiedonhallinnan ohjaus ja yhteistyö 27kpl
 - Infostrukturi 19kpl



Q1: Missä maakunnassa asut?

- Vastauksia: 201, ohitettuja: 0

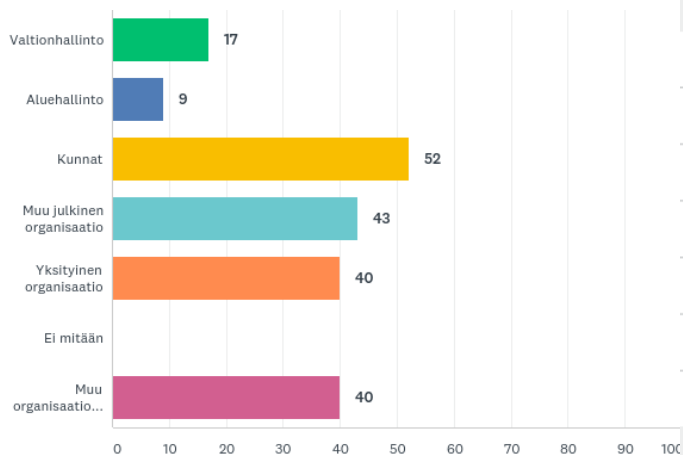


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Ahvenanmaa	0.00%	0
Lappi	0.50%	1
Keski-Pohjanmaa	1.00%	2
Pohjanmaa	1.00%	2
Etelä-Pohjanmaa	1.49%	3
Kainuu	1.49%	3
Kymenlaako	1.49%	3
Etelä-Karjala	1.99%	4
Etelä-Savo	1.99%	4
Päijät-Häme	1.99%	4
Pohjois-Karjala	2.99%	6
Satakunta	3.48%	7
Keski-Suomi	4.48%	9
Varsinais-Suomi	4.48%	9
Kanta-Häme	5.47%	11
Pohjois-Pohjanmaa	6.47%	13
Pirkanmaa	8.46%	17
Pohjois-Savo	12.94%	26
Uusimaa	38.31%	77
TOTAL		201



Q2: Millaisessa organisaatiossa työskentelet?

- Vastauksia: 201, ohitettuja: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Valtionhallinto	8.46%	17
Aluehallinto	4.48%	9
Kunnat	25.87%	52
Muu julkinen organisaatio	21.39%	43
Yksityinen organisaatio	19.90%	40
Ei mitään	0.00%	0
Muu organisaatio, mikä?	19.90%	40
TOTAL		201



Q2: Millaisessa organisaatiossa työskentelet?

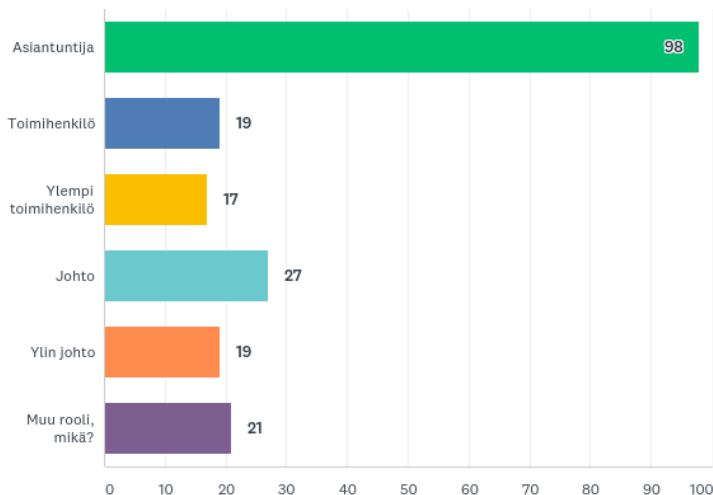
- **Muu, mikä?**

Eksote, Eläkkeellä, Församling, HUS, Julkinen yhtiö, Julkinen, liikelaitos, Järjestö, Järjestö, Järjestö, Järjestö, Järjestö, Järjestö, kaltoinkohdellut ry, Kela, Kela, Kuntayhtymä, Kuntayhtymä, Kuntayhtymä, Kys, Kärkihanke, Liitto, Maakuntavalmistelu, Mm, Oma yritys, Opetusala, Seurakunta, Siun Sote, Sosiaalialan järjestö, Soteyhdistys, THKY, Työkyvyttömyyseläkeläinen, Työtön, Yhdistys, Yhdistys, Yhdistys, Yhdistys, Yksittäinen Kuntalainen, yleishyödyllinen säätiö, Yliopisto



Q3: Millaisessa roolissa vastaat kyselytutkimukseen?

- Vastauksia: 201, ohitettuja: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Asiantuntija	48.76%	98
Toimihenkilö	9.45%	19
Ylempi toimihenkilö	8.46%	17
Johto	13.43%	27
Ylin johto	9.45%	19
Muu rooli, mikä?	10.45%	21
TOTAL		201



Q3: Millaisessa roolissa vastaat kyselytutkimukseen?

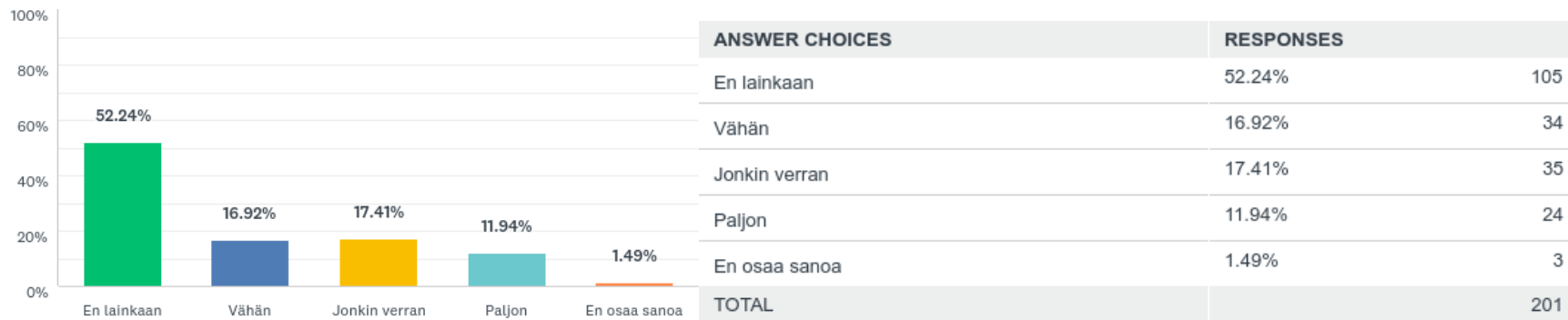
- **Muu, mikä?**

Asiakas, Avustava, ex tj, Förtroendevald, hanketyöntekijä, kaltoinkohtelu kokemuksen omaavana, Kansalainen, Kansalainen, kansalainen, Kansalaisaktivistin, entinen työntekijä liittotasolta, Kansalaisena, Kuntalainen Mm, Omistaja-yrittäjä, Opettaja, Opettja, tutkija, sosiaali- ja terveystieteiden opiskelija, työkyvyttömyyseläkeläinen, työntekijä, työntekijä..opistoaste, Yksityishenkilö/asiakas



Q4: Kuinka paljon olet osallistunut strategian valmistelutyöhön?

- Vastauksia: 201, ohitettuja: 0



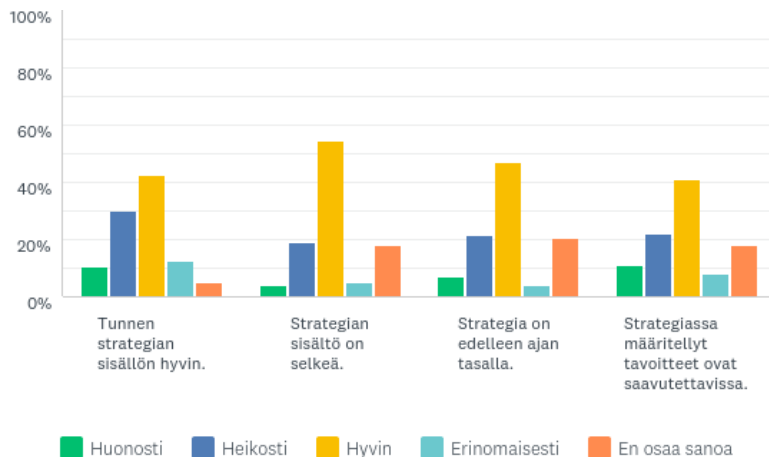
Q5: Kuinka paljon olet osallistunut strategian toimeenpanotyöhön?

- Vastauksia: 201, ohitettuja: 0



Q6: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa strategian laatimistyötä.

- Vastauksia: 100, ohitettuja: 97

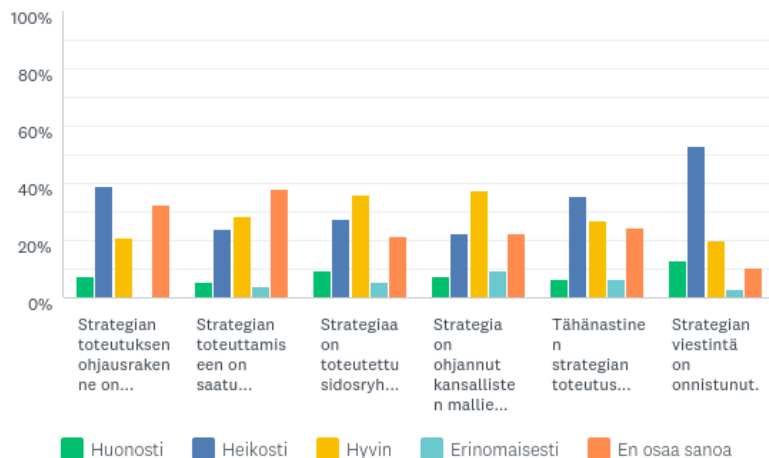


	HUONOSTI	HEIKOSTI	HYVIN	ERINOMAISESTI	EN OSAA SANOAA	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
Tunnen strategian sisällön hyvin.	10.58% 11	29.81% 31	42.31% 44	12.50% 13	4.81% 5	104	2.47
Strategian sisältö on selkeä.	3.96% 4	18.81% 19	54.46% 55	4.95% 5	17.82% 18	101	2.25
Strategia on edelleen ajan tasalla.	6.86% 7	21.57% 22	47.06% 48	3.92% 4	20.59% 21	102	2.07
Strategiassa määritellyt tavoitteet ovat saavutettavissa.	11.00% 11	22.00% 22	41.00% 41	8.00% 8	18.00% 18	100	2.10



Q7: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa strategian toteutusta.

• Vastauksia: 95, ohitettuja: 106

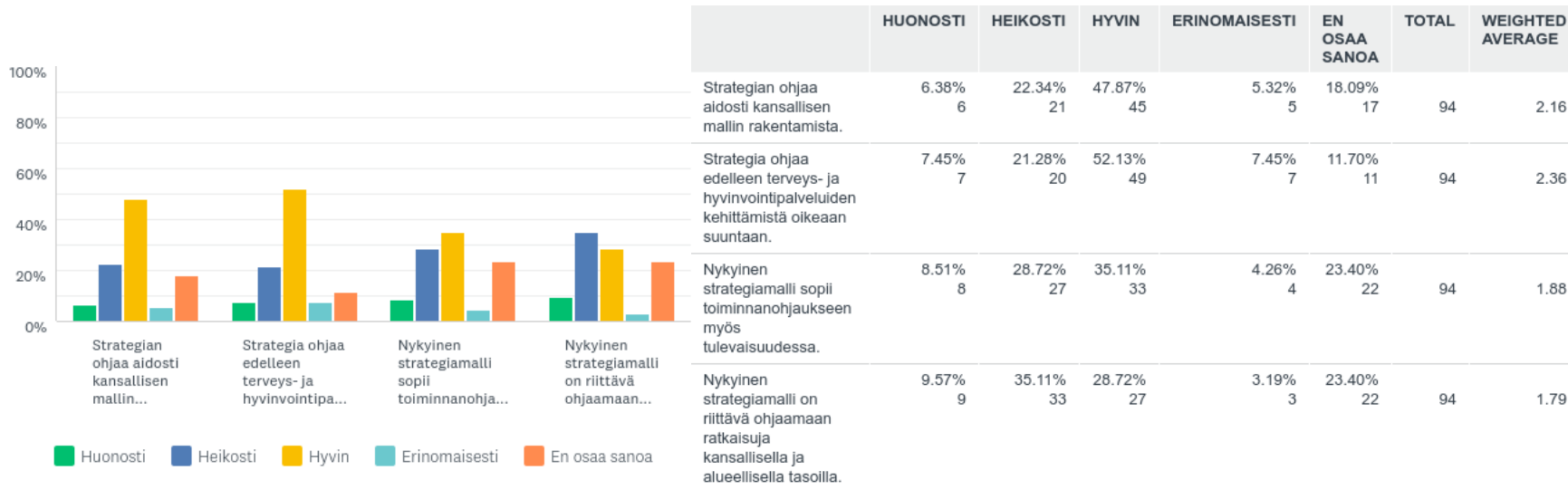


	HUONOSTI	HEIKOSTI	HYVIN	ERINOMAISESTI	EN OSAA SANOA	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
Strategian toteutuksen ohjausrakente on onnistunut.	7.37% 7	38.95% 37	21.05% 20	0.00% 0	32.63% 31	95	1.48
Strategian toteuttamiseen on saatu riittävä rahoitus.	5.26% 5	24.21% 23	28.42% 27	4.21% 4	37.89% 36	95	1.56
Strategiaa on toteutettu sidosryhmien välisenä yhteistyönä.	9.57% 9	27.66% 26	36.17% 34	5.32% 5	21.28% 20	94	1.95
Strategia on ohjannut kansallisten mallien rakentamista.	7.53% 7	22.58% 21	37.63% 35	9.68% 9	22.58% 21	93	2.04
Tähänastinen strategian toteutus on onnistunut.	6.45% 6	35.48% 33	26.88% 25	6.45% 6	24.73% 23	93	1.84
Strategian viestintä on onnistunut.	12.77% 12	53.19% 50	20.21% 19	3.19% 3	10.64% 10	94	1.93



Q8: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa strategian tulevaisuutta.

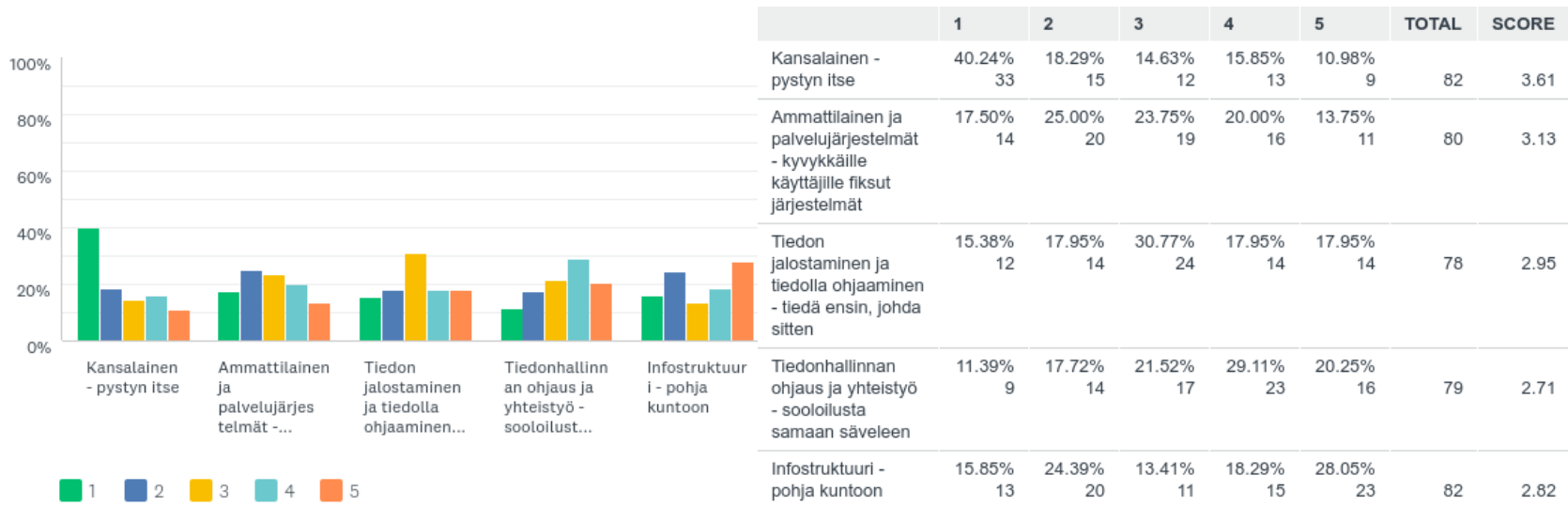
• Vastauksia: 94, ohitettuja: 107



Q9: Missä strategisessa teemassa on onnistuttu parhaiten?

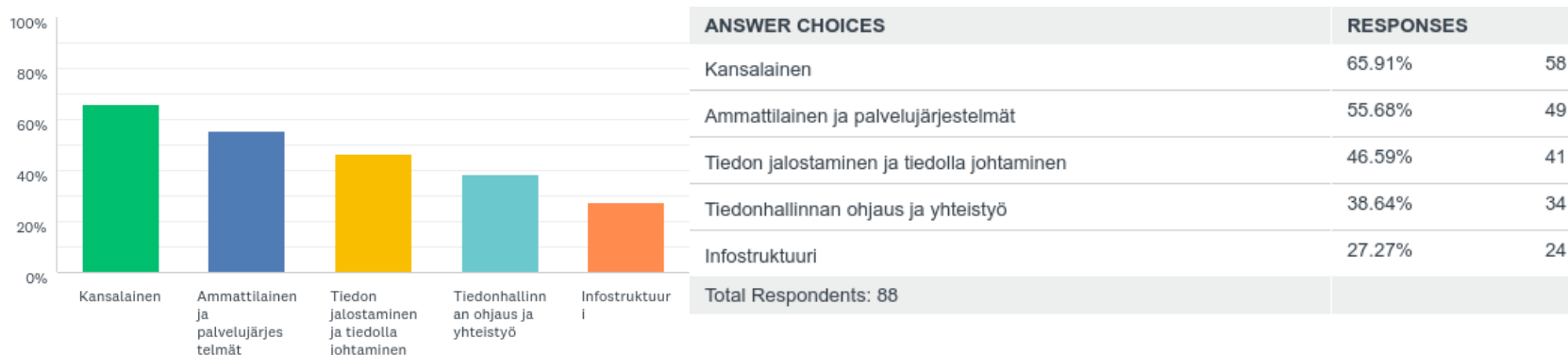
Järjestä teemat niin, että ensimmäisessä toimeenpano on onnistunut arviosi mukaan parhaiten.

• Vastauksia: 89, ohitettuja: 112



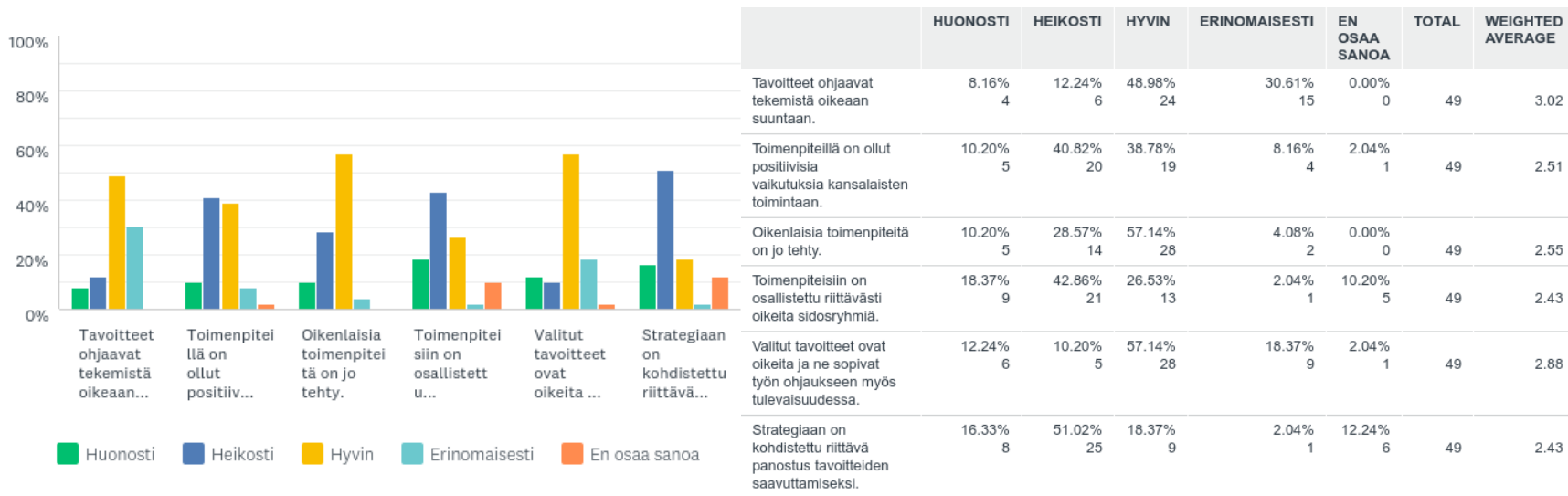
Q10: Mitä strategiateemoista haluat arvioida? (Valitse 1-5 teemaa)

- Vastauksia: 88, ohitettuja: 113



Q11: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa Kansalaisen strategiaa.

• Vastauksia: 49, ohitettuja: 152



Q11: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa Kansalaisen strategiaa.

- **Kerro lyhyesti, mitä kehitystoimenpiteitä Kansalaisen strategiateema tarvitsee?**
- Ainakin virtuaalisairaalahankkeessa luodut digihoitopolut ja omapolku ovat luoneet jo kattavat palvelut potilaan ja ammattilaisen väliseen sähköiseen asiointiin. Palvelu on luotu geneeriseksi kaikille sairaanhoitopiireille. Nyt pitäisi varmistaa, että hankkeessa luotu ratkaisu ei pääse siiloutumaan uudestaan hankkeen päättymisen vuoksi. Merkkejä on jo tämän osalta ilmassa koska kaikilla omat rahat / omat ratkaisut mielessä. Hankerahoituksen avulla palvelua tehtiin aidommin yhdessä, mutta nyt ihan selkeästi vaarana on tuo jälleensiiloutuminen. Olennaisia palveluita kilpailutetaan eri sairaanhoitopiireissä erikseen ja implementoidaan geneeriselle alustalle, eikä niin että palvelun kehittäjä kilpailuttaa kansallisesti ja näin säästäisi aikaa ja rahaa muulle kehitykselle. Erikoissairaanhoidon osalta digihoitopolut ovat helmi, josta on hyvä lähtee kohti noita muita strategian kohtia, asiakaskohtainen kokonaissuunnitelma, valinnavapaus, valtakunnallisuus esim, kanta ratkaisun osalta.
- Asiakkaan palvelusuunnitelman määrittely Kantapalveluun on lähinnä huono vitsi. Mutta hoidettaneen se sitten UNAn kautta kuntoon.
- asiakkaan prosessin tarkka suunnittelu ja yhdyspintojen huomiointi eri toimintojen ja toimijoiden kesken.
- Digipalvelujen kuten oman terveyskansion saavutettavuus vielä heikkoa. Pitäisi toimia yhtä luotetavasti kaikilla alustoilla. Kirjautuminen hankalaa. Ongelmia ratkaistaisiin parhaiten pilotoimalla haasteellisille kohderyhmille. Jo perusdigitaidon omaavalla on hankaluuksia ja tuki pitäisi olla välitöntä puhelinpalvelua.



Q11: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa Kansalaisen strategiaa.

- enemmän ekosysteemin avaamista ja toimijoiden laajempaa mukaan ottamista (ei pelkät isot kehittämishankkeet)
- Kansalaisen tarvitsemien välineiden tuottaminen, eli kansalaisen palvelupisteiden rakentaminen sekä ohjaus niissä
- Kehityksessä tulisi huomioida ns. "digitaaliset orvot" - se kymmenys joka jää sähköisten palvelujen ulkopuolelle eri syistä (oma valinta, omat taidot...).
- Lainsäädäntöä joka mahdollistaa, ei rajoita turhaan
- Lapsen ja nuoren kannalta ei riitä sote suunnitelmien kokonaisuus vaan myös sivistystoimen suunnitelmat ja koko perheen suunnitelmat ovat olennaisia, yksi lapsi yhteinen tilannekuva työryhmän suuntainen työ ja yhdyspinta ajattelu olisi saatava paremmin näkymään strategiassa.
- Lisää viestintää ja kansalaisten ottamista mukaan toimintaan
- Osallistakaa järjestöjä paremmin
- Paras lähteä kehittämään aisa kerrallaan, ei kerralla kaikkea. Ts. yksi asia kerrallaan käyttövalmiiksi.
- Pitää luoda oikeasti kansalaisen näkökulmasta oleva toimintamalli, kaikki tähän mennessä tehdyt keskittyvät hallinnon näkökulmaan ja vielä vahvasti organisaatio ja tietojärjestelmäkeskeisesti
- Ratkaisujen vaikuttavuutta tulee tutkia merkittävästi voimallisemmin kuin tähän saakka on tehty. Tulosten perusteella tulee painotuksia korjata.
- Selkeitä digitaalisia palvelupolkuja, mielellään vain yksi polku, josta löytyy kaikki.
- Selväsanaista ja aktiivista tiedottamista, tiedottamista ja tiedottamista



Q11: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa Kansalaisen strategiaa.

- Sote-tietojen hyötykäytön idea on hyvä. Lääkäri tai sosiaalityöntekijä näkee helposti ja kootusti potilaan tiedot ja voi paremmin hoitaa häntä. Myös tietojen käyttö tutkimukseen on perusteltua. Lääketiede kehittyy ja sairauksiin keksitään tehokkaampia hoitoja ja lääkkeitä. Mutta ongelmana sote-tietojen yhteen keräämisessä on tätä nykyä yksityisyyden suojan puute. Strategiassa jatkokehittämisessä siihen pitäisi kiinnittää erityistä huomiota. Kansalaisella tulisi olla oikeus omien tietojensa hallintaan. Esimerkiksi Omakanta-palveluun pitäisi saada lokitiedot, joista näkyy paitsi missä tietoja on käytetty ja katsottu, myös kuka tietoja on käyttänyt. Näkymisen epäämistä on perusteltu ammattilaisten yksityisyydensuojalla. Mutta eihän Kannassa ole kysymys heidän yksityisasiastaan vaan heidän toimimisestaan ammattilaisena. Sitä paitsi lokitiedot eivät näkyisi suurelle yleisölle vaan aina vain sille yksittäiselle kansalaiselle hänen omassa näkymässään. Kansalainen tuskin haluaa näytellä tietojaan julkisesti, hän vain haluaa varmistaa, että tietoja ei käytetä esimerkiksi asiattomaan urkintaan. Kannasta on helppo urkkina vaikka sukulaisen tai naapurin tietoja. Lokitietojen näkyminen toimisi pelotteena, joka vähentäisi ja estäisi tietojen väärinkäyttöä, kun kiinnijäämisen riski olisi 100 %. Yksityisyyden suojasta vielä: onko kansalaisella mahdollisuus halutessaan salata omat tietonsa jonkin tietyn yksikön sisällä? Nythän voi estää, etteivät ne näy esimerkiksi toiseen terveydenhuollon yksikköön. Miten tietojen tutkimuskäytössä varmistetaan yksityisyyden suoja? Vielä yksi näkökulma: Kansalaisilta ei ole kysytty, haluavatko he omat sote-tietonsa kansallisiin kokoomarekistereihin eikä rekistereistä ole mahdollisuutta kieltäytyä. Niissä on pakko olla mukana halusi tai ei. Onko tietoa tai tutkimusta siitä, miten muualla Euroopassa kansalaiset suhtautuvat tai suhtautuisivat heidän sote-tiedoistaan koottavaan kansalliseen rekisteriin?



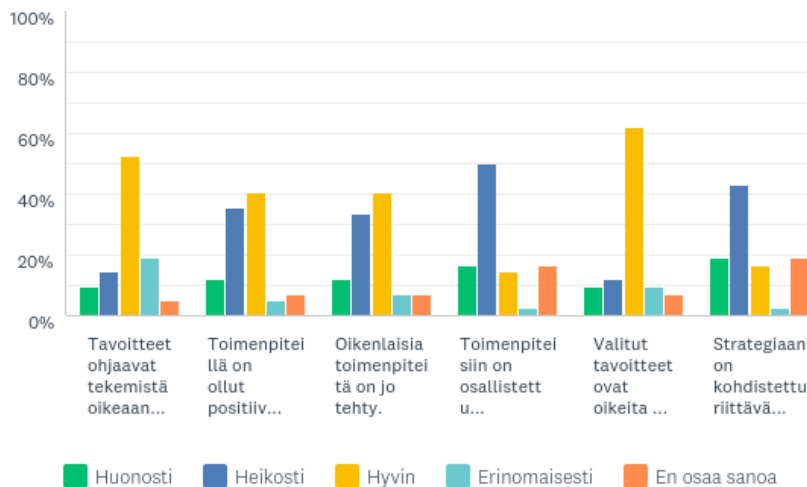
Q11: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa Kansalaisen strategiaa.

- teema ja sen ohjaus on liian hajanaista
- unohdettu erityisryhmät kuten työelämästä jo eläköityneet ja (kaiken ikäiset) vajaakuntoiset
- Vahvemman kansallisen ohjauksen ja yhteisen lainsäädännön.
- Vahvempi käyttöönotto ja implementointi, toiminnalliseen muutokseen panostaminen, vaade kansallisten palvelujen käytöstä myös valinnanvapauspalveluissa (yksityinen sekä julkisten organisaatioiden suunnittelu, järjestäjän vaatimukset), vahva kansalaisviestintä ja palvelujen edelleenkehittäminen, jolla tuetaan käyttöönottoa. Asiakaskohtainen kokonaissuunnitelma valmiiksi ennen vuotta 2021!
- Vielä tehokkaampaa kansalaisten osallistamista, sekä viestintää. Lisäksi ammattilaisten laajamittaisempaa toiminnan muutoksen tukea.
- Viittomakieliset kuurot, kuurosokeat, huonokuuloiset, puhevammaiset ja muut ryhmät on unohdettu kokonaan ottaa huomioon! Suunnitelma on esim. Pohjois - Savon liitolla, mutta työt eivät jatku, koska viittomakieli en kuuro kykenee parhaiten itse suunnittelemaan ja näkemään tarpeet kuin umpikuuleva, joka ei ymmärrä mitään näistä maailmoista. Erityisryhmät ovat jääneet unholaan!!! Ei ole yhdenvertaista, saavutettavuus ja esteettömyys polkee paikoillaan. Ongelmia on tulossa.
- Yhteistyö, yhdenmukaiset käytänteet, tiedon todellinen liikkuvuus ja kirjautuminen.



Q12: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa Ammattilaisen ja palvelujärjestelmien strategiaa.

• Vastauksia: 42, ohitettuja: 159



	HUONOSTI	HEIKOSTI	HYVIN	ERINOMAISESTI	EN OSAA SANOA	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
Tavoitteet ohjaavat tekemistä oikeaan suuntaan.	9.52%	14.29%	52.38%	19.05%	4.76%	42	2.95
Toimenpiteillä on ollut positiivisia vaikutuksia palvelujärjestelmien uudistamiseen.	11.90%	35.71%	40.48%	4.76%	7.14%	42	2.60
Oikeenlaisia toimenpiteitä on jo tehty.	11.90%	33.33%	40.48%	7.14%	7.14%	42	2.64
Toimenpiteisiin on osallistettu riittävästi oikeita sidosryhmiä.	16.67%	50.00%	14.29%	2.38%	16.67%	42	2.52
Valitut tavoitteet ovat oikeita ja ne sopivat työn ohjaukseen myös tulevaisuudessa.	9.52%	11.90%	61.90%	9.52%	7.14%	42	2.93
Strategiaan on kohdistettu riittävä panostus tavoitteiden saavuttamiseksi.	19.05%	42.86%	16.67%	2.38%	19.05%	42	2.60



Q12: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa Ammattilaisen ja palvelujärjestelmien strategiaa.

- Kerro lyhyesti, mitä kehitystoimenpiteitä Ammattilaisen ja Palvelujärjestelmien strategiateema tarvitsee?
- Aidosti SOTE yhteistyötä. kaikki samaan rekisteriin jotta kansalaista voidaan hoitaa yhteistyössä ja kokonaisuutena.
- Ammattilaisten käyttöön erilaiset sähköiset jörjestelmät on otettu onneksi käyttöön porrastettuna. Erilaisten toimijoiden välistä yhteensopivuutta kehitetään edelleen - hyvä näin. Kuten esim sähköinen laskutus Kelaan.
- Jos ajatellaan lapsia nuoria asiakkaina niin pitäisi tehdä enemmän yhteistyötä sote ja sivistyspalveluiden ammattilaisten kesken ja esim kyetä jakamaan samalle lapselle tehdyt asiakassuunnitelmat. Sote sisäinen yhteistyö ei riitä koska yleensä lapset ei ole sotessa vaan kotona, koulussa, varhaiskasvatuksess jonne palvelut pitää viedä aina kuin mahdollista . Sote palvelut tulisi mieltää tukipalveluita siihen että lapsen ja perheen arki sujuu ja pystytään käymään koulua, lisäksi koko perheen asiakkuuksia ja suunnitelmia tulisi kyetä käsittelemään yhdessä niin että myös aikuisten palveluissa otetaan huomioon lapset ja huolettavat. Palveluiden keskinäinen sote yhteensovitus ei riitä vaan ne on sovittava asiakkaan arkeen.
- Kansallinen päätös siitä että oikeasti saadaan toimijat mukaan kansallisesti.
- Kansallista ohjausta ja yhteiset tietosisällöt. Mikään ei edisty ilman pakottavia vaatimuksia.
- Kehittämisesurssi on ollut liian niukka. Enemmän valtion ohjausta ja isoja kansallisia hankkeita. Saadaan yhdenmukaiset toimintamallit ja toimivat järjestelmät
- Lainsäädäntö ei etene (toisiolaki, asiakastietolaki) ja luonnoksetkin menevät vain huonompaan suuntaan (asiakastietolain yhteisen sote-rekisterin vesittäminen GDPR:n varjolla). Parempaan pitäisi pystyä.



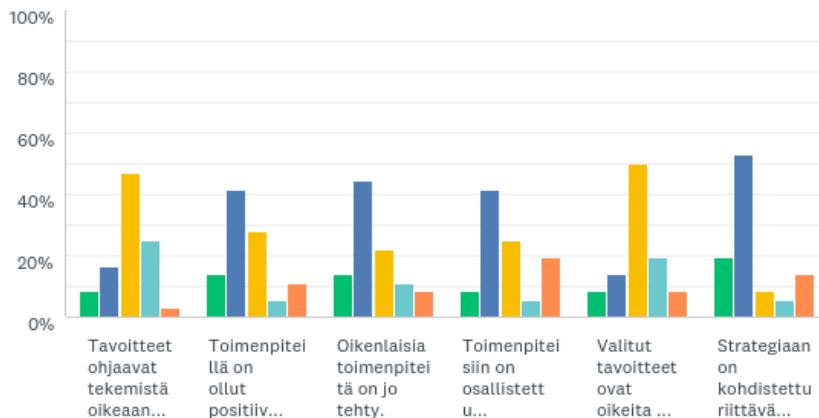
Q12: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa Ammattilaisen ja palvelujärjestelmien strategiaa.

- Liian paljon hajanaisia tietojärjestelmiä ja liian kova tietosuoja estää tietojen hyötykäytön yhteiskuntavastuullisesti.
- Liian paljon jää ilmaan se millä resursseilla nämä hyvätkin tavoitteet saavutetaan.
- Sama kuin edellinen. Nyt tuotetuista ratkaisusta kehityshankkeiden osalta pidettävä huolta jotta nuo mahdollistuu. Strategiatyössä tulisi kuunnella enemmän konkreettisten projektien avainhenkilöitä. Tällä hetkellä johdolla menee aika sote/yritys/hanke asioihin eikä konkreettiseen tekemiseen, kuilu on aika iso STM:sta palveluiden konkreettisiin kehittäjiin.
- Samat vastaukset kuin edellä olevaan listaan kirjoitin. Kielelliset oikeudet, erityisryhmät yms.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisilla on käytössään työtä ja sen toimintaprosesseja tukevia tietojärjestelmiä ☹️ Tarvitaan vahva panostus eri järjestelmien yhteistoimintaan. Peruskäyttäjätasolla (sote-ammattilainen) voi olla samaan aikaan pakko käyttää rinnakkain useita eri järjestelmiä (viisikin), jotka eivät komppaa keskenään. Työajan osuus varsinaiseen asiakas/potilastyöhön vähenee.
- Teemassa luetellut toimenpiteet ovat päätöksenteon tukea lukuun ottamatta toteutuneet varsin vaatimattomasti ja jääneet muiden teemojen varjoon. Käytännön työtä tukevia ratkaisuja ei ammattilaisille ole juurikaan pystytty tarjoamaan.
- Tämän teeman suhteen uudelleen arviointi siitä mistä lähteä liikkeelle. Tässäkin yritetty ottaa kaikki kerralla työn alle. Huonona esimerkkinä tietovaranto josta erityisen sekava käsitys mitä saatu aikaan jne. Tässä teemassa lähtökohtana ammattilaisten ja tietojärjestelmätoimittajien mukaan ottaminen, kuuleminen. He oikeastaan "rakentavat" tämän teeman toimenpiteet.
- -vuoropuhelu perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon kesken unohdettu -työterveyshuoltojen yhteydet ja tiedon kulku sekä perusterveydenhuoltoon että erikoissairaanhoidon ei ole saanut riittävästi huomiota
- Yksi järjestelmä esimerkiksi asiakkaiden tietojen jakamiseen ja tallentamiseen, terveys- ja sosiaalipalveluiden yhteinen.



Q13: Arvioi kuinka hyvin väittäämä kuvaa Tiedon jalostamisen ja tiedolla johtamisen strategiaa.

• Vastauksia: 36, ohitettuja: 165



	HUONOSTI	HEIKOSTI	HYVIN	ERINOMAISESTI	EN OSAA SANOA	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
Tavoitteet ohjaavat tekemistä oikeaan suuntaan.	8.33% 3	16.67% 6	47.22% 17	25.00% 9	2.78% 1	36	2.97
Toimenpiteillä on ollut positiivisia vaikutuksia tiedon jalostamiseen ja tiedolla johtamiseen.	13.89% 5	41.67% 15	27.78% 10	5.56% 2	11.11% 4	36	2.58
Oikennaisia toimenpiteitä on jo tehty.	13.89% 5	44.44% 16	22.22% 8	11.11% 4	8.33% 3	36	2.56
Toimenpiteisiin on osallistettu riittävästi oikeita sidosryhmiä.	8.33% 3	41.67% 15	25.00% 9	5.56% 2	19.44% 7	36	2.86
Valitut tavoitteet ovat oikeita ja ne sopivat työn ohjaukseen myös tulevaisuudessa.	8.33% 3	13.89% 5	50.00% 18	19.44% 7	8.33% 3	36	3.06
Strategiaan on kohdistettu riittävä panostus tavoitteiden saavuttamiseksi.	19.44% 7	52.78% 19	8.33% 3	5.56% 2	13.89% 5	36	2.42



Q13: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa Tiedon jalostamisen ja tiedolla johtamisen strategiaa.

- Kerro lyhyesti, mitä kehitystoimenpiteitä Tiedon jalostamisen ja tiedolla johtamisen strategiateema tarvitsee?
- Ei vielä riittävästi tiedon toissijaisesta käytöstä "välineitä" käytettävissä.
- Hoito-, syöpärekisteriin sekä muihin vastaaviin ilmoituksiin tarvittava data pitäisi pystyä hakemaan kantapalvelusta suoraan/rekisterinpitäjä. Ei erillisiä ilmoituksia tulevaisuudessa. Potilashallinnollisen tiedon tallentamista Kantaan kiirehdittävä jotta em. voidaan toteuttaa.
- Lainsäädäntöpohjan uudistaminen venynyt anteeksiantamattoman pitkään, vaikutukset tietojohdantamiseen ja tiedon käyttöön tutkimuksessa merkittävät. Tarvitaan selkeyttä, rahoitusta, innostusta ja toimeenpanon siirtoa hallinnollisista työryhmistä käytännön toteuttajille.
- Molemmat toimenpiteet toteutumatta, resursoinnista ei mitään tietoa. Eli ne pitäisi toteuttaa.
- Nyt kun tietoa saadaan potilas ja ammattilaispalveluista eheänä formaattina niin tämäkin on mahdollista kun varjellaan ja kehitetään samalla kuitenkin niitä asioita jotka on jo luotu. Panostus tähän on ollut tähän asti sinänsä heikkoa, mutta samalla riittävää koska tästä eteenpäin siihen kannattaakin panostaa enemmän
- Pitää ottaa huomioon se mistä tämä tieto tulee eli kuka sen tuottaa!! Iso osa kokonaisuudesta syntyy perustyon tekijöiden kirjauksista, monet uudet viime aikojen tiedonkeräysjärjestelmät (esim. AvoHilmo, Kanta) lisäävät perustyon "klikkauksia" ja tiukentuneilla tietosuoja-asetuksilla on vaikutusta samaan suuntaan. Tämä olisi mielestäni tärkeää ottaa huomioon.



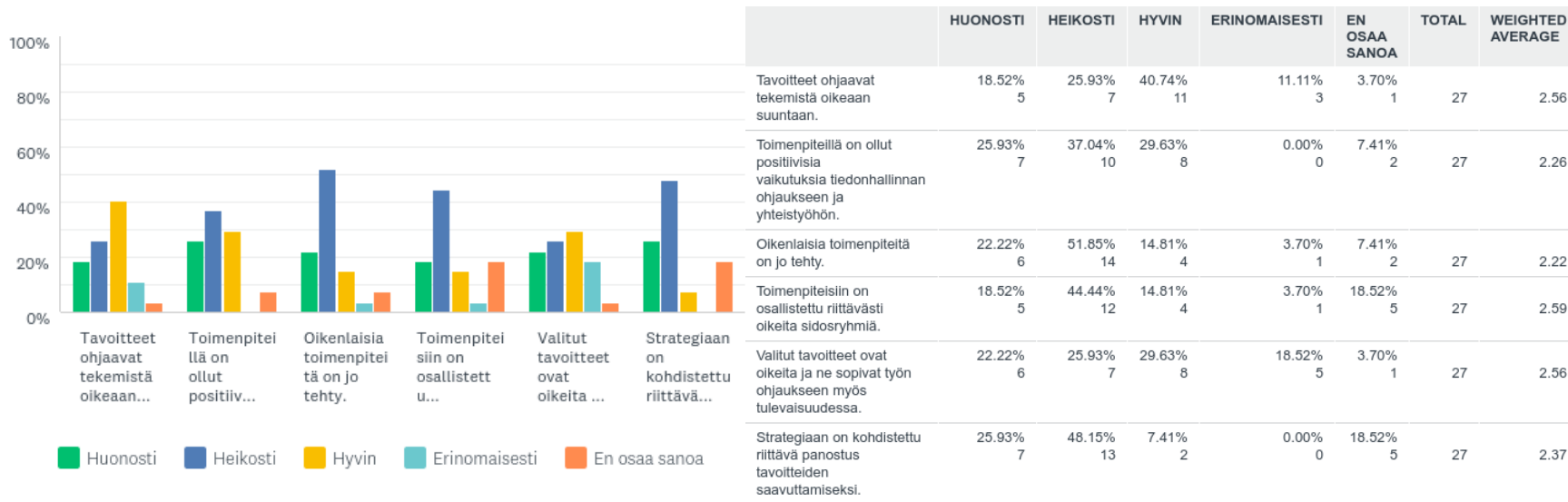
Q13: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa Tiedon jalostamisen ja tiedolla johtamisen strategiaa.

- Sote-tietojen toissijaisen käytön lainsäädäntö pitäisi saada päätökseen ja laki voimaan 1.1.2019
- Teeman toimenpiteitä ei ole pystytty toteuttamaan siten, että tavoitteiden mukaisia asioita olisi saavutettu. Lainsäädännön eteneminen on yksi osoitus tästä. Lisäksi palvelutuotannon muuttuminen siten, että myös sosiaali- ja terveydenhuollon ulkopuolella olevien toimijoiden tieto voitaisiin hyödyntää lienee edelleen varsin heikosti suunniteltu.
- Tähänkin vahvempi kansallinen ohjaus. Kuntien toimialoille enemmän tietoa ja pakotteita ohjata yhtenäisempään suuntaan. Tarvitaan myös valvontaa ja kontrollia.
- Tässäkin tarvitaan kansallista ohjausta ja valtakunnallisia linjauksia.
- Unohdetaan viittomakielisen kuuron palkkaamisen jatkumo. Tämä on tärkeää ja asiantuntijuus näkyy kehitystyön tuloksena. Tärkeää on edistää kuuron palkkaamista, koska on osaamista, halua ja tieto taitoa!
- Yksinkertainen vastuurakenne, parempi ja pitkäjänteisempi hankeistus
- ymmärrystä, että tietojärjestelmät ja teknologia tuottaa huonosti "tiedon jalostamista", jos tieto ja käsitteet eivät ole yhdenmukaisia- ihan ensin resurssit tietojen ja käsitteiden yhdenmukaistamiseen ja sen toteutus



Q14: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa Tiedonhallinnan ohjauksen ja yhteistyön strategiaa.

• Vastauksia: 27, ohitettuja: 174



Q14: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa Tiedonhallinnan ohjauksen ja yhteistyön strategiaa.

- **Kerro lyhyesti, mitä kehitystoimenpiteitä Tiedonhallinnan ohjauksen ja yhteistyön strategiateema tarvitsee?**
- Konkretiaa ja ohjausta lisää. Tavoitteet ovat hyviä, mutta ne pitää saada käytäntöön
- Koulutuksen järjestämistä yliopistoissa, ammattikorkeissa joka tasolla. Pelkkä täydennyskoulutus ei riitä. Koulutusorganisaatioiden johdolla ei ole tarpeeksi tietoa. He eivät tiedä mitä pitäisi tästä alueesta tietää. Ei tunnisteta koko kehittämisaluetta, joten koulutuksen ei löydy puoltajia. .
- Liian monimutkaisia himmeleitä, yksinkertaistusta ja selkeyttä tarvitaan
- Nämä ovat hyvin yleisluontoiset tavoitteet. Kustannus puolella pitäisi saada koottua kustannustiedot väestöpohjaisesti esim lasten ja nuorten osalta sekä sote että sivistyspuolen yhteisten kustannusten seuranta pitäisi saada mahdolliseksi (lapsibudjetointi vrt pohjois Pohjanmaan LAPE osana tekemä työ) Lasten ja nuorten hyvinvoinnin seurannan indikaattoristo on epäjohdonmukainen ja vinoutunutkin jos katsotaan valtioneuvosto tasolla esim alke ja sote ohjaukokonaisuutta. Päähteet ja tupakointi ja liikunta toistuvat mutta ihmissuhdeympäristö ei riittävästi mukana vaikka mielenterveysongelmat ovat suurin kansanterveysonglelma lapsilla ja nuorilla. Tarvittaisiin yhteinen kansallinen viitekehys lastrn ja nuorten hyvinvoinnin seurantaan. Seuranta esim sote ohjauksessa on liian palvelutarjontakeskeistä. Pitäisi tunnistaa paremmin tarve ja kysyntätekiäjät. Kansallisessa ohjauksessa kannattaisi ajatella enemmän asiakasryhmäkohtaisesti esim lapset ja Nuoret, työkäiset , ikäihmiset konseptilla. Päästäisiin aidosti asiakaslähtöisenpääm ohjaukseen ja tiedon hallintaan.
- Rahoitusta on panostettu merkittävästi, operatiivinen organisointi on olemassa, mutta strateginen suunta ja ohjauksen selkeys heikkoa.

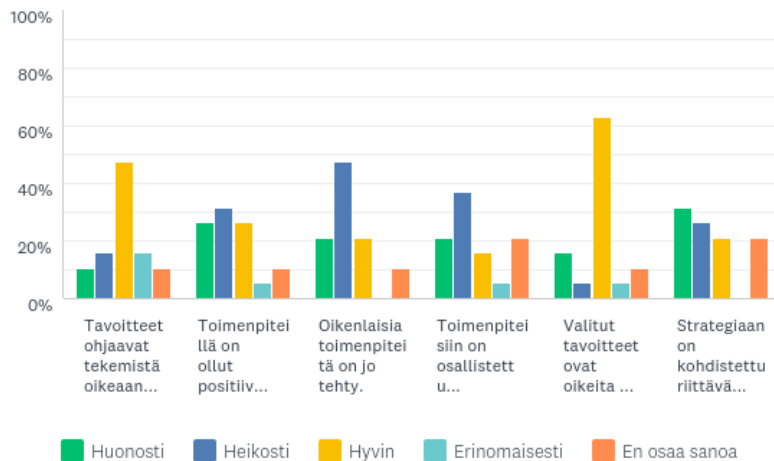


Q14: Arvioi kuinka hyvin väittäämä kuvaa Tiedonhallinnan ohjauksen ja yhteistyön strategiaa.

- Samaan säveleen sitoutumista tarvitaan ja sooloilun mahdollisuus tulisi minimoida. Vahvempi valtakunnallinen ohjaus.
- Sotekuvioihin ylipäättään on käytetty liikaa aikaa ja liikaa rahaa, sekä valtiotaholla, että hankkeissa. Olemme jo luoneet esim. virtuaalisairalahankkeessa sellaisia palveluita, joiden ei tarvitsisi sotkeutua valinnanvapauteen ja maakunta malliin millään tavalla. Päinvastoin tuo maakuntamalli tuo/on tuonut turhaa byrokratiaa ja siiloja digitaaliseen ratkaisuun joka on skaalattavissa ihan mihin tahansa.
- Sote-uudistuksen linjaukset ja valmistelu tarpeettomine valtionyhtiöineen sekä VM:n asiantuntematon puuhastelu ovat sotkeneet lopullisesti jo valmiiksi sekavan kentän.
- Todella huonosti toimii, koska kaksikielinen kuuro jäi työttömäksi. Edistystä muutoksiin ei tule.

Q15: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa Infostruktuurin strategiaa.

• Vastauksia: 19, ohitettuja: 182



	HUONOSTI	HEIKOSTI	HYVIN	ERINOMAISESTI	EN OSAA SANOA	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
Tavoitteet ohjaavat tekemistä oikeaan suuntaan.	10.53% 2	15.79% 3	47.37% 9	15.79% 3	10.53% 2	19	3.00
Toimenpiteillä on ollut positiivisia vaikutuksia infostruktuuriin.	26.32% 5	31.58% 6	26.32% 5	5.26% 1	10.53% 2	19	2.42
Oikentaisia toimenpiteitä on jo tehty.	21.05% 4	47.37% 9	21.05% 4	0.00% 0	10.53% 2	19	2.32
Toimenpiteisiin on osallistettu riittävästi oikeita sidosryhmiä.	21.05% 4	36.84% 7	15.79% 3	5.26% 1	21.05% 4	19	2.68
Valitut tavoitteet ovat oikeita ja ne sopivat työn ohjaukseen myös tulevaisuudessa.	15.79% 3	5.26% 1	63.16% 12	5.26% 1	10.53% 2	19	2.89
Strategiaan on kohdistettu riittävä panostus tavoitteiden saavuttamiseksi.	31.58% 6	26.32% 5	21.05% 4	0.00% 0	21.05% 4	19	2.53



Q15: Arvioi kuinka hyvin väittämä kuvaa Infostruktuurin strategiaa.

- **Kerro lyhyesti, mitä kehitystoimenpiteitä Infostruktuurin strategiateema tarvitsee?**
- Suurin ongelma lienee siinä että infrastrategiassa oikea käsi ei tiedä mitä vasen käsi tekee.
- Tässä on suunnitelmat jo pitkällä. Kansallisten linjausten on koskettava kaikkia, jotta digitalisaatio etenee.
- Yhteistyöhön ja viestintään tulisi panostaa enemmän.



Q16: Anna kouluarvosana strategian onnistumiselle.

- Vastauksia: 71, ohitettuja: 130

5,56

	1 = HEIKKO	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = ERINOMAINEN	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
(no label)	7.04% 5	4.23% 3	8.45% 6	7.04% 5	12.68% 9	19.72% 14	26.76% 19	8.45% 6	5.63% 4	0.00% 0	71	5.56



Q17: Anna kouluarvosana strategian voimassaolon tärkeydelle.

- Vastauksia: 71, ohitettuja: 130

7,63

	1 = HEIKKO	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = ERINOMAINEN	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
(no label)	5.63% 4	0.00% 0	1.41% 1	4.23% 3	1.41% 1	4.23% 3	14.08% 10	28.17% 20	28.17% 20	12.68% 9	71	7.63



Q18: Mihin mahdollistajiin tai kehitysajureihin kehityspanoksia pitäisi jatkossa suunnata sote-tiedonhallinnan saralla? (Valitse näistä 1-5 mielestäsi tärkeintä)

- Vastauksia: 72, ohitettuja: 129

ANSWER CHOICES	RESPONSES
Ammattilaisten työkalut – uudenlaiset ammattilaisten työtä tukevat tietojärjestelmät (esim. asiakkuudenhallinnan ratkaisut ja ennakoivat analytiikkapalvelut)	54.17% 39
Asiakkaiden omien tietojen hyödyntäminen – asiakkaiden mittaus-, sensori- ja geenitietojen hyödyntämisen kehittäminen	36.11% 26
Asiakaskäyttäytymisen muutoksen tuki – asiakkaiden rooli on muutoksessa ja he tarvitsevat työkaluja itsenäisille ja yksilöllistetyille palveluille	29.17% 21
Asiakasiähtöiset palveluekosysteemit – tiedon hyödyntäminen yli palvelualue- ja hallinnonrajojen ja yhteiseen tietoon perustuvien työkalujen kehittäminen (esim. yhteinen asiakassuunnitelma, jaettu tilannekuva)	59.72% 43
Big data ja tietoaaltat – tiedon jalostaminen vaatii mahdollistavia teknisiä ratkaisuja kuten tietoaaltat, jotka keräävät operatiivisten järjestelmien tietoja paremmin hyödynnettäviksi	25.00% 18
Digitalisaatio – toimintamallien uudistaminen digitalisaation keinoin	37.50% 27
Kansalliset linjaukset ja kokonaisarkkitehtuuri – kansallisten tiedonhallinnan linjauksen ja ohjauksen selkeyttäminen ja tiiviimpi koordinaatio esim. yhteiset linjaukset asiakastietojen hallintaan	36.11% 26
Kansallisten tietovarantojen hyödyntäminen – kehitetään kansallisten tietovarantojen tietojen hyödyntämistä tehokkaammin esim. asiakastietojen jakamisessa eri organisaatioiden välillä	48.61% 35
Lainsäädäntö – kehitetään lainsäädäntöä tukemaan tiedon parempaa hyödyntämistä	44.44% 32
Ohjelmistorobotiikka ja tekoäly - ammattilaisten rutiinoiden automatisoinnin ratkaisut, chatbotit, asiakastietoon perustuvat tekoälyratkaisut, virtuaaliset avustajat	18.06% 13
Sote-palvelujärjestelmän muutoksen tuki – tiedon toissijaisen käytön ja tiedolla johtamisen ratkaisuiden kehittäminen tukemaan sote-palvelunantajien johtamista ja toiminnan kehittämistä	22.22% 16
Tietosuojat – kehitetään asiakkaiden mahdollisuutta hallinnoida paremmin omien tietojensa hyödynnettävyyttä	16.67% 12
Uudet tietoon liittyvät teknologiat – panostetaan kansallisesti uusien teknologiatrendien huomioimiseen kuten lohkoketjut (blockchain), sensoritiedon alustat (IoMT)	11.11% 8
Muu kehitysalue, mikä?	13.89% 10
Total Respondents: 72	



Q18: Mihin mahdollistajiin tai kehitysjureihin kehityspanoksia pitäisi jatkossa suunnata sote-tiedonhallinnan saralla?

(Valitse näistä 1-5 mielestäsi tärkeintä)

• Muu kehitysalue, mikä?

- Ammattilaisten osaamisen vahvistaminen
- Asioiden selkeyteen. Myös tämä kysely voisi olla selkeämpi, apukysymyksiä enemmän, jotta pysyisi mukana.
- Julkisen sektorin yhteinen asiakkuus ja tilannekuva mahdolliseksi Koko perheen asiakkuus
- Kansaisen yksityisyydensuoja vahvasti osaksi sote-tiedonhallintaa. Kohdassa Tietosuoja tätä sivutaan, mutta sitä ei sanota siinä riittävän selvästi ja painavasti.
- Kansallinen raportointi on perustettava digitaaliseen aineistoon ja yhteen kirjaamiseen.
- Kehittyä maksamaan rahallisiakin korvauksia kärsineille, noiden "puheiden" sijaan.
- Kielellisten oikeuksien toteutuminen, viittomakieliset huomioitava
- sen pohtiminen mitä tehdään niiden 20% ihmisten kanssa, jotka eivät osaa eivätkä opi käyttämään tietotekniikkaa?
- Tekninen integraatio on täysin hukassa. On turha kuvitella että strategia toteutuu, jos taustalla oleva teknologia 80- ja 90-luvulta sekä muutamilta osin 2000-luvun alusta.
- Terveystieteen testialustatoimintaan (joka on laajempi asia kuin tietoaallas tai biobankki).



Q19: Jäikö jotain sanomatta? Kerro ajatuksesi tai jätä palautetta.

- Kansalliset ja kansainväliset yhteentoimivuuden määrittelyt edelleen kesken erityisesti tietomäärittelyjen osalta.
- Kohdan 15 esitetyt kohteet ovat kaikki tärkeitä ja ne pitää pystyä priorisoimaan. Lisäksi strategiatyön kansallisen tason toteutukseen ja sen seurantaan tulisi resursoida selkeästi nykyistä enemmän.
- Monia tärkeitä asioita on. Viittomakieliset kansalaiset ovat usein unohdettu ja heidän tarpeitaan ei kuunnella kunnolla edes kansalaisaktivismin kautta. Työntekijällä on suuret mahdollisuudet vaikuttaa asioihin.
- Näyttävä kansallinen hanke, kuten hallituksen kärkihankkeet, voisi buustata strategian alueita hyvin eteenpäin. Nyt tietoa liian vähän, se ei kulje ja alueet kehittävät erillään toisistaan. Tarvitaan kansallinen vahva ohjaus ja lievää pakotusta strategian tavoitteiden suunnassa.



Q19: Jäikö jotain sanomatta? Kerro ajatuksesi tai jätä palautetta.

- On tärkeää olla mukana teknologiakehityksen soveltamisessa sote-tietojärjestelmiin ja tiedonhallintaan. AI, robotiikka, IoT, 5G ym. ovat kuitenkin vain mahdollistavia tekijöitä ja pelkästään "hypessä" mukana oleminen ei riitä vaan tarvitaan näkemyksellistä ja käytännönläheistä soveltamista, ministeriöissä ja ylätasoon strategioissa voidaan mahdollistaa näitä, mutta niissä ei synny oikeaa lisäarvoa ja niitä oivalluksia joita etenemisessä tarvitaan.
- Palvelujen eri käyttäjäryhmät (mukaan lukien kansalaiset) pitää ottaa alusta asti mukaan palveluiden suunnitteluun, jotta palveluja ei rakenneta vain palveluntarjoajien ehdoilla. Käyttäjät mukaan myös näiden strategioiden suunnitteluun ja kehittämiseen! Sitähän te tässä parhaillaan tämän kyselyn avulla teette, iso kiitos siitä!
- STM:n vastuulla mielestäni huolehtia se, että hankekausien jälkeinen jatko tapahtuu fiksusti. On tärkeää, että palveluita kehitetään yhdestä paikasta kansallisesti ja objektiivisesti. Kilpailutetaan kaikille yhteisiä ratkaisuja eikä siiloissa käytetä samaa rahaa erikseen. Näen suuria riskejä tällä hetkellä jatkolle, mutta joka tapauksessa oli se jatkaja kuka tahansa niin toivottavasti olemassaolevaa (varsinkaan omapolku/digihoitopolut) kansallista kokonaisuutta romuteta. Tekninen kehitys on toteutettava yhdestä paikasta ja johdolla + tekijöillä olla kokemusta digitaalisten palveluiden kehityksestä. ps. sotedigi ei houkuttele hakemaan osajia jo nimensäkään puolesta, please harkitkaa vaihtoa jos se on jatkossa relevantti toimija uusien palveluiden kehityksessä

Q19: Jäikö jotain sanomatta? Kerro ajatuksesi tai jätä palautetta.

- Teknisenä arkkitehtina olen seurannut tätä prosessia jonkun aikaan ja käytännössä eri hallinnon alat eivät tiedä toisistaan yhtään mitään ja lakimiehet keskustelee keskenään voiko tietoja luovuttaa.. Jokainen toimija puuhastelee omiaan ja kokonaisarkkitehtuuri on valtion-, maakuntien ja kuntien osalta täysin absoluuttisesti hukassa. Tässä pitäisi valtion ottaa ohjat käsiin ja lainsäädännöllä pakottaa eri toimijat 2020-luvulle. Muuten on turha haaveilla mistään Big Datasta tai ekosysteemeistä jos vain yksi promille siirrettävästä datamassasta niitä tukee. Ensimmäisenä voisi SOTE-asioissa pakottaa lainsäädännöllä kaikki sanomaliikenne 2020-luvulle eli REST/JSON-muotoiseksi ja unohtaa ne 80- ja 90-luvun standardit. Silloin strategialla olisi jokin tekninen pohja toteutua.
- Tietoaltaiden (Swiming lake)huomioiminen ja ottaminen mukaan UNA, SoteSigi, Fimana jne toimintojen suunnittelussa
- Toivottavasti tässä onnistutaan :)
- Yhteistyö okm kanssa tarpeen lasten ja nuorten asiakastiedon ja tiedolla johtamisen asioissa





14.1.2019

Sote-tieto hyötykäyttöön
arviointi - Verkkokysely

*Analyysi, yhteenveto ja
päätelmät*

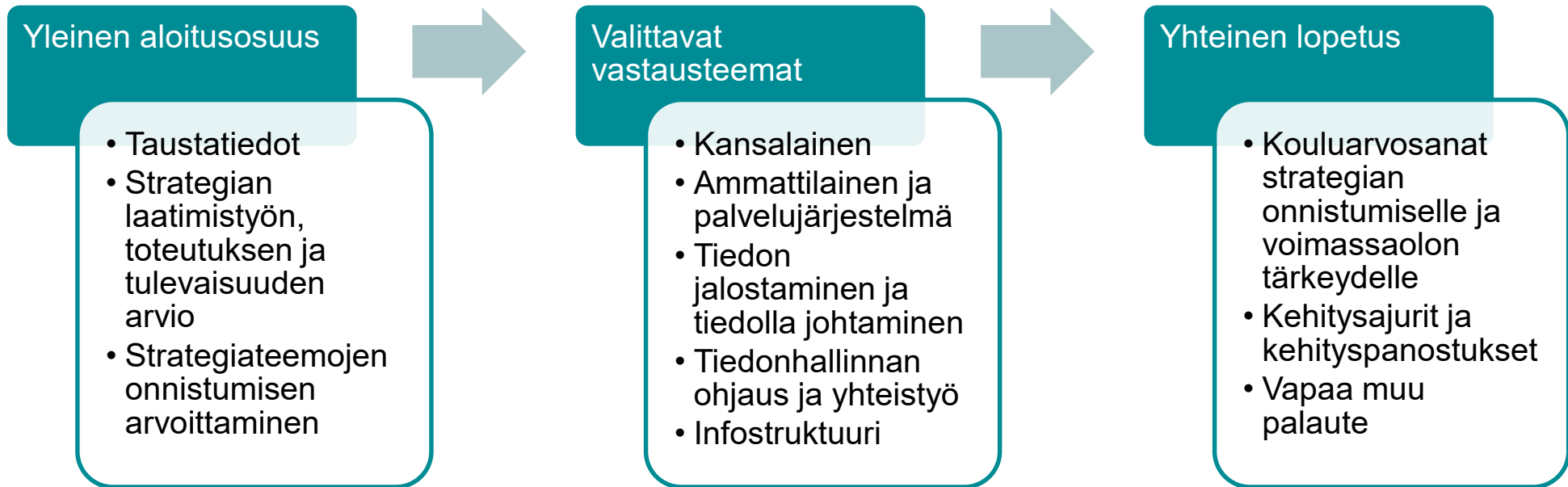


ESITTELY

- Esityksessä on sote-tieto hyötykäyttöön strategian arvioinnin verkkokyselyn tuloksien analysointi
- Klusterointialgoritmin avulla vastauksista on muodostettu ryhmiä siten, että yhden ryhmän sisällä on mahdollisimman samankaltaiset vastaukset ja ryhmät keskenään eroavat vastauksiltaan mahdollisimman paljon toisistaan
- Näin saatuihin ryhmiin on liitetty ryhmässä erityisesti painottuneet taustatekijät, esimerkiksi vastaajien organisaatio, sijainti tai vaikkapa edustamansa rooli. Näin aikaansaatu tilannekuva on sote-tieto hyötykäyttöön strategian väliarviointia hyödyntävä tulos
- Vastauksista muodostettiin viisi ryhmää. Ryhmistä yksi sisälsi sellaiset vastaajat, jotka olivat vähiten osallistuneet strategian valmisteluun ja toimeenpanoon, eivätkä tunteneet strategian sisältöä. He antoivat erittäin huonot arviot läpi koko verkkokyselyn. Tätä ryhmää ei otettu mukaan analyysiin



KYSELYN RAKENNE



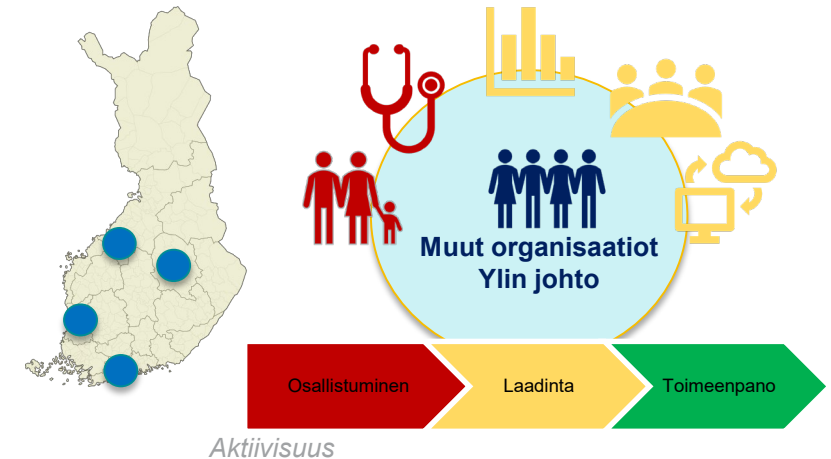


Ryhmäkohtainen analyysi



VASTAAJARYHMÄ: ”KRIITTISET TIETOAMMATTILAISET”

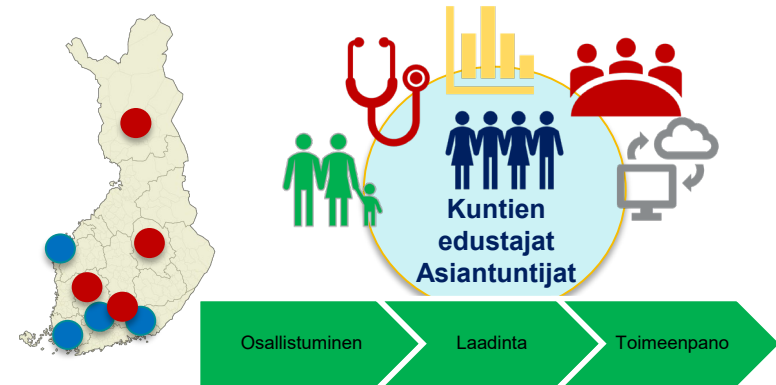
- Tämä ryhmä on jokseenkin kiinnostunut kaikista teemoista, kiinnostus **painottuu tiedon jalostamisen ja tiedolla johtamisen sekä tiedonhallinnan ja ohjaus ja yhteistyön teemoihin**
- Lisäksi tämä ryhmä on **jonkin verran kiinnostunut infostrukturi-teemasta**
- He ovat kriittisiä strategian kaikkia teemoja kohtaan, erityisesti kansalaisen ja ammattilaisen ja palvelujärjestelmä teemat painuvat punaiselle
- Vastaajat tulevat korostuneesti muista organisaatioista ja ovat ylimmän johdon edustajia
- He eivät ole osallistuneet strategian laadintaan, mutta kylläkin toimeenpanoon
- Maantieteellisesti kiinnostusta löytyy erityisesti Uusimaalta, Pohjois-Savosta, Keski-Pohjanmaalta ja Satakunnasta
- Haluavat tulevaisuudessa panostaa erityisesti **kansallisten tietovarantojen hyödyntämiseen**





VASTAAJARYHMÄ: ”KANSA KIINNOSTAA”

- Erityisesti kansalaisen teemasta kiinnostuneet ja korostuneen vähäinen kiinnostus infostruktuuri-teemaan
- He ovat myös arvioineet kansalaisen teeman kokonaisuudessaan paremmaksi kuin muut teemat. Ammatilaisen ja palvelujärjestelmän -teema sekä tiedonhallinnan ohjaus ja yhteistyö painuvat tässä ryhmässä kokonaisuudessaan punaiselle.
- Vastaajissa painottuvat **kuntien edustajat** ja asiantuntijat
- Vastaajat ovat olleet mukana strategiaprosessin eri vaiheissa
- Alueellinen kiinnostus löytyy Varsinais-Suomesta, Kanta-Hämeestä, Pohjanmaalta ja Kymenlaaksosta
- Painottuneesti vähäinen määrä vastauksia on Pirkanmaalta, Pohjois-Savosta, Päijät-Hämeestä ja Lapista
- Haluavat tulevaisuudessa panostaa erityisesti **asiakslähtöisiin palveluekosysteemeihin**





VASTAAJARYHMÄ: ”AMMATTILAISET JA PALVELUJÄRJESTELMÄT KIINNOSTAVAT”

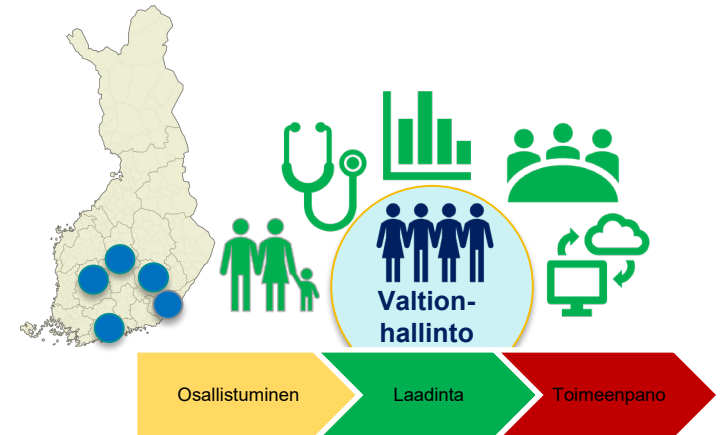
- Ammattilaisista ja palvelujärjestelmästä erityisesti kiinnostuneet ja korostuneen vähäinen kiinnostus infrastruktuuri –teemaan
- Tämä ryhmä on arvioinut kriittisesti kaikki teemat, erityisesti kansalaisen, tiedon jalostaminen ja tiedolla ohjaaminen sekä tiedonhallinnan ohjaus ja yhteistyö -teemat
- Vastaajat ovat lähinnä asiantuntijoita, jotka tulevat **aluehallinnosta** tai muista organisaatioista
- He eivät oikeastaan ole osallistuneet strategiaprosessiin
- Vastauksien maantieteellinen painotus on Kanta-Hämeessä, Kainuussa, Etelä-Savossa
- Painottuneesti vähäisiä vastauksia Uusimaalta, Etelä-Pohjanmaalta, Pohjois-Karjalasta, Päijät-Hämeestä ja Lapista
- Haluavat tulevaisuudessa panostaa erityisesti **asiakaslähtöisiin palveluekosysteemeihin ja ammattilaisten työkaluihin**





VASTAAJARYHMÄ: TYYTYVÄISET YLEISVAIKUTTAJAT

- Tämä ryhmä on korostuneen kiinnostunut kaikista teemoista ja antavat parhaat arviot 4/5 teemoille
- Ainoa ryhmä, josta löytyy korostunut kiinnostus myös infostrukturi-teemaan
- Vastaajat ovat erityisesti asiantuntijoita tai ylempiä toimihenkilöitä ja tulevat **painottuneesti valtionhallinnasta** ja muista organisaatioista
- Tästä ryhmästä ovat painottuneesti pois kuntien ja yksityisen puolen edustajat
- Ryhmä tulee erityisesti Uudeltamaalta ja painottuneesti Pirkanmaalta, Keski-Suomesta, Etelä-Savosta ja Etelä-Karjalasta
- Haluavat tulevaisuudessa panostaa erityisesti **ammattilaisten työkaluihin**





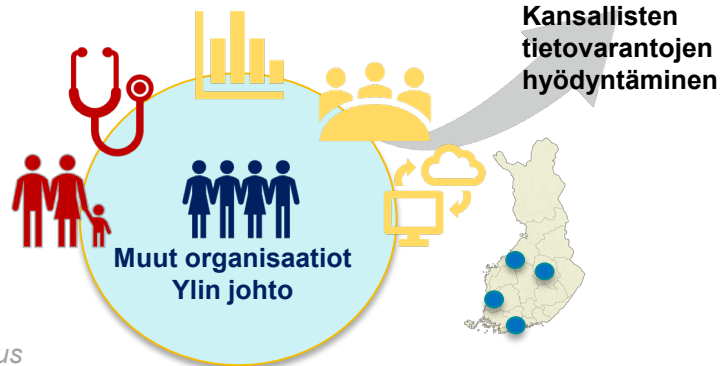
Yhteenveto ja päätelmät

Yhteenvedossa ryhmät on sijoitettu nelikenttään siten, että erot ryhmien arvioinneissa strategian onnistumisesta ja miten he ovat kokeneet ohjauksen onnistumisen näkyvät.

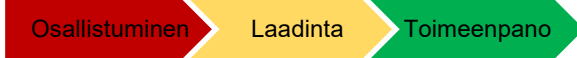


VASTAAJIEN RYHMITTELY OHJAUKSEEN JA ONNISTUMISEEN SUHTAUTUMISEN NÄKÖKULMISTA

Arvioi ohjauksen onnistuneeksi



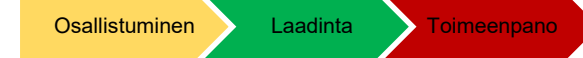
Aktiivisuus



Ei arvioi strategiaa onnistuneeksi



Aktiivisuus

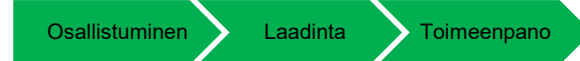


Arvioi strategian onnistuneeksi

Asiakaslähtöiset palveluekosysteemit



Aktiivisuus



Ei arvioi ohjausta onnistuneeksi



Aktiivisuus



Kansalainen



Ammattilainen



Tiedon jalostaminen ja tiedolla ohjaaminen



Tiedonhallinnan ohjaus ja yhteistyö



Infostrukturi



PÄÄTELMÄT

- Kaikkein suopeimmin strategian ja ohjauksen onnistumiseen suhtautuvat painottuneesti valtionhallinnan edustajat
- Vastaajat, jotka olivat erityisen kiinnostuneita kansalaisen ja ammattilaisen sekä palvelujärjestelmä teemoista tulivat painottuneesti kunnista ja aluehallinnosta sekä antoivat parhaimmat totetusarviot kiinnostuksensa kohteille. He olivat kriittisiä strategiakokonaisuudelle ja selkästi vähemmän tyytyväisiä ohjauksen onnistumiselle kuin valtionhallinnon edustajat.
- Erityisesti ammattilaisen –teemasta kiinnostuneet antoivat kaikkein alhaisimmat arviot tiedon jalostamisen ja tiedolla johtamisen sekä tiedonhallinnan ohjauksen ja yhteistyön teemoihin.
- Kaikein kriittisin ryhmä strategian onnistumisen näkövinkkelistä tuli muista organisaatioista. He olivat arvioissaan tasaisen kriittisiä, mutta olivat kaikkein tyytyväisimpiä strategian ohjaukseen.
- Ryhmien arvio parhaiten onnistuneesta toteutuksen osa-alueesta:
 - Kuntien edustus: Ammattilainen ja infostrukturi
 - Aluehallinnon edustus: Tiedon jalostaminen ja tiedolla ohjaaminen
 - Muiden organisaatioiden edustus: Tiedonhallinnan ohjaus ja yhteistyö
 - Valtionhallinnon edustus: Infostrukturi



Kehitystoimenpiteet

Kehitystoimenpiteistä on esitetty yhteenveto, joka on kooste kyselyn vapaista tekstikommenteista.



KEHITYSTOIMENPITEET

- Asiakkaan palvelusuunnitelma
 - Digipalveluiden saavutettavuus ja välineiden tuottaminen, erilaisuuden huomioiminen
 - Ammattilaisten käytännön työtä tukevia ratkaisumalleja
 - Lasten ja nuorten osalta yhteistyöhön painostus sivistystoimen kanssa
 - **Panostukset koulutukseen**
 - **Toisiokäytön välineet**
 - Potilastiedonhallinnollinen tieto kantaan
 - Soten ulkopuolella olevien toimijoiden tiedon hyödyntäminen
 - **Tiedon ja käsitteiden yhdenmukaistaminen**
- **Mahdollistava lainsäädäntö**
 - **Kansallisia linjauksia, ohjaus selkeäksi ja rahoitus kulkemaan sote/yhtiö/hanke ja konkreettisen tekemisen välillä**
 - **Yksinkertainen vastuurakenne, parempi ja pitkäjänteisempi hankeistus**
 - Resurssien tehokas hyödyntäminen siilojen yli
 - Ratkaisuiden vaikuttavuuden merkittävämpi tulkinta ja sen perusteella painotuksien korjaaminen
 - Kansalaisten ja järjestöjen parempi osallistaminen
 - Vuoropuhelun kentän siilojen välillä (perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido)
- **Ekosysteemin avaamista ja toimijoiden laajempaa mukaanottamista**
 - **Asiakasryhmäkohtainen ajattelu, aito asiakaslähtöinen ohjaus**
 - **Panostus toiminnalliseen muutokseen**
- **Viestintä**



Haastatellut henkilöt:

- Minna Saario, STM
- Anne Kallio, STM
- Teemupekka Virtanen, STM
- Sirpa Mäntynen, Kouvola
- Linda Soikkeli, STM
- Jari Porrasmaa, STM
- Karri Vainio, Kuntaliitto
- Jukka Lähesmaa, STM
- Visa Honkanen, Hus
- Juha Mykkänen, THL
- Mikko Huovila, STM
- Hannele Hyppönen, THL
- Pirkko Kortekangas, TYKS
- Urpo Karjalainen, UNA-hanke
- Tuula Kolari, Soste ry
- Pekka Neittaanmäki, Jyväskylän yliopisto
- Liisa Heinämäki, VNK
- Jaana Sinipuro, Sitra
- Asta Wallenius, TEM
- Pertti Nieminen, Kela
- Lauri Vuorenkoski, Lääkäriliitto

