

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen Apotti-selvitys

Loppuraportti

22.1.2024



Vantaan ja Keravan
hyvinvointialue



Sisältö

Selvityksen tausta ja tavoitteet

1. Tilannekuva Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelta

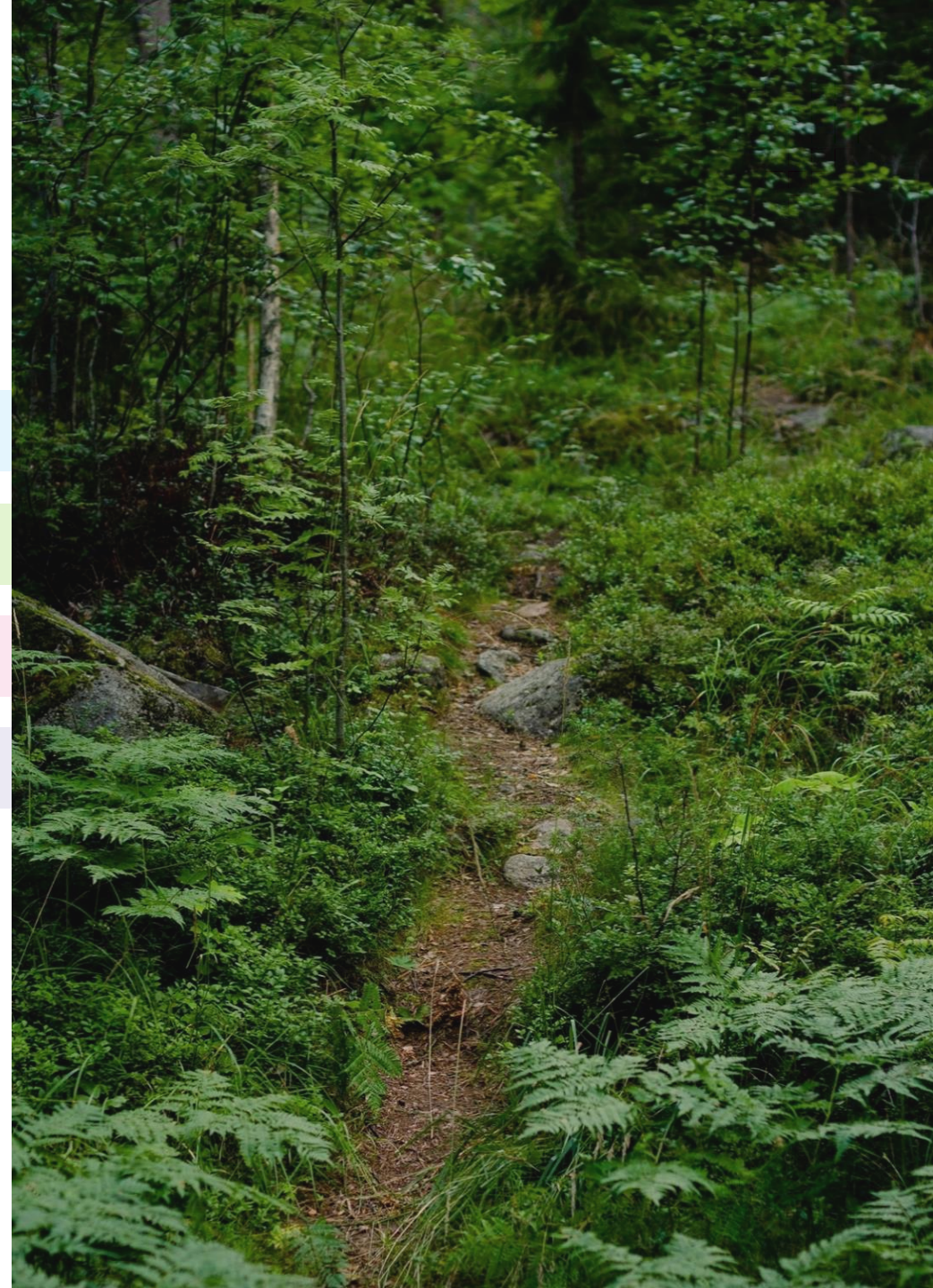
2. Oy Apotti Ab:hen ja Apotti-järjestelmään liittyvät sopimukset

3. APTJ-kustannukset

4. Tulevaisuuden etenemismahdollisuudet

Liitteet

- A. Nostoja Apotti-hankkeen loppuraportista
- B. Selvityksessä hyödynnetyt lähteet



Selvityksen tausta ja tavoitteet



Selvityksen tavoitteena oli kartoittaa Apotin soveltuvuutta Vantaan ja Keravan APTJ-kehittämisen tavoitteisiin, arvioida nykyisen ratkaisun kehityspotentiaalia, haasteita ja hyötyjä sekä tunnistaa tulevaisuuden eri etenemisvaihtoehtoja.

SELVITYKSEN TAUSTA

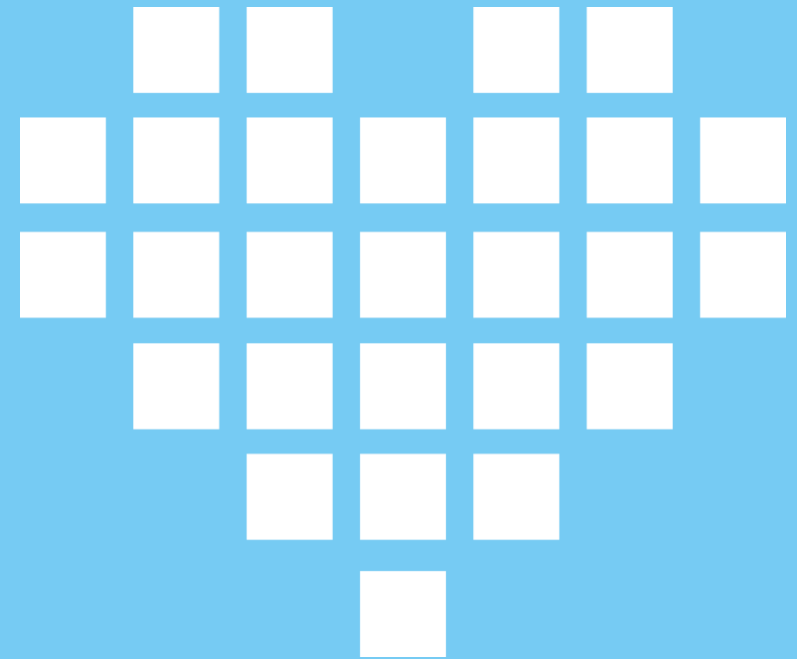
- Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen asiakas- ja potilastietojärjestelmänä toimii tällä hetkellä Apotti. Järjestelmäkentän kehittyessä ja asiakkaiden sekä hoitavan henkilökunnan tarpeiden ja toiveiden muuttuessa on tunnistettu tarve tarkastella tulevaisuuden järjestelmävaihtoehtoja ja kehitysmahdollisuuksia.
- Nykyinen asiakas- ja potilastietojärjestelmä on saanut kritiikkiä mm. käytettävyyden ja työn tehokkuuden heikentymisen osalta. Lisäksi järjestelmän kustannukset ovat korkeat suhteessa edellisen sukupolven APT-järjestelmiin sekä muihin hyvinvointialueella käytössä oleviin tietojärjestelmiin.
- Apotin kehittämiseen/asiakas- ja potilastietojärjestelmän uudistamiseen liittyen on jätetty valtuustoaloite. Lisäksi hyvinvointialue halusi selvittää, mitä mahdollisuuksia eri kehityssuunnaukset tarjoaisivat tulevaisuuden asiakas- ja potilastietojärjestelmälle ja toisaalta mitä kehityspotentiaalia nykyisessä ratkaisussa on.

SELVITYKSEN TOTEUTUS

- Deloitte toteutti Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen Apotti-selvityksen joulukuussa 2023-tammikuussa 2024.
- Selvityksessä tunnistettiin Apotin keskeiset hyödyt ja haasteet Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen näkökulmasta, kartoitettiin Apottiin liittyvien sopimusten tilannekuva, arvioitiin ylätasolla Apotin kustannuksia suhteessa vaihtoehtoisin järjestelmiin sekä tunnistettiin tulevaisuuden etenemisvaihtoehtoja.
- Selvityksen yhteenvedona on tunnistettu keskeisiä lyhyen aikavälin kehitystoimia kohti parempia APTJ-ratkaisuja sekä kuvattu pitkän aikavälin tunnistetut APTJ-etenemisvaihtoehdot.
- Selvityksen tavoitteena oli muodostaa ylätason näkymä tulevaisuuden mahdollisiin APTJ-kehityssuuntiin. Päätöksenteko valittavasta tulevaisuuden kehityssuunnasta vaatii tarkempaa selvitystä ja arviota saavutettavissa olevista vaikutuksista sekä riskeistä.
- Selvityksessä hyödynnettiin olemassa olevaa taustamateriaalia sekä hyvinvointialueen asiantuntijoiden haastatteluita.



Tilannekuva Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelta



Apotin keskeiset **hyödyt** Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen näkökulmasta



Alusta yhteistyölle

- Apotti on tällä hetkellä **ainoa järjestelmä**, missä **aito yhteistyö HUS:n kanssa toteutuu**.
- **Perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon integraatio** mahdollistuu Apotissa.
- Yhteistyöekosysteemi ohjaa **osaltaan vuoropuheluun ja alueelliseen yhteistyöhön**.
- Toisaalta alueelliselta yhteistyöltä on syönyt pohjaa **muiden Uudenmaan hyvinvointialueiden jättäytyminen pois Apotista**.
- Asiakastietojen käsittelyn lakisäätöiset rajoitukset ovat osaltaan estäneet järjestelmän toiminnallisuuden täysimittaisen hyödyntämisen. **Uusi laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojenkäsittelystä tulee voimaan 1.1.2024**.



Vakaa järjestelmä

- Apotti on perustoiminnallisuudeltaan **vakaa järjestelmä**, jossa ei ole haasteita esim. käyttökatkoksien suhteen.
- Apotin **tietoturva on hyvällä tasolla**.
- APTJ-järjestelmältä vaaditut **perustoiminnallisuudet toteutuvat** Apotissa hyvin.



Maisa -asiakasportaali

- Maisa on toimiva komponentti, jonka **käyttöä ja toiminnallisuuksia olisi mahdollista ja toivottavaa laajentaa edelleen** (esim. asiakkailta kerättävät tiedot).
- Osa toiminnallisuuden käyttöön liittyvistä rajoitteista johtuu myös käyttäjäorganisaation toimintamalleista (esim. ajanvaraus).



Kehittämispotentiaali

- Apotti on **uuden sukupolven sähköinen järjestelmä**, joka on skaalattavissa ja mahdollistaa asioita, joihin vanhat järjestelmät eivät taivu.
- Näkemys on edelleen, että Apotissa on **potentiaalia nousta erinomaiseksi järjestelmäksi ja lunastaa hankevaiheen alussa asetetut tavoitteet**.
- Epic on käytössä kansainvälisissä huippusairaaloissa, joten potentiaalisesti voitaisiin jatkossa **hyötyä globaalisti tehtävästä kehityksestä**.
- Epicin globaalit kehittämiskyvykkyydet sekä kehittäjäresurssit ovat eri tasolla verraten suomalaisiin toimijoihin, mikä mahdollistaisi esim. tekoälyyn pohjautuvien ratkaisujen tuomisen käyttöliittymäkerrokseen jatkossa.



Apotin keskeiset haasteet Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen näkökulmasta



Kustannusvaikuttavuus ei toteudu

- Järjestelmä ei ole vastannut sille asetettuihin tavoitteisiin kustannusvaikuttavuuden tai käyttökokemuksen osalta eikä näin ollen tue hyvinvointialueen strategisia tavoitteita.
- Työn tuottavuuden kehitykseen kohdistui paljon odotuksia Apotin käyttöönoton myötä ('25% vähemmän työtä'), mutta järjestelmä on päinvastoin laskenut tuottavuutta.
- Järjestelmän käyttö koetaan monin paikoin työlääksi ja aikaa vieväksi, mikä **laskee työn tehokkuutta ja tuottavuutta**.
- Apotti-ekosysteemi on raskas koneisto, jonka kustannukset ja jatkuva henkilöstö-resursoinnin tarve ovat korkeat.



Huono käytettävyys ja käyttäjäkokemus

- Järjestelmän käytettävyys koetaan heikoksi eikä käyttäjätyytyväisyys ole toivotulla tasolla.
- Eryityisesti lääkärit ovat ammattiryhmänä tyytymättömiä käyttökokemukseen.
- Huono käyttäjäkokemus koetaan myös kilpailu- ja mainehaitaksi työnantajänäkökulmasta.
- Englanninkielisen käyttöliittymän puuttuminen sekä heikko käytettävyys haittaavat ulkomaalaistaustaisten sote-ammattilaisten työtä.
- Järjestelmän tulisi olla toiminnan työkalu, mutta tällä hetkellä tämä ei täysin toteudu, sillä kehitys on hyvin toimittajalähtöistä ja käyttäjien tarpeita on vaikea saada kehitykseen saakka.



Toiminnasta puuttuu ketteryys

- Kehittäminen ja muutosten toteutus koetaan hitaaksi eikä palvelutuotannon muuttuviin tarpeisiin pystytä vastaamaan riittävän nopeasti (esim. uusien toimintamallien käyttöönotto).
- Oy Apotti Ab:n toiminnan organisaationa toivottaisiin olevan ketterämpää ja läpinäkyvämpää, esimerkiksi kehityspyyntöihin toivotaan parempaa näkyvyyttä.
- Apotti organisaationa koetaan vaikeasti lähestyttävänä.
- Päätöksiä kehityksestä päädytään nykytilanteessa tekemään foorumeilla, joista puuttuu näkyvyys ja ymmärrys toiminnan tarpeista ja päätettäviin asioihin joudutaan ottamaan kantaa puutteellisilla tiedoilla.



Järjestelmä ei tue johtamista

- Järjestelmä ei tarjoa tarvittavia työkaluja ja raportteja päivittäisjohtamiseen eikä tiedolla johtamiseen.
- Monissa lakisääteisissäkin raporteissa on puutteita ja ne eivät valmistu ajallaan.
- Järjestelmätoimittajan ei koeta ennakoivan lainsäädännön muutoksista seuraavia kehitystarpeita, vaikka ne olisivat tiedossa jo pitkälti etukäteen.
- Tiedolla johtamisen ratkaisuja on lähdetty rakentamaan itse (Tietoallas).
- Tiedolla johtamisen visio on muuttunut matkan varrella. Apotin kautta haetaan jatkossa vain operatiivista raportointia eikä tiedolla johtamisen kehittämiseen muilta osin tulla enää suuresti panostamaan.



Liian pitkälle viety lokalisatio

- Vantaan ja Keravan terveydenhuollon Apotit on rakennettu käyttöönoton eri vaiheissa ja ne ovat edelleen eri konfiguraatioissa, mikä asettaa haasteita toiminnan yhtenäistämiseksi.
- Vaken, Helsingin ja HUSin Apotti-järjestelmät ovat kehittyneet hyvin erilaisiksi, mikä syö pohjaa yhteiskehittämistä ja lisää ylläpidon työmääriä.
- Myös toimintoittain on tehty erillisiä ratkaisuja, esimerkiksi käyttöliittymät voivat olla aivan erinäköisiä, mikä vaikeuttaa työvoiman liikkumista toimintojen välillä.
- Järjestelmän puutteita on jouduttu paikkaamaan itse keksityillä työkuluilla.
- Sosiaalihuollon ja terveydenhuollon järjestelmät on rakennettu toisistaan poikkeavalla logiikalla.



Apottiin kohdistuvat keskeiset kehitystarpeet Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen näkökulmasta

Selvityksessä tunnistettiin Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen näkökulmasta kriittisimmät kehitettävät osa-alueet. Jotta Apotin käyttö hyvinvointialueen toiminnan tukena saadaan optimoitua ja tuotua toivotulle tasolle, tulee ainakin näihin osa-alueisiin tarttua.

Kehitystarpeita tunnistettiin sekä järjestelmän kehittämisen että omistajaohjauksen ja rakenteiden tasolla. Selvityksessä ei kartoitettu toiminnallisia tarpeita vaan keskityttiin ylätasoin kehitystarpeiden tunnistamiseen.

Järjestelmän kehittäminen



Kehittämisen toteutus ja ohjaus

- Kehitystä ei ohjata strategisesti ja näkemyksellisesti kokonaisuutta kehittäen, vaan pistemäisesti asiakkaiden toiveita toteuttaen.
- Kehitystarpeita ei priorisoida läpinäkyvästi ja päätöksiä kehityksestä tehdään kaukana toiminnasta ilman taustatietoja.
- Kehitysmahdollisuudet tuodaan toimijoille Apotin suodattamana. Tilaajat eivät ole mukana suorissa keskusteluissa Epicin kanssa eivätkä siten ole riittävästi tietoisia eri mahdollisuuksista.
- Toisaalta on varauduttava siihen, että vahvempi osallisuus keskusteluihin vaatii lisäpanostusta ja omia resursseja myös hyvinvointialueelta.



Lokalisaatio ja konfiguraatio

- Apotin lokalisoinnissa Suomeen on tehty valintoja ja ratkaisuja, joiden seurauksena Epic-tuotteen potentiaalia on päästy hyödyntämään vain rajallisesti.
- Kansainvälisesti ja Epicin toimesta tehtävää kehitystä ei pystytty tuomaan Apottiin kustannustehokkaasti tai paikoin ollenkaan.
- Lokalisoinnin aiheuttamiin vaikutuksiin ei ole selkeää näkyvyyttä, joten korjaavien toimenpiteiden suunnittelu on vaikeaa.



Järjestelmän toiminnallisen tehtävän kirkastaminen ja fokusointi

- Apotin toiminnallisuus ja sen kehittäminen tulisi keskittää ydintoiminnallisiin.
- Tunnistetaan Apotin vahvuudet järjestelmänä, rakennetaan niiden päälle ja yksinkertaistetaan sen sijaan, että tuodaan jatkuvasti uusia toiminnallisuuksia jotka vaativat osansa myös rajallisista kehitysresursseista.
- Alueellisia ratkaisuja voidaan tarvittaessa hakea myös muilla tavoin, mikäli Apotti ei onnistu vastaamaan tähän tarpeeseen seuraavina vuosina.



Apottiin kohdistuvat keskeiset kehitystarpeet Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen näkökulmasta

Selvityksessä tunnistettiin Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen näkökulmasta kriittisimmät kehitettävät osa-alueet. Jotta Apotin käyttö hyvinvointialueen toiminnan tukena saadaan optimoitua ja tuotua toivotulle tasolle, tulee ainakin näihin osa-alueisiin tarttua.

Kehitystarpeita tunnistettiin sekä järjestelmän kehittämisen että omistajaohjauksen ja rakenteiden tasolla. Selvityksessä ei kartoitettu toiminnallisia tarpeita vaan keskityttiin ylätasoin kehitystarpeiden tunnistamiseen.

Ohjaus ja rakenteet



Yhteistyörakenteiden kehittäminen

- Tilaajien aseman vahvistaminen ekosysteemissä ja kehityksessä vaatii vahvemman yhteisen ohjauksen ja yhteisten linjausten muodostamisen.
- Tilaajien väliset yhteistyörakenteet ja yhteiset foorumit eivät tällä hetkellä tuota tavoiteltua vaikuttavuutta APTJ-kehittämiseen. Ei ole selkeää tahoja, joka ajaisi yhteistyötä aktiivisesti ja näkemyksellisesti.
- Nykymalli ei edistä aitoa yhteistyötä toimijoiden välillä, sillä yhteinen visio ja sitoutuminen johdon tasolla on osittain puutteellista.
- Koska tilaajien yhteistyö on puutteellista, järjestelmän mahdollistamat synergiaedut ovat laajoilta osin jääneet saavuttamatta. Sekä tilaajien sisäinen että tilaajien välinen governance täytyy saada kuntoon.



Kustannusrakenteen ja resursoinnin muutokset

- Suurina toimijoina HUSin ja Helsingin tarpeet ohjaavat kehittämistä Vaken tarpeita vahvemmin.
- Apotin resursointi on joustamatonta ja kehitystä ohjataan sen mukaan, missä Apotilla on kapasiteettia sen sijaan, että pyrittäisiin vastaamaan aidostikysyntään eli toiminnan tarpeisiin.
- Kustannusrakennetta tulee arvioida uudestaan hankevaiheen päätyttyä ja resursoinnin käytäntöjä mukauttaa niin, että ne palvelevat tilaajia tasapuolisemmin (esim. suhteutetuilla allokatioilla tai resursoinnilla toiminta-alueittain tilaajien sijaan, jolloin resursointi tukisi yhteisiä tavoitteita paremmin).



Vaken sisäisen vastuunjaon selkiyttäminen

- Vaken sisäinen Apotti-kehittämisen työnjako ei toimi vielä optimaalisesti ja organisaation sisällä on eriäviä näkemyksiä kehityksen rooleista ja vastuunjaosta konsernipalveluiden/ICT:n ja toimialojen välillä.
- Toimialoilla ei ole riittävästi syväosaajia, jotta järjestelmää voitaisiin kehittää. Konsernipalveluissa taas ei tunneta toimintaa riittävästi.
- Vaken sisälläkin kehitystarpeiden priorisointi ja muotoilu takkuu ja on liian kaukana toiminnasta.



Löydösten yhteenveto



Vaken näkökulmasta **Apotti ei ole pystynyt vastaamaan sille asetettuihin odotuksiin** kustannusvaikuttavuuden tai käytettävyyden osalta, eikä näin ollen nykytilassa tue toiminnan tuottavuutta tai hyvinvointialueen strategiaa. Järjestelmän **kehityspotentiaaliin uskotaan kuitenkin edelleen vahvasti.**

Perusteet Apotin valinnalle olivat laajalti sen kehityspotentiaalissa ja alueellisen yhteistyön mahdollistamisessa. Toistaiseksi kummallakaan osa-alueella ei ole vielä saavutettu odotettuja hyötyjä.

Apotti on uuden sukupolven sähköinen järjestelmä, joka on skaalattavissa ja mahdollistaa asioita, joihin vanhat järjestelmät eivät taivu. Epicin kansainvälisen tason kehittämisresurssit ja käyttäjäverkosto luovat mahdollisuuksia hyötyä muualla tehtävästä kehityksestä. Apotissa nähdään yhä merkittävää kehityspotentiaalia tulevaisuudessa.

Apotti toimii alustana yhteistyölle ja on tällä hetkellä ainoa järjestelmä, missä aito yhteistyö HUSin kanssa toteutuu. Sosiaali- ja terveystalveluiden välinen integraatio ei vielä aidosti toteudu järjestelmässä, johtuen osittain myös tietojen käsittelyyn liittyvästä lainsäädännöstä. Alueellisesti yhteisten toimintamallien luomisessa ei toistaiseksi ole edetty kovin pitkälle. Alueelliselta yhteistyöltä syö pohjaa muiden Uudenmaan hyvinvointialueiden jättäytyminen pois Apotista.

Nykyisellään koetaan, että Oy Apotti Ab:n toiminta on jähmeää ja järjestelmän kehittämistä ei ohjata tarkoituksenmukaisesti, mikä ei luo optimaalisia lähtökohtia hyötyjen saavuttamiselle tulevaisuudessa.

Apotti-hankkeen loppuraportissa todetaan, että kehittämistarpeiden keräämisen ja jatkokehittämisen toimintamallit vaativat lisäkehitystä yhteistyössä asiakasorganisaatioiden ja Apotin kesken. Raportti kuitenkin korostaa asiakasorganisaatioiden omaa vastuuta järjestelmän toiminnallisuuden hyödyntämisen mahdollistamisessa. Apotin omaa roolia tai kehityksen toimintatapojen vaikutuksia saavuttamatta jääneisiin tavoitteisiin ei arvioida raportissa.

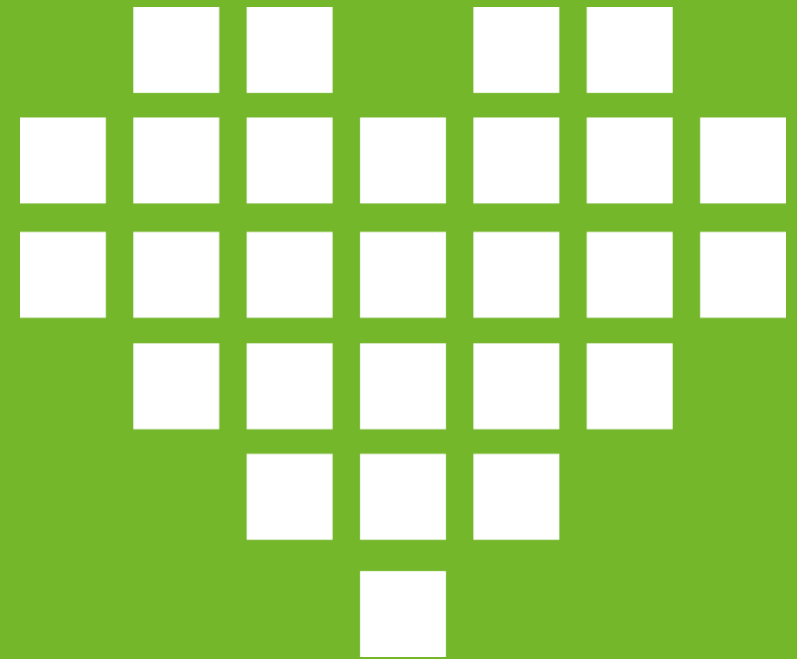
Vaikka kehitystä pyritään toteuttamaan asiakaslähtöisesti, Apotti ei ole pystynyt vastaamaan toiminnan tarpeisiin tai huomioimaan eri tilaajien tarpeita tasapuolisesti. Vaken näkökulmasta olisi tärkeää saada kehitys vahvemmin toiminnan tarpeita palvelevaksi ja ketteräksi. Tämä vaatii kehittämisen toimintatapojen kriittistä tarkastelua ja kehittämisen strategisempaa ohjausta pistemäisen kehittämisen sijaan.

Järjestelmän toiminnallisuuden täysimittaisen hyödyntämisen mahdollistaminen ja tunnistettujen haasteiden ratkaiseminen vaatii Vakelta myös sisäisiä toimenpiteitä.

Apotin kehittämispotentiaalin ulosmittaamiseksi seuraavina vuosina on tarpeen panostaa sekä Apotin aktiiviseen omistajaohjaukseen että tilaajayhteistyön toimintamalleihin.

Vaken sisäisen APTJ-kehittämisen osalta toimenpiteitä ovat mm. sisäisen vastuunjaon selkiyttäminen, vahvempi resursointi kehitykseen, sitoutuminen toimijoiden väliseen yhteistyöhön ja kehityksen tulevaisuuden strategisten painopisteiden selkiyttäminen.

Oy Apotti Ab:hen ja Apotti- järjestelmään liittyvät sopimukset



Oy Apotti Ab:hen ja Apotti-järjestelmään liittyvät sopimukset



Sopimuksellinen kokonaisuus rakentuu kolmen eri sopimustyyppin varaan. Selvityksessä kartoitettiin Apottiin liittyvien sopimusten tilannekuvaa haastattelemalla Vaken asiantuntijoita.

Osakassopimus

Kaikilla omistajilla on osakassopimus Oy Apotti Ab:sta. Tämä on sopimusrakenteessa ylätason sopimus, joka säätää inhouse- asemasta ja omistajarakenteesta.

Osakassopimuksen kautta määrittyy osaksmaksun suuruus. Sen kautta ei vielä hankita Apotti-järjestelmän käyttöä.

Tilaajasopimus

Osakassopimuksesta seuraavalla tasolla on tilaajasopimus, jonka puitteissa Vake ostaa tytäryhtiöltään Apotti-järjestelmän käyttöä ja siihen liittyviä palveluita.

Tilaajasopimuksen liitteitä ovat mm. SLA, palvelukuvaus, sekä järjestelmäpalvelun hinnat.

Oy Apotti Ab:n alihankintasopimukset

Oy Apotti Ab:llä on alihankintasopimus Epicin kanssa sekä Apotti-ekosysteemin muiden järjestelmä- ja palvelutoimittajien kanssa.

Tärkein alihankintasopimus on Epic-sopimus, johon tilaajilla ei ole tällä hetkellä näkyvyyttä.

SOPIMUS-
OSAPUOLET

- **Vantaan kaupunki ja Oy Apotti Ab** ("Vantaan osakassopimus")
- **Keravan kaupunki ja Oy Apotti Ab** ("Keravan osakassopimus")
- Sopimukset ovat siirtyneet HValle osakkeiden mukana voimaannanolainsäädännön mukaisesti. Sopimusosapuolia ei ole toistaiseksi päivitetty hyvinvointialueelle.

- **Vantaan kaupunki ja Oy Apotti Ab** ("Vantaan tilaajasopimus")
- **Keravan kaupunki ja Oy Apotti Ab** ("Keravan tilaajasopimus")
- Sopimukset ovat siirtyneet HValle osakkeiden mukana voimaannanolainsäädännön mukaisesti. Sopimusosapuolia ei ole toistaiseksi päivitetty hyvinvointialueelle.

- **Oy Apotti Ab ja Epic**
- **Oy Apotti Ab ja muut alihankintakumppanit** (merkittäviä mm. Duodecim EBMedDs, RAISoft, Hilikka, Navitas, XDS)



Vantaan ja Keravan
hyvinvointialue

Vaken tilannekuva

Apotti-sopimukset

APTJ-kustannukset

Tulevaisuuden etenemisvaihtoehdot

Sopimusten tilannekuva asiantuntijahaastattelujen pohjalta



Osakassopimus

SOPIMUKSEN
VOIMASSAOLO

- Vantaan sopimus voimassa 20.4.2026 asti, minkä jälkeen määräaikainen 12kk irtisanomisajalla. Ensimmäinen irtisanomismahdollisuus 20.4.2025.
- Keravan sopimus Keravan osakassopimuksen allekirjoitushetki on 5.2.2020.
- Hyvinvointialueen ensimmäinen mahdollinen hetki irtisanoa Apotin osakassopimus on vuonna 2026.

- Osakassopimukset ja sopimusosapuolet tullaan päivittämään nykytilaan, kun Apotista irtautuvien hyvinvointialueiden irtautumisneuvottelut on saatu päätökseen ja irtautuminen toteutuu (tavoitteena alkuvuosi 2024).
- Vantaan ja Keravan sopimuksilla on eri allekirjoitusajankohdat ja voimassaolohetket. Hyvinvointialueen ensimmäinen mahdollinen hetki irtisanoa sopimus on viimeiseksi laaditun eli Keravan sopimuksen mukainen.
- Muiden osakkaiden irtaantumisen vaikutusta Vaken kannalta arvioidaan osana käynnissä olevia irtaantumisneuvotteluita.

Tilaajasopimus

- Sopimuksen voimassaoloaika on 10 vuotta.
 - Vantaa allekirjoitettu 9.1.2017 → voimassa 2027.
 - Kerava allekirjoitettu 20.12.2018 → voimassa 2028.
 - HVA:n sopimuksen määräaikainen kesto lasketaan 20.12.2028 asti. Tämän jälkeen sopimus on voimassa toistaiseksi 12kk irtisanomisajalla
 - Apotin puolelta irtisanomisaika on 24kk)
 - Ensimmäinen irtisanomismahdollisuus 20.12.2027, jolloin Apotin käyttö voisi päättyä aikaisintaan vuoden 2028 loppuun.
- Sopimuksen osapuolien päivittämistä kaupunkien vanhoista sopimuksista hyvinvointialueelle arvioidaan käynnissä olevien muiden alueiden irtaantumisneuvotteluiden yhteydessä alkuvuodesta 2024.
 - Vantaan ja Keravan sopimuksilla on eri allekirjoitusajankohdat ja voimassaolohetket. Hyvinvointialueen ensimmäinen mahdollinen hetki irtisanoa sopimus on viimeiseksi laaditun eli Keravan sopimuksen mukainen.
 - Sopimuspaketissa ei ole kaikilta osin kuvattu miten osakassopimuksen päättymisen tai tilaajasopimuksen päättymistä mahdollisesti vaikuttaisi tilaajasopimuksen kautta tehtäviin hankintoihin.
 - Muiden tilaajien irtaantumista tilaajasopimuksista ei ole arvioitu Vaken Apotti-palveluiden näkökulmasta.

Apotin alihankintasopimukset

- Epicin alihankintasopimus on ollut alun perin voimassa 10 vuotta.
 - Vakella ei ole näkyvyyttä milloin sopimus on allekirjoitettu tai uusittu tai onko sopimus tällä hetkellä voimassa määräaikaisena vai toistaiseksi voimassaolevana ja mikä on irtisanomisaika Apotin tai Epicin puolelta.
- Vakella ei ole näkyvyyttä Apotin ja Epicin välisen sopimukseen. Sopimus on solmittu Vaken inhouse-yhtiön toimesta, ja kilpailutettu alun perin Apotin omistajien hankintarenkkaan toimesta. Omistajia ei ole tiedotettu muutoksista, joita alkuperäiseen sopimukseen on 10 vuoden aikana mahdollisesti tehty. Vakessa ei ole arvioitu miten mahdollinen irtisanominen Epicin tai Apotin toimesta vaikuttaisi palveluun tai Apotti-järjestelmän käyttöön.
 - Moni Apottia tukeva toiminnan kannalta tärkeä järjestelmä ja palvelu hankitaan tällä hetkellä Apotin kautta alihankintasopimusten puitteissa, jolloin voidaan myös hyödyntää inhouse-asemaa. Mahdolliset muutokset Apottiin liittyvissä sopimussuhteissa vaikuttaisivat siis laajemminkin Vaken ICT-palveluita koskeviin sopimuksiin kuin vain Apotti-järjestelmään.



Vantaan ja Keravan
hyvinvointialue

Vaken tilannekuva

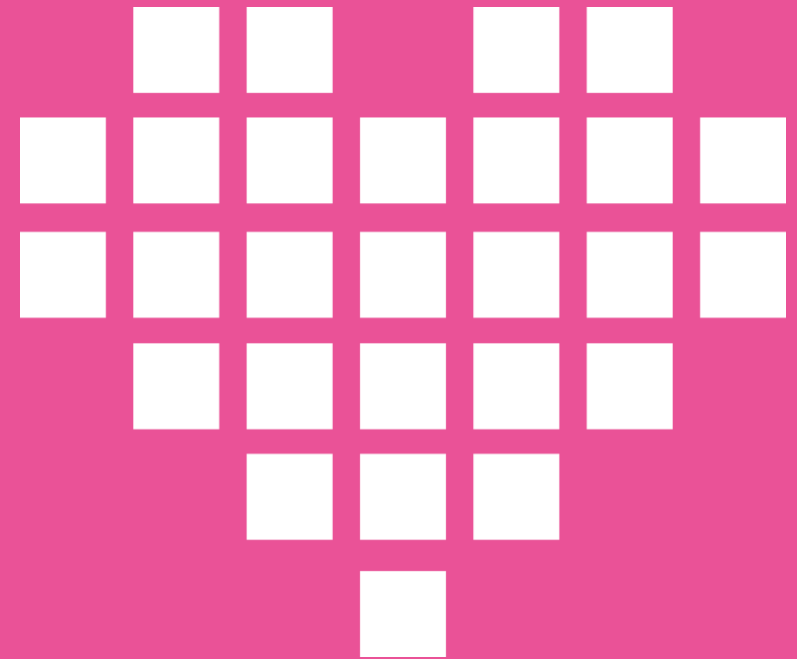
Apotti-sopimukset

APTJ-kustannukset

Tulevaisuuden etenemisvaihtoehdot

Lähde: Vake asiantuntijahaastattelut

APTJ-kustannukset

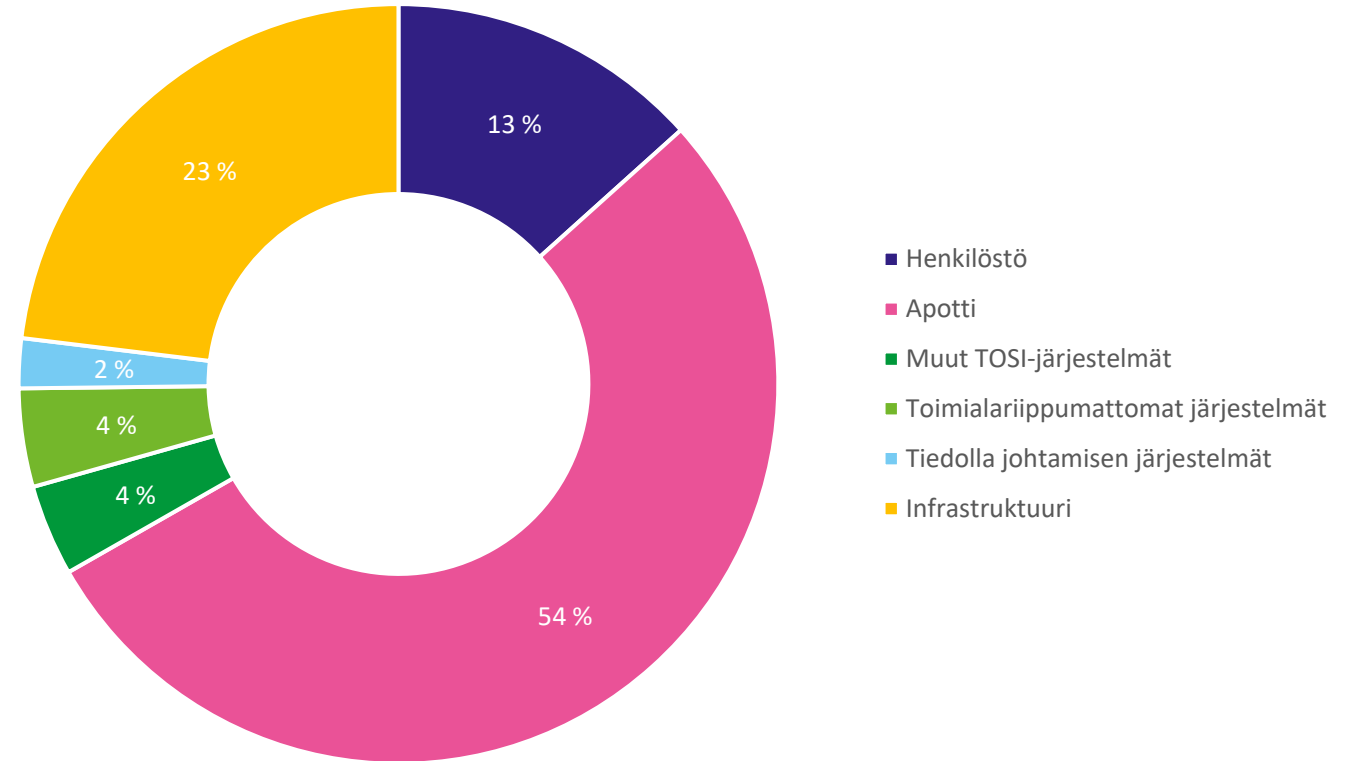


Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen Apotti- ja ICT- kustannusten nykytila

- Vaken Apotti-kustannukset vuoden 2023 budjetissa olivat yhteensä 22,8 miljoona euroa, mikä vastaa 54 prosenttia koko ICT-budjetista.
- Vuoden 2024 budjetissa Apotin kustannukset ovat samalla tasolla.
- Muilla hyvinvointialueilla APT-järjestelmän kustannukset ovat tyypillisesti jonkin verran pienemmät.
- ICT-budjetissa ei ole eritelty mikä osuus kustannuksista on osakasmaksua tai lisenssimaksua ja mikä järjestelmä-palveluiden ostoon liittyvää maksua.
- Järjestelmäpalveluiden ostojen suuruuteen voidaan jonkin verran vaikuttaa, jos esimerkiksi kehitystyötä tehdään jatkossa enemmän Vaken toimesta omilla resursseilla ja jos esimerkiksi tiedolla johtamisen ratkaisut toteutetaan muutoin kuin Apotin kautta.



ICT-Budjetti 2023 (yht. 42,7 M€)

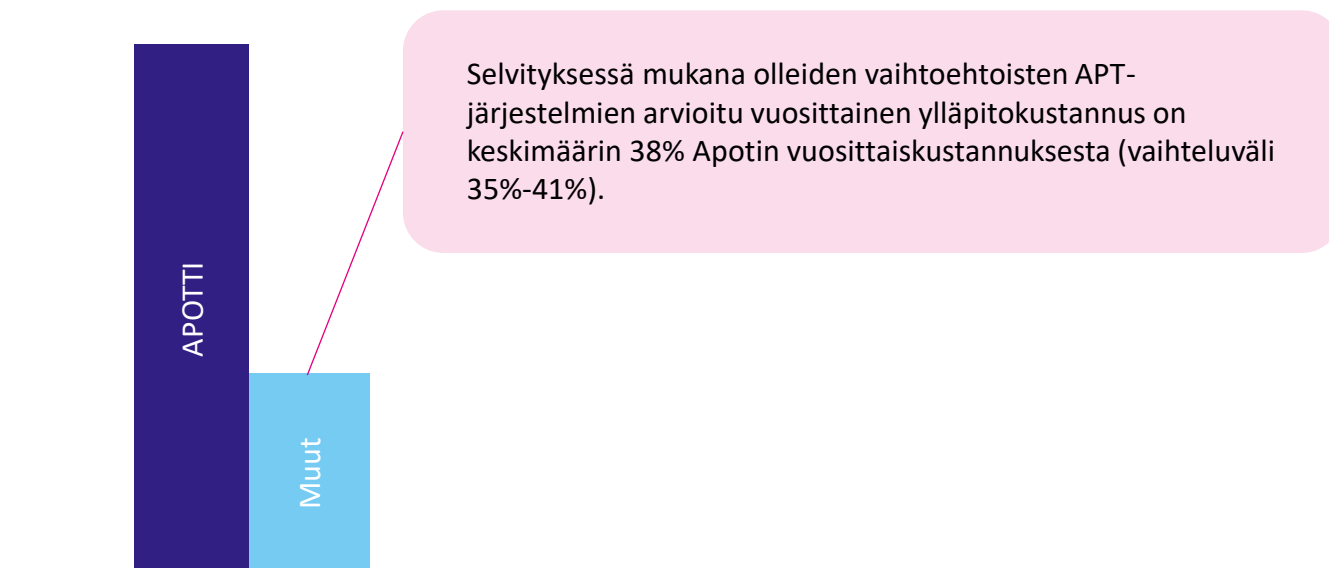




Apotin ylläpitokustannukset verraten vaihtoehtoiseen APT-järjestelmiin

- Toiselle hyvinvointialueelle toteutetun APTJ-vaihtoehtojen kokonaiskustannuksia vertailevan selvityksen mukaan vaihtoehtoisten järjestelmien ylläpitokustannukset 10 vuotta APTJ-hankkeen alkamisen jälkeen olisivat merkittävästi Apottia alhaisemmat.
- Vaikka löydökset eivät ole suoraan sovellettavissa Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen vastaaviin kustannusarvioihin, antavat ne suuntaviivoja Apotin kustannuksista suhteessa vaihtoehtoiseen järjestelmiin.
- Tulee huomioida, että järjestelmävaihtoehdot eivät ole täysin vertailukelpoisia. Järjestelmäkyvykytydessä on eroja ja osa järjestelmistä vaatisi rinnalle täydentäviä ratkaisuja ollakseen toiminnallisesti vastaavia Apotti-järjestelmän kanssa..
- Apotille vaihtoehtoisten järjestelmien osalta tulisi myös merkittäviä hankinta- ja käyttöönottokustannuksia, jotka tulee huomioida eri vaihtoehtoja arvioidessa.

Apotin ylläpitovaiheen arvioitu vuosittainen kustannus suhteessa vaihtoehtoisten järjestelmien vastaaviin kustannuksiin*



*APTJ-kokonaiskustannukset ilman digitaalisen asioinnin alustaa 10 vuotta APTJ-hankkeen alkamisen jälkeen, sisältäen käyttöoikeudet ja jatkuvat tuki- ja ylläpitopalvelut.

Ylläpitovaiheen arvioidut kustannukset perustuvat toimittajien antamiin hinta-arvioihin hyvinvointialueen yhtenäisestä APTJ-kokonaisuudesta. Näiden lisäksi ylläpitovaiheelle jaksottuu myös Apotista irtautumiseen liittyviä kustannuksia muiden kuin Apotti-järjestelmien osalta.

Uuden järjestelmän hankinta- ja käyttöönottokustannukset



Apotista luopuminen vaatisi tarkan harkinnan ja arvion vaihtoehtoisen järjestelmän edellytyksistä tarjota toimivampi ja kustannustehokkaampi ratkaisu pitkällä aikavälillä. Uuden APTJ-kokonaisuuden määrittely, kilpailuttaminen, hankinta ja käyttöönotto olisi kokonaisuudessaan pitkä, vaativa, riskialtis ja kallis prosessi. Myös Apotista irtautuminen aiheuttaisi kustannuksia.

Hankintakustannukset

- Määrittely ennen kilpailutusta
- Kilpailutuksen läpivienti

Käyttöönottokustannukset

- Määrittely
- Toteutus
- Testaus
- Koulutus
- Integraatiot
- Migraatiot ja konversiot
- Muu työ

Toimittajamaksujen lisäksi tulee huomioida esim. muutosjohtaminen ja muut järjestelmä uudistuksen vaatimat projektkustannukset.

Ylläpitokustannukset

- Käyttöoikeudet ja jatkuva palvelu
- Tuki- ja ylläpitopalvelut

Tulee huomioida, että vaihtoehtoiset järjestelmät eivät ole suoraan verrattavissa Apottiin.

Järjestelmäkyvykydessä on eroja ja osa järjestelmistä vaatisi rinnalleen lisäkustannuksia tuovia täydentäviä ratkaisuja.

Apotista irtautumisen kustannukset

- Vakella on sopimuksissa määriteltyjä taloudellisia vastuita Apottiin liittyen, jotka jatkuisivat myös mahdollisen Apotista irtautumisen yhteydessä.
- Näiden suuruus ei ole tarkasti määriteltävissä, sillä tähän vaikuttavat monet tekijät (mm. mikä on taseeseen kirjattujen poistojen suuruus irtautumishetkellä sekä mahdolliset lainojen takausvastuut)
- Vastuut elävät tilanteen mukaan, eikä niiden suuruutta ole mahdollista tarkasti määritellä etukäteen.

Sopimusvelvoitteiset poistot jatkuvat arviolta vuoteen 2028 saakka.

Jos päätös irtautumisesta olisi tehty vuoden 2023 lopussa, poistettavien vastuiden suuruudeksi olisi jäänyt n. 79 M€.

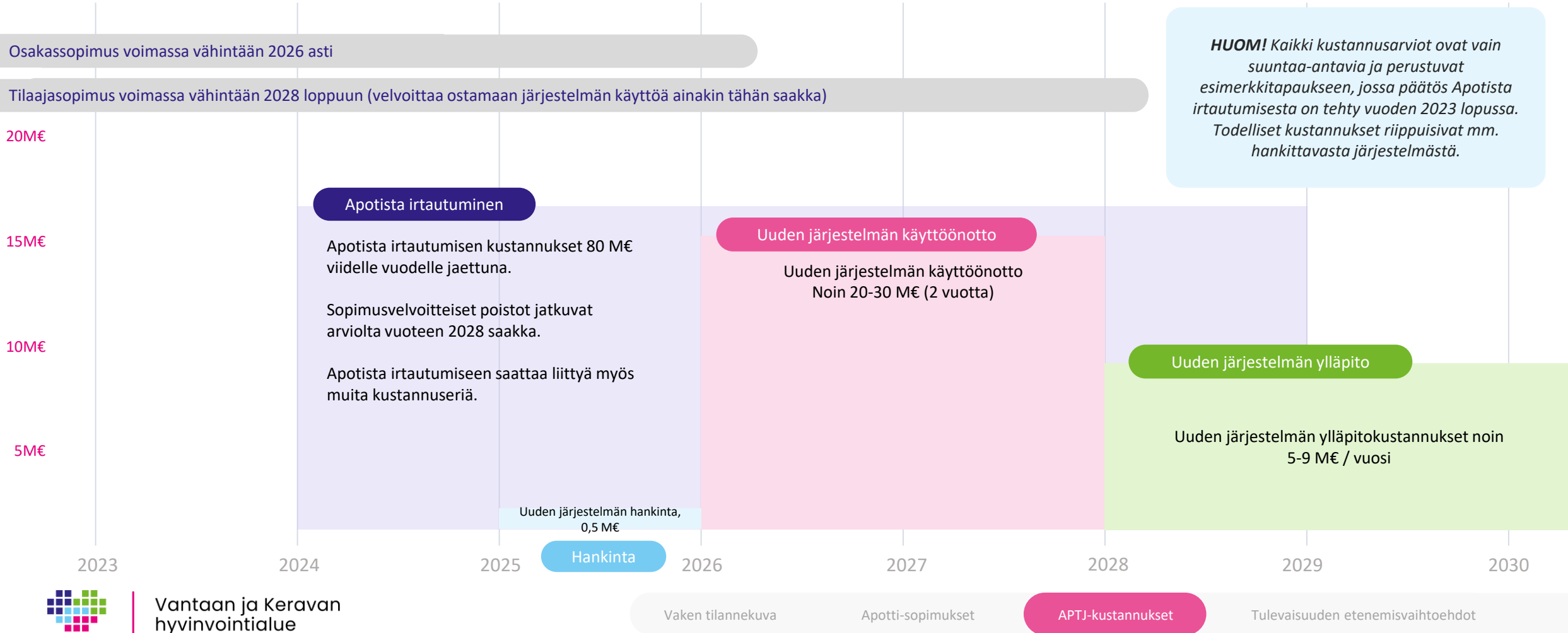
Tämän lisäksi jäisi mahdollisesti myös muita taloudellisia vastuita, esim. lainojen takaukset.



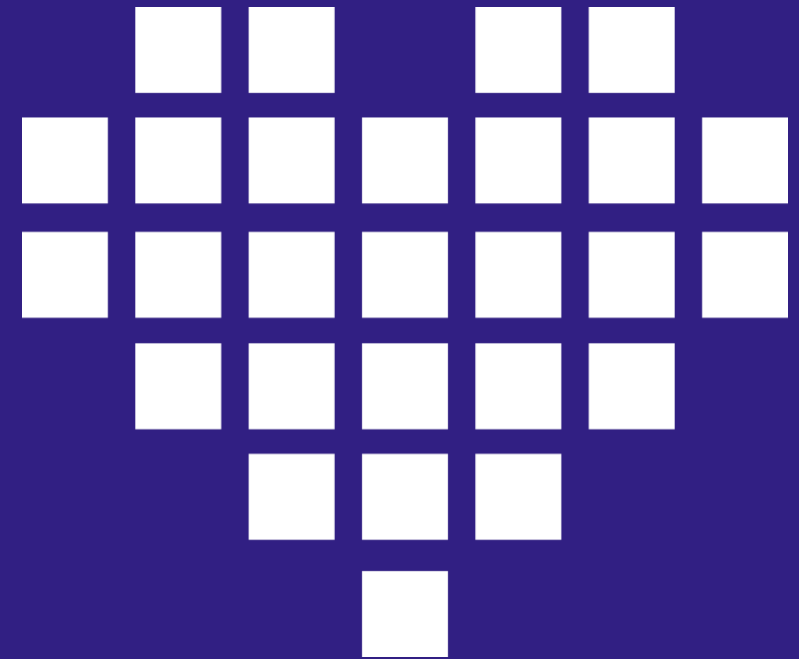
Havainnollistava esimerkki järjestelmä uudistuksen kustannuksista



Uuden järjestelmä hankintaan ja käyttöönottoon jouduttaisiin investoimaan arviolta useita kymmeniä miljoonia euroja. Vaikka uuden järjestelmän ylläpitokustannukset olisivat selvästi Apotin kustannuksia alempia, hankinnan takaisinmaksuaika on useita vuosia ja Apotista irtautumiseen saattaa liittyä myös muita kustannuseriä. Lisäksi järjestelmän vaihtamisessa on useita merkittäviä riskejä.



Tulevaisuuden etenemisvaihtoehdot



Tulevaisuuden tunnistetut etenemisvaihtoehdot

- Apotin sopimukset velvoittavat hyvinvointialueen jatkamaan Apotti-järjestelmän käyttöä vähintään vuoden 2028 loppuun saakka. Lisäksi taloudelliset veloitteet irtautumisenkin yhteydessä jatkuisivat vähintään samaan vuoteen saakka.
- Apotista luopuminen vaatisi tarkan harkinnan ja arvion vaihtoehdoisen järjestelmän edellytyksistä tarjota toimivampi ja kustannustehokkaampi ratkaisu pitkällä aikavälillä. Uuden APTJ-kokonaisuuden määrittely, kilpailuttaminen, hankinta ja käyttöönotto olisi kokonaisuudessaan pitkä, vaativa, riskialtis ja kallis prosessi.
- Vaikka Apotti ei toistaiseksi ole kaikilta osin pystynyt vastaamaan sille asetettuihin odotuksiin, järjestelmän kehityspotentiaaliin uskotaan edelleen vahvasti.
- Selvityksen pohjalta voidaan todeta, että nopeita tai helppoja ratkaisuja ei APTJ-kokonaisuuden kehittämisen suhteen ole tehtävissä. Apottiin liittyvät sopimukselliset veloitteet sekä jo tehty merkittävä kehittämistyö puoltavat panostuksia järjestelmän kehittämiseksi edelleen lyhyellä aikavälillä.
- Pitkän aikavälin päätökset tulevaisuuden valituista kehityssuunnista vaativat tarkempaa selvitystä ja arviota saavutettavissa olevista vaikutuksista sekä riskeistä.
- Löydösten pohjalta tässä selvityksessä on tunnistettu APTJ-kehityksen tulevaisuuden mahdollisuuksia kahdella aikahorisontilla: lyhyen aikavälin toimenpiteet 2024-2025 ja pitkän aikavälin mahdollisuudet 2026 eteenpäin.
- Esitettyjä vaihtoehtoja ei tulisi ottaa tyhjentyvinä tai toisiaan poissulkevinä kuvauksina, vaan niiden tavoitteena on muodostaa ylätasoa näkymä tulevaisuuden mahdollisiin APTJ-kehityssuuntiin ja sitä kautta tukea keskustelua ja jatkotyöskentelyä aiheen ympärillä.



APTJ-kehityksen aikahorisontit



Lyhyen aikavälin toimenpiteet 2024-2025

Pitkän aikavälin mahdollisuudet 2026-

Osakassopimus voimassa vähintään 2026 asti

Tilajasopimus voimassa vähintään 2028 asti

Lyhyen aikavälin kehityksen prioriteetit

Kustannustehokkuus

Järjestelmän käytettävyys

VAIHTOEHTO A

Vahvistuvat synergiat

VAIHTOEHTO B

Ohjaus omiin käsiin

VAIHTOEHTO C

Apotista luopuminen

2023

2024

2025

2026

2027

2028

2029

2030

Mitä välttämättömiä toimenpiteitä tulee joka tapauksessa toteuttaa tulevina vuosina?

Mitkä ovat tulevaisuuden mahdolliset APTJ kehityssuunnat?



Vantaan ja Keravan
hyvinvointialue

Vaken tilannekuva

Apotti-sopimukset

APTJ-kustannukset

Tulevaisuuden etenemisvaihtoehdot

Lyhyen aikavälin toimenpiteet 2024-2025

Lyhyellä aikavälillä on tunnistettu kehittämiskokonaisuuksia, joihin tulee panostaa riippumatta pidemmän aikavälin APTJ-valinnoista.

Kehittämisen prioriteetit ovat Apotin kustannustehokkuuden ja käytettävyyden parantaminen.

Tämän lisäksi on tunnistettu muita keskeisiä kehitystoimenpiteitä, joilla Apotin toimivuutta hyvinvointialueen toiminnan tukena tulisi pystyä lyhyellä aikavälillä parantamaan.



Järjestelmän kehittäminen

- Järjestelmän käytettävyyden ja tuottavuuden parantaminen. Apotti 2.0 ohjelman päätyttyä tulee sekä omia että Apotin resursseja valjastaa kokonaisvaltaiseen käytettävyyden parantamiseen pistemäisen kehittämisen sijaan. Käytettävyyden ja tuottavuuden osalta tulee asettaa Apotille selkeät tavoitteet ja mittarit, jotka mahdollistavat systemaattisen seurannan ja tarvittaessa APTJ-kokonaisuuden perustellun uudelleenarvioinnin tulevaisuudessa.
- Vantaan terveydenhuollon konfiguraation päivittäminen vastaamaan Keravan versiota. Työ tulee projektoida ja aikatauluttaa Apotin kanssa, jotta Vaken sisällä on edellytykset kehittää toimintaa yhteisistä lähtökohdista.
- Lokalisaation toteutuksen kriittinen arviointi yhteistyössä muiden tilaajien sekä järjestelmätoimittajan kanssa.



Kehittämisen ja ylläpidon mallit

- Apotin kehittämisen läpinäkyvyys. Kehityspyyntöjen ja resurssien priorisoinnin uudistaminen siten, että tilaajilla on parempi näkyvyys kehityksen tilannekuvaan. Kehitysresurssien allokointiperiaatteiden uudistaminen siten, että eri tilaajien tarpeet huomioidaan entistä tasapuolisemmin.
- Apotin kehittämisen strategisempi ohjaus. Siirrytään pistemäisestä kehittämisestä kokonaisuuden näkemyksellisempään kehittämiseen.
- Vaken sisäisen vastuunjaon, toimintatapojen ja roolien selkiyttäminen Apotin kehittämisessä ja ylläpidossa.
- Tilaajien välisen yhteistyömallin ja yhteistyörakenteiden kehittäminen.



Apottia tukevat digiratkaisut

- Digitaalisen asioinnin kokonaisuuden arvioinnin jatkaminen. Maisan roolin kirkastaminen suhteessa muihin sähköisen asioinnin ratkaisuihin ja Maisan ympärillä toimivien ratkaisujen (esim. chat, hoitoon hakeutuminen) konseptointi Vaken digitiekartan mukaisesti.
- Tiedolla johtamisen ratkaisujen kehittäminen Apotin ulkopuolella. Apotti keskittyy jatkossa operatiiviseen raportointiin ja muut tiedolla johtamisen tarpeet rakentuvat muiden ratkaisuiden kuten Vaken Tietoaltaan varaan. Tämä tulee huomioida niin oman toiminnan resursoinnissa ja osaamisprofiileissa kuin Apotin kehitysresurssien kohdentamisessa.



Pitkän aikavälin mahdollisuudet 2026-



Pitkällä aikavälillä on tunnistettu erilaisia mahdollisia etenemisvaihtoehtoja APT-järjestelmien suhteen. Päätöksenteko tulevaisuuden valituista kehityssuunnista vaatii tarkempaa selvitystä ja arviota saavutettavissa olevista vaikutuksista sekä riskeistä.

ETENEMISVAIHTOEHTO A1

Vahvistuvat synergiat

Jatketaan yhteistyötä Apotin ja muiden asiakasorganisaatioiden kanssa nykymallia kehittäen ja tartutaan rohkeasti tunnistettuihin epäkohtiin.

Haetaan kaikkien toimijoiden yhteistyöllä toimivampaa yhteistyömallia synergiahyötyjen saavuttamiseksi.

Vahvistetaan Apotin omistajaohjausta ja omistajien välistä yhteistyötä.

ETENEMISVAIHTOEHTO A2

Ohjaus omiin käsiin

Vake ottaa APTJ-kokonaisuuden ja sen kehittämisen ohjauksen vahvemmin omiin käsiinsä.

Asiakasorganisaatiot Vake mukaan lukien jatkavat Apotin käyttöä nykyistä itsenäisemmin, omien APTJ tavoitteidensa mukaisesti. Merkittävien synergiahyötyjen tavoittelemisesta luovutaan ja alueellisen yhteistyön mallia haetaan muilla tavoin ja muissa kanavissa.

ETENEMISVAIHTOEHTO B

Apotista luopuminen

Tehdään päätös, etteivät Apotin tarjoamat hyödyt ja kehityspotentiaali ole suhteessa sen vaatimiin kustannuksiin ja henkilöstöresursointiin ja toteutetaan vaihtoehdoisen järjestelmän hankinta ja käyttöönotto.

Luovutaan Apotin käytöstä ja osakkuudesta ja hankitaan markkinoilta kustannustehokkaampi APT-järjestelmä.

Mikäli Apotin käyttöä päätetään jatkaa, on tunnistettu kaksi pääasiallista etenemisvaihtoehtoa.



Vahvistuvat synergiat

Jatketaan yhteistyötä Apotin ja muiden asiakasorganisaatioiden kanssa nykymallia kehittäen ja tartutaan rohkeasti tunnistettuihin epäkohtiin. Haetaan kaikkien toimijoiden yhteistyöllä toimivampaa yhteistyömallia synergiahyötyjen saavuttamiseksi.

Keskeisenä tavoitteena vahvistetaan Apotin omistajaohjausta ja omistajien välistä yhteistyötä sekä haetaan tuottavuushyötyjä Apotista.



- Nykymallin pohjalta eteneminen mahdollistaisi Apotti-hankkeessa luodun pohjan päälle rakentamisen eikä vaatisi merkittäviä muutoksia esim. sopimuksissa.
- Apotin uudistettu hallitus tarjoaisi hyvän lähtökohdan yhteistyömallin uudistamiselle.
- Kehittämisen prioriteetit olisivat nykytilannetta mukaillen Apotin kustannustehokkuus ja käytettävyys. Käytettävyyden ja tuottavuuden osalta tulisi asettaa Apotille selkeät tavoitteet ja mittarit, joiden toteutumista voitaisiin systemaattisesti seurata ja arvioida.
- Mitattavissa olevien synergiahyötyjen lisäksi keskeinen tavoite on, että Apotti pystyy tulevaisuudessa vastaamaan paremmin toiminnan tarpeisiin. Tämän vaatisi kehittämisen vahvemman strategisen ohjauksen sekä selkeämmän ja ketterämmän kehittämisen mallin.
- Tavoitteeksi tulisi asettaa Apotin kustannusrakenteen uudelleenarviointi sekä resurssien kohdentaminen strategisiin painopisteisiin.
- Ennen etenemistä tulee arvioida Apotin valmiudet järjestelmänä ja Apotin tahtotila organisaationa lähteä mukaan rohkeaan yhteisen toiminnan uudistamiseen. Toimiva yhteistyö vaatii Apotin roolin uudelleenarviointia, omistajien mahdollisesti vahvempaa osallisuutta dialogissa Epicin kanssa sekä omistajien vahvaa luottamusta Apottiin yhtiönä.
- Vahvempi omistajaohjaus vaatii vahvempaa näkemyksellisyyttä ja osaamista sekä resursointia niin Vaken toimialoilta kuin konsernipalveluilta.

Ohjaus omiin käsiin

Vake ottaa APTJ-kokonaisuuden ja sen kehittämisen ohjauksen vahvemmin omiin käsiinsä.

Asiakasorganisaatiot Vake mukaan lukien jatkavat Apotin käyttöä nykyistä itsenäisemmin, omien APTJ- tavoitteidensa mukaisesti. Merkittävien synergiahyötyjen tavoittelemisesta luovutaan ja alueellisen yhteistyön mallia haetaan muilla tavoin ja muissa kanavissa.



- Vaken näkökulmasta arvioidaan mitä osa-alueita APTJ-kehittämisestä voidaan ottaa vahvemmin omiin käsiin. Ostettavien palveluiden osalta arvioidaan voidaanko niitä toteuttaa myös muiden palveluntuottajien kuin Oy Apotti Ab:n toimesta.
- Ottamalla suurempi osuus APTJ-kehittämisestä vahvemmin Vaken omiin käsiin voitaisiin pyrkiä kustannustehokkuuteen sekä varmistaa, että kehittämistyö tapahtuu lähempänä sote-palvelutuotantoa ja vastaa toiminnan tarpeita.
- Yhteistyömalli Oy Apotti Ab:n sekä muiden asiakasorganisaatioiden kanssa tulisi muuttumaan. Apotti eriyttää Vaken toiminnan omaksi kokonaisuudekseen, tai vaihtoehtoisesti Apotin rooli muotoutuu vahvemmin alustatoimijaksi, jolloin asiakasorganisaatiot toteuttavat itse toiminnan tarpeiden mukaiset konfiguraatiot.
- Vahvempi itsenäinen ohjaus vaatisi Vakelta myös vahvempaa näkemyksellisyyttä, osaamista sekä resursointia APTJ-kokonaisuuden kehittämiseen.
- Vaken päätöksentekoon tulevat väistämättäkin vaikuttamaan myös muiden asiakasorganisaatioiden itsenäiset APTJ-päätökset. Jos esimerkiksi HUS päättäisi ottaa erikoissairaanhoidon osalta APTJ-kehityksen vahvemmin omiin käsiinsä, Vaken vaihtoehdoiksi jäisi tehdä samoin omalta osaltaan tai jatkaa synergiahyötyjen tavoittelemista rajoitetusti Helsingin kanssa.
- Hallintamallin näkökulmasta tämä voisi tarkoittaa, että **omistajuus ja omistajaohjaus eriytetään vahvemmin asiakkuudesta.**
- Voitaisiin tarkastella myös mahdollisuutta ohjata Apotin toimintaa vahvemmin markkinatoimijan kaltaiseksi, jolloin tavoiteltaisiin tehokkuushyötyjä sekä kilpailukykyistä palvelutasoa. Kyseessä olisi ensisijaisesti toimintaperiaatteiden muutos, sillä aito markkinatoimijaksi muuttuminen ei todennäköisesti ole mahdollista.

Apotista luopuminen

Tehdään päätös, etteivät Apotin tarjoamat hyödyt ja kehityspotentiaali ole suhteessa sen vaatimiin kustannuksiin ja henkilöstöresursointiin ja toteutetaan vaihtoehtoisen järjestelmän hankinta ja käyttöönotto.

Luovutaan Apotin käytöstä ja osakkuudesta ja hankitaan markkinoilta kustannustehokkaampi APT-järjestelmä.



- Apotin osakkuudesta luopuminen olisi mahdollista aikaisintaan vuonna 2026. Tilaajasopimus on voimassa vuoteen 2028 asti, mikä velvoittaa ostamaan järjestelmän käyttöä ainakin tähän saakka.
- Apotista luopuminen vaatisi tarkan harkinnan ja arvion vaihtoehtoisen järjestelmän edellytyksistä tarjota toimivampi ja kustannustehokkaampi ratkaisu pitkällä aikavälillä. Uuden APTJ-kokonaisuuden määrittely, kilpailuttaminen, hankinta ja käyttöönotto olisi kokonaisuudessaan pitkä, vaativa, riskialtis ja kallis prosessi.
- Tulee myös huomioida, että vaihtoehtoiset järjestelmät eivät ole suoraan verrattavissa Apottiin. Järjestelmäkyvykkyydessä on eroja järjestelmien välillä ja osa järjestelmistä vaatisi rinnalleen lisäkustannuksia tuovia täydentäviä ratkaisuja.
- Suorien kustannusten lisäksi tulee huomioida järjestelmä uudistuksen hankekustannukset (muutosjohtaminen, tietojen siirtäminen, jne.).
- Apotista irtautumisen kustannukset jatkuisivat useamman vuoden järjestelmästä luopumisen jälkeen. Irtaantumiskustannusten tarkempi arviointi vaatisi lisäselvitystä yhdessä Apotin ja mahdollisesti muiden tilaajien kanssa.
- Apotista luopumisen myötä menetettäisiin yhteistyöalusta HUSin kanssa ja jo tehty kehitystyö sekä Apotin ympärille rakennetut toimintamallit.
- Toisaalta uuden määrittelyn ja kilpailuttamisen myötä vaatimusmäärittelyä voitaisiin päivittää vastaamaan nykytilannetta ja näin varmistaa uuden järjestelmän parempi vastaavuus Vaken toiminnallisiin tarpeisiin.

Yhteenveto selvityksen löydöksistä

Selvityksessä kartoitettiin Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen APTJ-kokonaisuuden tilannekuvaa sekä mahdollisia tulevaisuuden kehityssuuntia.



- Selvityksen tavoitteena oli muodostaa **ylätason näkymä Vaken Apotti-järjestelmän tilannekuvasta** sekä mahdollisista **tulevaisuuden APTJ-kehityssuunnista**. Päätöksenteko valittavasta tulevaisuuden kehityssuunnasta vaatii vielä tarkempaa selvitystä ja arviota saavutettavissa olevista vaikutuksista sekä riskeistä.
- Selvityksessä tunnistettiin keskeisiä Apotin keskeiset hyötyjä ja haasteita Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen asiantuntijoiden näkökulmasta sekä, kartoitettiin Apottiin liittyvien sopimusten ja kustannusten tilannekuvaa. **Keskeisimmät haasteet liittyvät järjestelmän käytettävyyteen sekä korkeisiin kustannuksiin** suhteessa tällä hetkellä saataviin koettuihin hyötyihin. Järjestelmän **kehityspotentiaaliin uskotaan kuitenkin edelleen vahvasti**, ja APTJ-kehittämisessä tulisikin keskittyä potentiaalien ulosmittaamiseen tähtääviin toimenpiteisiin.
- Selvityksessä tunnistettiin keskeisiä lyhyen aikavälin kehitystoimia kohti parempia APTJ-ratkaisuja sekä kuvattiin mahdollisia pitkän aikavälin APTJ-etenemissuuntia.
- Toimenpiteitä sujuvamman yhteistyön varmistamiseksi tulevaisuudessa on jo tehty, esimerkkinä Apotin vuoden 2023 lopussa uudistettu hallitus. Lyhyen aikavälin kehittämisen prioriteeteiksi on asetettu järjestelmän **käytettävyyden ja kustannustehokkuuden parantaminen**.
- Hyvinvointialueella uskotaan edelleen vahvasti Apotin kehityspotentiaaliin, **mutta käytettävyyteen ja kustannustehokkuuteen liittyviä haasteita tulisi pyrkiä ratkomaan tavoitteellisesti** seuraavien vuosien aikana ja arvioida APTJ-kokonaisuuteen liittyviä päätöksiä näissä saavutettujen parannusten pohjalta.
- Mahdollinen irtaantuminen Apotista ja uuden APTJ-järjestelmän kilpailutus ja hankinta olisi mahdollista arviolta aikaisintaan vuonna 2028. **Uuden järjestelmäkokonaisuuden kilpailutus ja hankinta sekä käyttöönotto tulisi olemaan pitkä ja kallis prosessi**, ja myös nykyisestä järjestelmästä luopuminen aiheuttaisi kustannuksia.
- APTJ-kokonaisuuteen liittyvään päätöksentekoon tulee vaikuttamaan myös alueellisen yhteistyön muotoutuminen tulevaisuudessa ja muiden asiakasorganisaatioiden itsenäiset APTJ-päätökset. Myös muut Apotin omistaja-asiakkaat toteuttavat selvityksiä APT-järjestelmien tulevaisuuden etenemismuutosten osalta.





Liitteet



Nostoja Apotti-hankkeen loppuraportista

Liite A



Apotti-hankkeen ylätason tavoitteet



Apotti-hankkeelle asetetut alkuperäiset ylätason tavoitteet. Tavoitteet asetettiin ohjausryhmässä hanketasolla ja kullekin tavoitteelle määriteltiin myös niitä tarkentavat alatason tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista on arvioitu marraskuussa 2023 julkaistussa Apotti-hankkeen loppuraportissa.

Yhtenäiset toimintatavat

Kustannustehokas ja laadukas toiminta

Tiedolla johtaminen ja tiedon hyödyntäminen

Asiakaslähtöinen toiminta

Tyytyväiset käyttäjät

Uudet innovatiiviset toimintatavat



Yhtenäiset toimintatavat (1/6)

Apotti-hankkeella tavoiteltiin, että kaikille asiakasorganisaatiolle luodaan yhteisen tietojärjestelmän myötä myös yhtenäiset toimintamallit, joihin sekä johto että henkilöstö sitoutuvat.



Järjestelmän rakentaminen toimivaksi ja toiminnan muutos suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa oli kuitenkin hitaampaa kuin oli oletettu ja työ on edelleen käynnissä. Täysin yhteisten toimintamallien toteuttaminen osoittautui osin hankalaksi käytännössä, ja asiakasorganisaatiokohtaisiin ratkaisuihin jouduttiin turvautumaan esimerkiksi organisaatioiden kokoerojen ja toiminnan erilaisuuden vuoksi.

Tarkentavat alatavoitteet

Noudatetaan yhdessä sovittuja toimintamalleja

Käytetään standardoituja toimintamalleja

On yhteiset toiminnan, kustannusten ja laadun seurannan mittarit

Toiminta on moniammatillista ja monialaiseen osaamiseen ja yhteistyöhön perustuvaa.

Kehittämislle on yhteiset rakenteet ja toimintamallit

Keskeiset hankevaiheessa tunnistetut haasteet

- **Organisaatiokohtaisia ratkaisuja** on jouduttu tekemään useista eri syistä (esim. kokoerot, toimintatapojen ja laintulkinnan erilaisuudet)
- Tavoitteenasetanta on lähtökohtaisesti ollut yksinkertaistava ja tiukka. Yhtenäisten toimintamallien hakemisen rinnalla olisi pitänyt olla malli, millä tunnistaa, **milloin on tarkoituksenmukaista toimia eri tavoilla ja milloin on standardoitava toimintamallit.**
- Koska toimintatavat ja työnkulut ovat osin asiakasorganisaatiokohtaisia, **yhteisiä toiminnan, kustannusten ja laadunseurannan mittareita ei ole voitu laatia kaikilta osin.**

Keskeiset suositellut jatkotoimenpiteet

- Yhteisten **toimintatapojen edistämistä ja parhaiden käytäntöjen jakamista** tulee jatkossa edistää **kaikkien osapuolien yhteistyöllä.**
- Jatkossa on **priorisoitava raportoinnin jatkokehittämistä sekä yhteisten toimintamallien käyttämistä.**
- **Asiantuntijoiden roolia eri asiakasorganisaatioissa ja Apotissa tulee yhtenäistää ja yhteistyötä syventää.** Lisäksi tulee huolehtia, että asiantuntijoita on tasaisesti eri palveluista ja ammattiryhmistä.
- Useita eri toimintoja läpileikkaavia toiminnallisuuksia tulee **tarkastella kokonaisuutena ja tunnistaa riippuvuudet** paremmin.



Kustannustehokas ja laadukas toiminta (2/6)



Apotti-hankkeen näkökulmasta toiminnan kustannustehokkuutta ja laatua voidaan paremmin arvioida vasta hankevaiheen jälkeen, kun Apotti-järjestelmän käyttö on vakiintunut ja toiminnanmuutos on jalkautunut.

Tietojohtamisen suunnittelu ja toteuttaminen on asiakasorganisaatioissa käynnistymässä vasta hankkeen käyttöönottovaiheen jälkeen.

Tarkentavat alatavoitteet

Toiminta perustuu tutkittuun ja hyväksi koettuun tietoon

Toiminta on tasalaatuista

Asiakas- ja potilasturvallisuutta seurataan ja kehitetään järjestelmällisesti

Toiminta on laatu- ja kustannustietoista

Toiminta on vaikuttavaa

Palvelu on sujuvaa ja oikea-aikaista eikä sisällä päällekkäisiä toimenpiteitä

Segmentoidaan ja kohdennetaan palvelu sekä ryhmä- että yksilötasolla

Keskeiset hankevaiheessa tunnistetut haasteet

- Epic-järjestelmän tarjoamat työkalut mahdollistavat standardoidun toiminnan, mutta tämän **jalkauttaminen on haastavaa toimintatapojen erilaisuuden vuoksi.**
- Asiakas- ja potilastiedon käsittelyssä ja **työnkuluissa on edelleen hioimista sujuvuuden ja erityisesti käytettävyyden näkökulmasta.** Tietojen kirjaamiseen ja hakemiseen **kuluu nykyisillä toimintamalleilla merkittävästi työaika.**

Keskeiset suositellut jatkotoimenpiteet

- **Toiminnan muutoksen johtamista ja järjestelmän käytön yhtenäistämistä** tulee vielä jatkaa (mm. yhteisten mittareiden kehittämistä tulee jatkaa)
- Jatkossa tulee kehittää **tietojohtamista ja Apotti-järjestelmään kerääntyvän tiedon hyödyntämistä tiedolla johtamisen ratkaisuisissa** ja yhdistää niitä mm. asiakasorganisaatioiden taloustietoihin.
- Jotta mittareita voidaan hyödyntää, **pitää varmistaa, että Apotti-järjestelmään kirjataan tiedot rakenteisesti ja laadukkaasti**, ja käyttäjät hyödyntävät mittareita asiakas- ja potilastyössään.
- **Tekoälyn tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen** tulee huomioida jatkokehityksessä.



Tiedolla johtaminen ja tiedon hyödyntäminen (3/6)



Uuden sosiaali- ja terveydenhuollon yhdistävän tietojärjestelmän myötä tiedolla johtamisen mahdollisuuksiin kohdistettiin suuria odotuksia. Tietojohdamisen suunnittelu ja toteuttaminen on asiakasorganisaatioissa käynnistymässä vasta hankkeen käyttöönottovaiheen jälkeen.

Järjestelmän rakentamisen näkökulmasta tämä alue oli haastavin. Raportointia ja tiedolla johtamista kehitettiin läpi hankkeen, mutta jälkikäteen arvioituna sitä tehtiin liian erillään työnkulkujen kehittämisestä. Myös asiakasorganisaatioiden tarpeet eriäville työkuiluille monimutkaistivat raporttien ja tiedolla johtamisen ja tiedon vertailtavuuden kehittämistä.

Tarkentavat alatavoitteet

Päätökset perustuvat tietoon

On yhtenäiset kirjaamistavat

Tietojärjestelmä ohjaa ja tukee ammattilaista työssään

Yksilön osaamisesta koko organisaation osaamiseen – on toimintatavat osaamisen johtamiseen

On tiedon analysoinnin tietotaito

Toiminnan kehittämistä tuetaan ja arvioidaan tutkimuksella

Keskeiset hankevaiheessa tunnistetut haasteet

- Ensimmäisestä käyttöönotosta lähtien raportoinnissa on ollut haasteita ja järjestelmän **tiedolla johtamisen työkalujen osaaminen ei ole kehittynyt toivotulla tavalla**. Raportoinnin haasteita on pyritty ratkaisemaan erilaisilla kehittämisprojekteilla.
- **Rakenteinen kirjaaminen on ollut uusi toimintamalli, jonka omaksumisessa on ollut vaihtelua**. Tämä on johtanut tiedon hajaantumiseen ja vaikeuksiin hahmottaa kokonaisuutta. Tietojärjestelmän tuki ja ohjaus eivät toteudu, mikäli tiedot syötetään ilman rakenteistusta.
- Apotti-järjestelmä ohjaa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten toimintaa ja ennakoii riskitilanteita. **Kaikkia järjestelmän mahdollisuuksia ei kuitenkaan vielä ole hyödynnetty**.

Keskeiset suositellut jatkotoimenpiteet

- Rakenteinen kirjaaminen on mahdollistettu ja sen edut ja haitat on tunnistettu. Toimintamallia tulee edelleen vahvistaa ohjauksella ja esim. rakentamalla helppokäyttöisiä työkaluja kirjaamisen tueksi. **On odotettavaa, että rakenteisen kirjaamisen laajeneminen tapahtuu vasta tekoälyn ja luonnollisen kielen tulkkien kehittymisen myötä, jolloin rakenteisuus tunnistetaan automaattisemmin**.
- Eri erikoisalojen ja palvelutehtävien osalta tulee järjestelmän toiminnanohjausta lisätä ja yhtenäistää. Tämä **vaatii asiakasorganisaatioilta muutoksen johtamista**.
- **Järjestetään systemaattisemmin koulutusta** olemassa olevien työkalujen käyttöön ja **laajennetaan esimerkiksi koontinäyttöjen saatavuutta**, jolloin ei tarvitse hakea tietoa vaan se tarjotaan jo valmiiksi.



Asiakaslähtöinen toiminta (4/6)

Hankkeessa haluttiin nostaa asiakas ja potilas keskiöön. Asiakslähtöiselle toiminnalle asetettiin jo hankkeen suunnitteluvaiheessa useita tavoitteita.



Apotti on saanut hyvää palautetta Maisa-asiakasportaalista, joka ylitti miljoonan käyttäjän rajan keväällä 2023.

Tarkentavat alatavoitteet

Asiakas ja potilas on aktiivinen toimija.

Asiakkaan ja potilaan palvelu on sujuvaa.

Valinnanvapaus toteutuu.

Palvelutilanteessa on käytössä tarvittavat sosiaali- ja terveydenhuollon tiedot.

Keskeiset hankevaiheessa tunnistetut haasteet

- Tietosuojalainsäädännön mahdollistama asiakkaan ja potilaan tietojen näkyvyyden kieltomahdollisuus mutkistaa kieltoja tehneen kansalaisen kannalta portaalin käyttöä, muttei estä sitä
- **Portaalin (Maisa) mahdollisuuksien hyödyntämisessä on vielä asiakaskohtaisia eroja ja portaalin käyttöön liittyvät toimintamallit vaativat vielä kehittämistä**
- Välttämättömät tiedot on teknisesti mahdollista antaa ammattilaisille käyttöön rekisteristä riippumatta, mutta **lainsäädäntö ei ole toistaiseksi mahdollistanut tämänkaltaista tietojen saumatonta käyttöä**. Apotti on tuonut asiaa aktiivisesti esiin kansallisella tasolla ja lainsäädäntö on tuomassa helpotuksia yhteisten palveluiden tilanteeseen.

Keskeiset suositellut jatkotoimenpiteet

- **Maisan käyttöä myös ammattihenkilöiden työn tukena tulee kehittää.** Maisan käyttöön liittyy vielä runsaasti hyödyntämättömiä mahdollisuuksia.
- Maisan kehitys ei vielä riitä reagoimaan organisaatioiden tarpeisiin reaaliajassa. **Maisan kehitystä tulee jatkaa aktiivisesti ja saada siitä nopeammin muokattavaa.**
- Tarvitaan myös jatkokehittämistä niin, että **asiakkaalla ja potilaalla on lisää tiedon katselu- ja syöttötoiminnallisuuksia.** Lisäksi tulee varmistaa, että ammattihenkilöt pystyvät palvelutilanteessa näkemään nämä tiedot ja hyödyntämään niitä täysmääräisesti.
- **Uuden asiakastietolain ja sote-uudistuksen tuomat muutokset helpottavat yhteisissä palveluissa tapahtuvaa tietojen yhteiskäyttöä.**



Tyytyväiset käyttäjät (5/6)



Uuden tietojärjestelmän kehittämisessä peruskriteerit ovat, että järjestelmä kattaa toiminnallisen tarpeen, tukee käyttäjiänsä työssään, uudistaa toimintaprosesseja ja luo uutta arvoa esimerkiksi säästämällä työaika tai tarjoamalla ratkaisuja tiedolla johtamiseen. Käyttäjätyytyväisyys nostettiin hankkeen tavoitteeksi näiden kriteerien mukaisesti, mutta se ei ole vielä noussut tavoiteltavalle tasolle.

Apotti-järjestelmän käyttöönotto oli suuri toiminnanmuutos sekä sen käyttäjille että Apotin asiakasorganisaatioille. Järjestelmä on toimintalogiikaltaan erilainen kuin aiemmin käytössä olleet järjestelmät. Lisäksi järjestelmän käyttöönoton yhteydessä tehty toiminnan muutos ja yhtenäisten toimintatapojen omaksuminen kuormittivat käyttäjiä.

Tarkentavat alatavoitteet

Tietojärjestelmä tukee ammattilaista hyvin suorituksiin.

Tietojärjestelmän toimintaan ja käytettävyyteen ollaan tyytyväisiä.

Tietojärjestelmä tukee toimintaa ja työnkulkua.

Johtamisen tueksi saadaan ajantasaista tietoa ja ennusteita toiminnasta.

Keskeiset hankevaiheessa tunnistetut haasteet

- Osa käyttäjistä kokee, että **Apotti-järjestelmän käyttämiseen kuuluu edelleen paljon aikaa.**
- Järjestelmän mahdollistama rakenteinen kirjaaminen koetaan paikoin hyödylliseksi ja tarkoituksenmukaiseksi, mutta paikoin **kirjaamistyökaluja ei ole pystytty optimoimaan niin, että kirjaaminen olisi sujuva osa normalityötä.**
- Rakenteista kirjaamista ei ole määritelty yhtenäiseksi, niinpä **käytännöt ovat hyvin vaihtelevia, eivätkä hyödyt toteudu halutulla tavalla.**
- Apotti-järjestelmä tukee toimintaa ja työnkulkua, mutta **työnkulkujen sujuvuudessa on vaihtelua käyttäjäryhmästä riippuen.**

Keskeiset suositellut jatkotoimenpiteet

- Apotti-järjestelmän käytettävyyden kehittäminen (Apotti 2.0 -ohjelma), Apotti-järjestelmän ohjeiden kehittäminen, toimintaprosessien kehittäminen ja muutosjohtaminen, kohdevierailut toimintayksiköihin, käyttäjien palautteet kehitystoimenpiteiden vaikuttavuudesta, kehittämiskirit, loppukäyttäjien lisäkouluttaminen
- Panostetaan sisällön rakentamiseen sekä **sen tunnistamiseen, millaisilla työkaluilla toiminnan laatu ja tehokkuus paranevat.** Lisäksi tarvitaan **parempia teknisiä ratkaisuja tukemaan palvelutuotannon palveluiden järjestämistä.**
- Rakennetaan **tiedonsiirtoratkaisu asiakasorganisaatioiden tietotalteisiin** ja mahdollistetaan näin monipuolinen ja -lähteinen tietojen yhdistely ja tiedolla johtaminen.



Uudet innovatiiviset toimintatavat (6/6)



Apotti-hankkeessa ei rakennettu pelkästään uutta asiakas- ja potilastietojärjestelmää, vaan se nähtiin mahdollisuutena uusien, innovatiivisten yhteisten toimintatapojen omaksumiseen.

Hankkeen aikana Covid-pandemia yllätti maailman ja myös hankkeen. Käyttöönoton aikatauluja siirrettiin ketterästi ja keskityttiin Covidin hoitamiseen. Apotti-järjestelmään rakennettiin nopealla aikataululla uusia toiminnallisuuksia: esimerkiksi sähköisen asioinnin mahdollisuuksia kehitettiin, minkä lisäksi pystytettiin väliaikainen pandemiasairaala.

Tarkentavat alatavoitteet

Otetaan käyttöön uusia toimintamalleja ennakkoluulottomasti.

Hyödynnetään jo kehitettyjä hyviä toimintamalleja.

Kehitetään toimintamalleja, jotka nopeuttavat ja sujuvoittavat toimintaa

Kehitetään toimintamalleja, jotka kannustavat itse- ja omahoitoon sekä elämäntilintään.

Täydennetään ja korvataan nykyisiä toimintatapoja sähköisillä.

Kerätään ja hyödynnetään järjestelmällisesti asiakkaiden, potilaiden sekä ammattilaisten palautetta ja ideoita toiminnan kehittämistä.

Keskeiset hankevaiheessa tunnistetut haasteet

- Apotti-järjestelmän käyttöönotto on ollut suuri ponnistus ja laaja toimintaa muuttava tekijä. **Uusien toimintamallien käyttöönotto on mahdollista, mutta hidasta.**
- Ennakkoluuloton uusien toimintamallien kehittäminen ja kehittämisen kulttuuri on hidas muutos. **Hankkeen aikana tällaista muutosta pystyttiin vasta käynnistämään** niin asiakasorganisaatiossa kuin Apotissakin.
- **Covid-pandemia ohjasi toimintaa sähköisten palveluiden suuntaan**, erityisesti etävastaanotot löivät itsensä läpi tietyillä erikoisalueilla, mutta varsinaista eri toimintojen **laajaa siirtymistä ei ole vielä tapahtunut.**

Keskeiset suositellut jatkotoimenpiteet

- Asiakasorganisaatioissa on tuettava edelleen tavoitteen toteutumista **sitoutumalla toiminnan jatkuvaan kehittämiseen, johtamalla sitä systemaattisesti ja osoittamalla siihen riittävät resurssit**
- **Tietojärjestelmän kehittämistarpeiden keräämisen ja jatkokehittämisen toimintamallit vaativat vielä kehittämistä** yhteistyössä asiakasorganisaatioiden ja Apotin kesken.
- **Otetaan käyttöön järjestelmäkehitykseen kehityskiri-malli**, jossa tiiviissä yhteistyössä asiakasorganisaatioiden ja käyttäjien kanssa tunnistetaan kehitystarpeita ja varmistetaan käyttäjien osaamista.



Apotti-hankkeen loppuraportissa tunnistetut keskeiset tulevaisuuden kehityskohteet



Apotti-hankkeen loppuraportti käsittelee hanketta kokonaisuutena eikä ota kantaa eri toimijoiden mahdollisesti osin eriäviin kehityksen tarpeisiin ja painopisteisiin. Selvityksen seuraavassa osiossa käydään läpi tarkempi tilannekuva Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen näkökulmasta.

Yhteiset toimintatavat

Yhteisten toimintatapojen edistämistä ja parhaiden käytäntöjen jakamista tulee jatkossa edistää kaikkien osapuolien yhteistyöllä.

Toiminnan muutoksen johtamista ja järjestelmän käytön yhtenäistämistä tulee vielä jatkaa (mm. yhteisten mittareiden kehittämistä tulee jatkaa).

Tiedolla johtaminen

Apotti-järjestelmään kerääntyvän tiedon hyödyntämistä tiedolla johtamisen ratkaisuisissa tulee kehittää ja yhdistää niitä mm. asiakasorganisaatioiden taloustietoihin.

Jotta mittareita voidaan hyödyntää, pitää varmistaa, että Apotti-järjestelmään kirjataan tiedot rakenteisesti ja laadukkaasti. Tekoälyn tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen tulee huomioida jatkokehityksessä.

Tiedolla johtamisen visio on muuttunut matkan varrella. Apotin kautta haetaan vain operatiivista raportointia eikä tiedolla johtamisen kehittämiseen muilta osin tulla jatkossa panostamaan.

Maisan tehokkaampi hyödyntäminen

Maisan käyttöön liittyy vielä runsaasti hyödyntämättömiä mahdollisuuksia.

Maisan kehitys ei vielä riitä reagoimaan organisaatioiden tarpeisiin reaaliajassa. Maisan kehitystä tulee jatkaa aktiivisesti ja saada siitä nopeammin muokattavaa.

Järjestelmän käytettävyys

Panostetaan sisällön rakentamiseen sekä sen tunnistamiseen, millaisilla työkaluilla toiminnan laatu ja tehokkuus paranevat.

Lisäksi tarvitaan parempia teknisiä ratkaisuja tukemaan palvelutuotannon palveluiden järjestämistä.

Apotti-järjestelmän käytettävyyden kehittämisen ohjelma Apotti 2.0 ei ole toteutunut Vakessa. Sen tavoitteena on panostaa käytettävyyteen ja harjoitella toimittajaohjausta.

Toiminnan jatkuva kehittäminen

Asiakasorganisaatioissa on tuettava edelleen tavoitteiden toteutumista sitoutumalla toiminnan jatkuvaan kehittämiseen, johtamalla sitä systemaattisesti ja osoittamalla siihen riittävät resurssit.

Tietojärjestelmän kehittämistarpeiden keräämisen ja jatkokehittämisen toimintamallit vaativat vielä kehittämistä yhteistyössä asiakasorganisaatioiden ja Apotin kesken.





Yhteenveto Apotti-loppuraporttiin liittyvistä havainnoista

- Apotti-hankkeelle asetettujen alkuperäisten tavoitteiden ei voida todeta tulleen saavutetuiksi.
- Hankkeelle asetettiin tavoitteet, joita pyrittiin pitämään ohjenuorina. Tavoiteasetannalla haettiin pitkän tähtäimen muutosta sosiaali- ja terveydenhuollon toteuttamisessa.
- Hankkeen aikana kävi selväksi, että useat asetetuista tavoitteista voivat realisoitua vasta uuden järjestelmän käytön ja toiminnanmuutoksen vakiintuessa. Raportissa todetaan, että jälkikäteen tarkasteltuna yleisistä tavoitteista olisi kannattanut työstää varsinaiselle Apotti-hankkeelle konkreettisia, tietojärjestelmän kehittämiseen ja käyttöönottamiseen liittyviä tavoitteita, jotta olisi voitu selkeämmin määritellä, missä hanke on onnistunut ja mitä on jäänyt hankkeen aikana tekemättä.
- Hankkeen edetessä on löydetty eriäviä syitä sille, miksi tavoitteenasetanta on lähtökohtaisesti ollut soveltumaton hankkeen tarpeisiin. Mm. toimintatapojen ja työnkulkujen eroavaisuus asiakasorganisaatioissa ja tietosuojalainsäädäntö on yllättänyt ja asettanut esteitä järjestelmän toiminnallisuuksien täysimittaiselle hyödyntämiselle. Hanksuunnitelmassa määriteltyjen tavoiteltujen hyötyjen todentaminen osoittautui hankalaksi ja siitä luovuttiin asiakasorganisaatioiden päätöksellä joulukuussa 2021.
- Tavoitteet saavutetaan Apotin ja asiakasorganisaatioiden yhteisellä toiminnalla ja osa tavoitteista voi toteutua vasta hankevaiheen jälkeen, kun Apotti-järjestelmä on ollut asiantuntijoiden käytössä, tarvittava toiminnan muutos on toteutettu ja sekä tietojärjestelmäosaaminen että toiminta on vakiintunut. Tavoitteiden saavuttaminen vaatisi siis jatkossakin kaikkien toimijoiden sitoutumista aktiiviseen yhteistyöhön, toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja kehittämisen toimintamallien yhteistä jatkokehittämistä.
- Hankkeen aikana saavutettiin kuitenkin myös merkittäviä hyötyjä. Apotti-järjestelmä mm. yhdistää sote-integraatitavoitteiden mukaisesti erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon samaan järjestelmään (tekninen integraatio toteutettu mutta toiminnallinen integraatio ei mahdollista lainsäädännöllisistä syistä). Apotin myötä käyttöön otettu katkeamaton lääkehoitoprosessi vähentää lääkityksen inhimillisiä virheitä. Koronapandemian aikana Apotti-järjestelmän rokotuskliniikka helpotti massarokotusten toteutusta, minkä lisäksi ajantasainen tieto koronapotilaiden määrästä osastoilla oli jatkuvasti sote-toimijoiden käytössä. Merkittävä sekä kansalaisia että sote-ammattihenkilöitä hyödyttävä parannus on myös ollut Maisa-asiakasportaalin käyttöönotto.
- Apotti-hankkeen loppuraportissa todetaan, että 'tietojärjestelmän kehittämistarpeiden keräämisen ja jatkokehittämisen toimintamallit vaativat vielä kehittämistä yhteistyössä asiakasorganisaatioiden ja Apotin kesken.' Raportti kuitenkin korostaa asiakasorganisaatioiden omaa vastuuta järjestelmän toiminnallisuuksien hyödyntämisen mahdollistamisessa ja sitoutumista jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Apotin omaa roolia tai kehityksen toimintatapoja ei arvioida raportissa. Hyvinvointialueiden näkökulmasta olisi tärkeää saada kehitys vahvemmin toiminnan tarpeiden lähtökohdista ohjautuvaksi.
- Apotti-hankkeen tavoiteasetannan muotoiluista huolimatta hyvinvointialueen näkökulmasta tärkeimmät tavoitteet APT-järjestelmälle ovat ennen kaikkea toiminnan tuottavuus ja kustannustehokkuus. Apotti ei ole vastannut sille asetettuihin odotuksiin kustannusvaikuttavuuden tai käytettävyyden osalta.



Lähteet

Liite B



Selvityksessä hyödynnetyt lähteet



- Osana selvitystä toteutetut hyvinvointialueen asiantuntijoiden haastattelut
 - Timo Aronkytö, Hyvinvointialuejohtaja ja Mikko Hokkanen, Konsernipalveluiden toimialajohtaja (15.11.2023)
 - Timo Pitkänen, Tietohallintojohtaja (16.11.2023)
 - Kati Liukko, Terveystieteiden toimialajohtaja (22.11.2023)
 - Minna Lahnalampi-Lahtinen, Vanhusten palveluiden toimialajohtaja (24.11.2023)
 - Aulis Ante, Hankintapäällikkö (ICT) (24.11.2023 ja 1.12.2023)
- Apotin hankevaiheen loppuraportti, Oy Apotti Ab
- Vaken ICT-budjetti 2023



