

**SOPIMUS ASIAKAS- JA
POTILASTIETOJÄRJESTELMÄSTÄ**

Liite D1: Hallintamalli

VERSIOHISTORIA

Päivä	Versio	Kuvaus	Tekijä
12.3.15	3.0	Tarjouspyynnön liitteeksi	Hanketoimisto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Dokumentin tarkoitus.....	5
1.2	Tavoitteet ja sisältö.....	5
2	HALLINTAMALLIN YHTEINEN OSUUS	6
2.1	Tilajien ja Asiakkaan välinen ohjaus.....	6
2.2	Asiakkaan ja Järjestelmätoimittajan välinen hallintamalli	6
2.2.1	Yleiskuvaus hallintamallista	6
2.2.2	Strateginen taso	7
2.2.3	Taktinen taso.....	8
2.2.4	Operatiivinen taso	8
3	TOTEUTUKSEN JA KÄYTTÖÖNOTTOJEN HALLINTAMALLI.....	8
3.1	Toteutuksen ja käyttöönottojen hallintamallin kuvaus	8
3.1.1	Tilajien päätöksenteko / Asiakkaan omistajaohjaus	10
3.1.2	Ohjausryhmä.....	10
3.1.3	Strateginen yhteistyöryhmä.....	11
3.1.4	Hankejohtaja.....	11
3.1.5	Johtoryhmä	11
3.1.6	Neuvoa antavat ryhmät	12
3.1.7	Tuotekehitys / Arkkitehtuuriryhmä	12
3.1.8	Hankehallintatoimisto	13
3.1.9	Projektin ohjausryhmä.....	13
3.1.10	Projektipäällikkö.....	14
3.1.11	Projektipäällikköryhmä.....	14
3.1.12	Apotti-hankkeen muut ryhmät	14
3.1.13	Tilajakohtainen ohjaus.....	16
3.2	Toteutuksen ja käyttöönottojen muutoshallinta.....	16
3.2.1	Yleistä	16
3.2.2	Projektin muutokset	17
3.2.3	Järjestelmän muutokset.....	19
3.2.4	Sopimuksen muutokset	20
3.3	Toteutuksen ja käyttöönottojen hyväksymismenettely.....	22
3.4	Eskalointi.....	22
3.5	Yhteenveto vastuunjaosta ja päätöksenteosta	23
4	JATKUVIEN PALVELUIDEN HALLINTAMALLI.....	24
4.1	Jatkuvien Palveluiden aikainen hallintamalli	24
4.1.1	Asiakkaan omistajaohjaus.....	25

4.1.2	Ohjausryhmä.....	25
4.1.3	Strateginen yhteistyöryhmä.....	26
4.1.4	Johtaja	26
4.1.5	Johtoryhmä	26
4.1.6	Apotti-kehitysfoorumi	27
4.1.7	Tuotekehitys / Arkkitehtuuriryhmä	27
4.1.8	Taloushallinta, projektisalkun hallinta, toimittajahallinta, tietoturva	27
4.1.9	Jatkuvien Palveluiden ohjausryhmä	28
4.1.10	Palvelupäällikkö ja palveluryhmät.....	28
4.1.11	Kehitysprojektin ohjausryhmä	29
4.1.12	Projektipäällikkö.....	29
4.1.13	Muut Asiakkaan toimintaan liittyvät ryhmät	29
4.2	Palveluiden muutoshallinnan menettelytavat	30
4.2.1	Järjestelmän muutokset.....	30
4.2.2	Projektien muutokset	30
4.2.3	Sopimusmuutokset.....	30
4.2.4	Palveluiden muutokset	31
4.3	Julkaisu/versiohallinnan menettelytavat	31
4.4	Projektien hyväksymismenettely.....	31
4.5	Eskalointi.....	31
5	VASTUU- JA YHTEYSHENKILÖT.....	32

1 Johdanto

1.1 Dokumentin tarkoitus

Tämä dokumentti on liite D1 asiakas- ja potilastietojärjestelmän toimitus- ja palvelusopimukseen.

Hallintamalli kuvaa toimitus- ja palvelusopimusten alaisen sopijapuolten välisen yhteistoiminnan, keskeiset päätöksentekovastuut sekä toimitukseen ja palveluihin liittyvät yleiset hallintakäytännöt. Toimitussopimuksen liitteenä olevissa projektisuunnitelmissa voidaan tarkentaa projektikohtaisia rooleja ja vastuita sekä projektin hallintakäytäntöjä. Palvelusopimuksen liitteissä "Palvelukuvaus", "Palvelusuunnitelma" ja "Erillisprojektit" voidaan tarkentaa palveluiden ja erillisprojektien hallinnan rooleja, vastuita ja käytäntöjä.

1.2 Tavoitteet ja sisältö

Hallintamalli määrittelee määrämuotoisen toimintamallin, jonka tavoitteena on jatkuvasti varmistaa, että sopimusten alaiset toimitukset ja palvelut tukevat asetettuja tavoitteita. Hallintamallin kuvaus sisältää yleiset vakioidut ja dokumentoidut menettelytavat, joita käytetään toimitusten ja palveluiden ohjaamiseen ja johtamiseen varmistuen laatu, kustannustehokkuus ja muutoksien joustavuus.

Hallintamallissa määritellään periaatteet ja menettelytavat:

- Asiakkaan ja Järjestelmätoimittajan yhteistoiminnan koordinointiin ja ohjaamiseen
- Projektien ohjaukseen, muutoshallintaan ja hyväksymiseen
- Palvelujen seurantaan ja ohjaamiseen
- Eskalointeihin

Hallintamallissa huomioidaan myös Tilaajien osallistuminen toimitusten ja palveluiden ohjaukseen. Tilaajien tarkemman tason vastuita ja osallistumista hallintamallin mukaiseen toimintaan voidaan tarkentaa projektisuunnitelmissa. Asiakkaalla on aina oikeus yksipuolisesti päättää yhteistyön toteuttamistavasta Asiakkaan ja Tilaajien välisessä suhteessa.

Hallintamalli kattaa Järjestelmän toteutuksen, käyttöönotot (hankintarenkaan) ja palvelutoiminnan eli Järjestelmän tuki- ja ylläpitopalveluiden toimittamisen. Palvelusopimuksen alaisuudessa voidaan toteuttaa myös Puitejärjestelytilaajien käyttöönottoja Erillisprojekteina. Apotti-hankkeen

muiden alueiden, kuten toiminnan muutoksen tai käyttöpalvelun hallinnan, hallintamallit määritellään erikseen Asiakkaan toimesta.

Seuraavassa kuvassa on esitetty hallintamallin rakenne ja eri osien sisältö.



Kuva 1: Hallintamallin kuvauksen rakenne

2 Hallintamallin yhteinen osuus

2.1 Tilaajien ja Asiakkaan välinen ohjaus

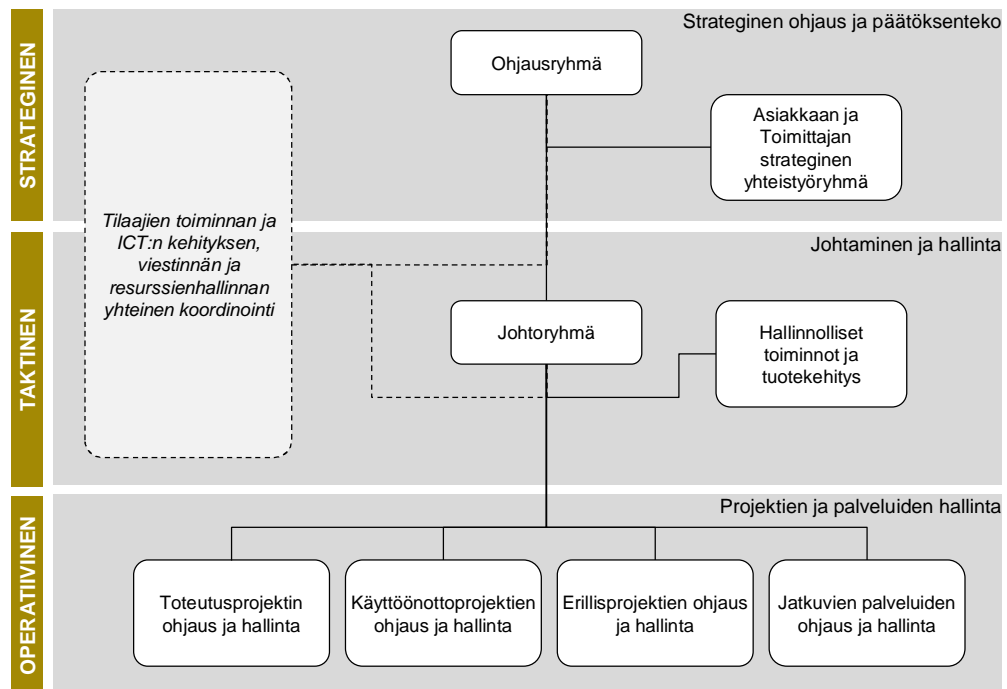
Tilaaajat ohjaavat Asiakasta erikseen määritellyn hallintamallin mukaisesti. Järjestelmään liittyvän toiminnan ja teknologian kehitystä koordinoidaan tässä hallintamallissa kuvatuin mekanismein.

Asiakas vastaa Tilaajien puolesta Järjestelmän keskitetystä kehittämisestä ja ylläpidosta. Asiakas ohjaa Järjestelmään liittyviä toimittajia (Järjestelmätoimittaja, Käyttöpalvelutoimittaja, muut toimittajat).

2.2 Asiakkaan ja Järjestelmätoimittajan välinen hallintamalli

2.2.1 Yleiskuvaus hallintamallista

Yleisen tason kuvaus Asiakkaan ja Järjestelmätoimittajan välisestä hallintamallista on esitetty seuraavassa kuvassa. Yleistä hallintamallia on tarkennettu toteutuksen ja käyttöönottojen sekä Jatkuvien Palveluiden osalta myöhemmin dokumentissa.



Kuva 2: Hallintamallin yleinen rakenne

2.2.2 Strateginen taso

Strategisella tasolla varmistetaan sopijapuolten johdon aktiivinen ohjaus ja tuki yhteistyölle sekä ohjataan projekteja ja palveluita. Strategisella tason varmistetaan määriteltyjen Tilaaajan ja Asiakkaan tavoitteiden saavuttaminen sopimusten mukaisesti.

Yhteistoiminnan ohjauksen lisäksi strategisella tasolla huomioidaan Tilaaajien ja Asiakkaan strateginen ohjaus, joka käsittää tavoitteiden asettamisen, talousohjauksen sekä hyötyjen ja riskien hallinnan. Keskitetystä ohjauksesta Järjestelmätoimittajan suuntaan vastaa ohjausryhmä, jonka kokoonpano määritellään eri vaiheisiin sopivaksi.

Strategisen tason ohjaukseen osallistuu sopijapuolten johto ja yhteistoiminnan ohjausta varten nimetään "Strateginen yhteistyöryhmä". Strategisen yhteistyöryhmän toiminta kattaa Järjestelmän toteutuksen ja käyttöönotot sekä palveluiden ohjauksen. Vastuut ja hallintamekanismit määritellään näille vaiheille erikseen huomioiden toimituksen ja Jatkuvien Palveluiden erityispiirteet.

Toteutusta varten perustetaan tarvittavat neuvonantajat ryhmät, jotka linjaavat Järjestelmän toteutuksen yhteisiä periaatteita.

2.2.3 Taktinen taso

Taktisella tasolla johdetaan ja ohjataan projekteja ja palveluita.

Toteutuksen ja käyttöönottojen aikana taktisella tasolla keskitytään eri projektien ja osaprojektien ohjaukseen. Taktisella tasolla seurataan eri projektien tai osaprojektien etenemistä sekä käsitellään merkittävät projekteihin kohdistuvat muutokset, viivästykset ja hyväksynnät.

Järjestelmän tuotantokäytön käynnistyessä taktisella tasolla varmistetaan palveluiden sujuvuus ja sopimustenmukaisuus. Järjestelmää ja Järjestelmän arkkitehtuuria kehitetään tavalla, joka tukee Tilajien toimintaa ja on määriteltyjen yhteisten periaatteiden ja vaatimusten mukainen. Merkittävät muutokset tai ristiriitatilanteet eskaloidaan strategiselle tasolle.

2.2.4 Operatiivinen taso

Operatiivisella tasolla hallintamallin tavoitteena on tuottaa sopimusten mukaiset projektien lopputuotokset ja palvelut sovitulla palvelutasolla. Operatiivisella tasolla hallitaan yksittäisiä (osa)projekteja ja niiden muutoksia. Projektien operatiivinen ohjaus vastaa projektien sisäisestä päätöksenteosta määriteltyjen vastuiden mukaisesti. Merkittävät muutokset tai ristiriitatilanteet eskaloidaan taktiselle tasolle.

Tuotantokäytön aikaisten Jatkuvien Palveluiden aikana operatiivisen tason hallinta keskittyy palvelutason hallintaan sekä Järjestelmän muutos- ja versiohallintaan. Palvelutoiminnan aikana palvelutoimintaa ohjaa Jatkuvien Palveluiden ohjausryhmä. Osa toteutuksen ja käyttöönottojen hallinnan aikana toimivista ryhmistä jatkaa toimintaansa tuotantokäytön aikana. Tuotantokäytön aikaisia projekteja ohjataan toteutuksen ja käyttöönottojen aikaisen projektitoiminnan kaltaisesti.

3 Toteutuksen ja käyttöönottojen hallintamalli

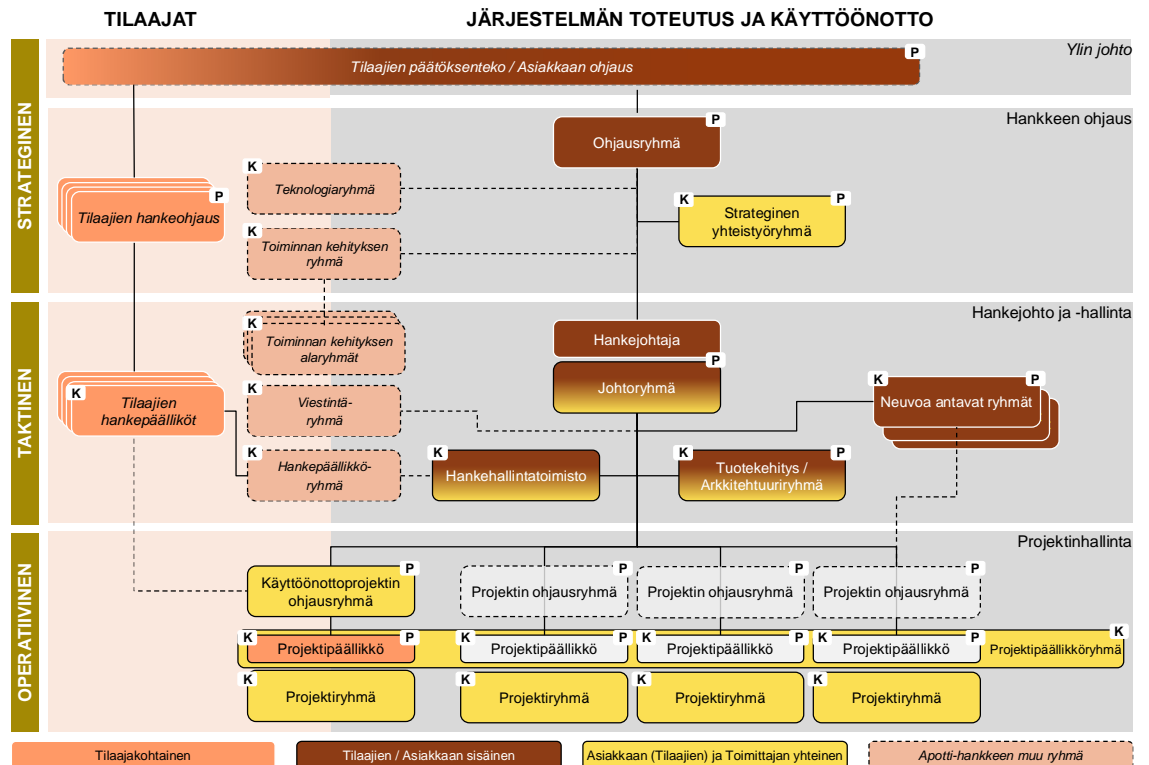
3.1 Toteutuksen ja käyttöönottojen hallintamallin kuvaus

Järjestelmän Toteutusprojektien ja hankintarenkaan käyttöönottoprojektien hallintamalli keskittyy projektisuunnitelmissa kuvattujen projektien ja niiden osaprojektien muodostaman kokonaisuuden ohjaukseen ja hallintaan. Hallintamallissa on eroteltu taktisen tason projektisalkun hallinta ja operatiivisen tason yksittäisten projektien hallinta.

Hallintamallin strateginen taso kytkeytyy Tilaajien omaan päätöksentekoon sekä Asiakkaan ja Tilaajien sopimaan ohjaukseen. Taktisella tasolla johdetaan ja ohjataan projektien muodostamaa kokonaisuutta ja hallitaan muutoksia. Operatiivisella tasolla ohjataan ja hallitaan yksittäisiä projekteja ja/tai osaprojekteja.

Järjestelmän käyttöönotoissa Tilaajilla on suurempi rooli projektien ohjauksessa. Tilaaja- ja yksikkökohtaisille käyttöönottoprojekteille kootaan Tilaajan tai yksikön edustajista ohjausryhmä, joka raportoi tarvittaessa tilaajakohtaisille päätöksentekoryhmille. Tarkempi kuvaus ohjauksesta laaditaan käyttöönottoprojektien suunnitelmiin.

Toteutuksen ja käyttöönottojen hallintamalli on esitetty seuraavassa kuvassa. Kuvaan on merkitty pääasiassa päätöksiä tekevät ryhmä kirjaimella "P" ja konsultoitavat / valmistelevat ryhmät kirjaimella "K".



Kuva 3: Toteutuksen ja käyttöönottojen hallintamalli

Toiminnan kehittämistä tapahtuu projektien sisällä ja ulkopuolella osana Apotti-hanketta. Toiminnan kehitysryhmä koordinoi kyseistä toiminnan kehittämistä ja antaa tarvittaessa linjauksia Järjestelmän toteuttamiseen. Linjaukset käydään läpi johtoryhmässä ja aiheeseen liittyvissä neuvoo antavissa ryhmissä. Näiden käsittelyjen jälkeen linjaukset ohjataan toteutuksesta vastaavalle projektille. Tuotekehitys/Arkkitehtuuriryhmä vastaa

linjauksen toteutumisen seurannasta. Tarkempi toiminnan kehittämisen ja järjestelmätoteutuksen toimintamalli määritellään yhdessä sopijapuolten kanssa Toteutusprojektin suunnitteluvaiheessa.

Kunkin toimielimen tehtävät ja vastuut on esitetty seuraavissa kappaleissa. Asiakkaalla on oikeus yksipuolisesti muuttaa tehtäviä, vastuuta ja muita toimielimeen liittyviä seikkoja sekä lisätä ja poistaa toimielimiä siltä osin kuin toimielimiin ei liity Järjestelmätoimittajan edustusta.

Kunkin toimielimen tehtävät ja vastuut on esitetty seuraavissa kappaleissa.

3.1.1 Tilaajien päätöksenteko / Asiakkaan omistajaohjaus

Tehtävät	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisten tavoitteiden asettaminen • Tilaajien ja Asiakkaan talousohjaus; budjetointi, kustannusseuranta, merkittävien investointien päättäminen • Hyötyjen ja liiketoimintariskien hallinta
Osallistujat	Tilaajien ylimmän johdon edustajat / päätöksentekuelinten jäsenet Asiakkaan hallitus
Kokoontuminen	Tilaajaorganisaation omien menettelyiden mukaisesti Asiakkaan hallituskäytäntöjen mukaisesti
Valmistelija	Tilaajaorganisaation omien menettelyiden mukaisesti Asiakkaan hallituskäytäntöjen mukaisesti
Eskalaatiot	-

3.1.2 Ohjausryhmä

Tehtävät	Toteutuksen ja käyttöönottojen ohjaus ja päätöksenteko <ul style="list-style-type: none"> • Hankkeen / Toteutus-, Pilotti- ja Käyttöönottoprojektien tavoitteiden asettaminen ja toteutumisen seuranta • Hankkeen budjetin päättäminen ja kustannusseuranta • Henkilöresursoinnin riittävyyden varmistaminen • Merkittävien riskien hallinta • Keskeisten projektien/osaprojektien seuranta • Merkittävien muutosten hyväksyntä (hankejohtajan tai johtoryhmän eskaloimat muutokset) • Merkittävien (ks. kappale Virhe. Viitteen lähde ei löytnyt.) sopimusmuutosten hyväksyntä • Eskaloitujen päätösten, ristiriitojen ja ongelmien ratkaisu (hankejohtajan, johtoryhmän tai strategisen yhteistyöryhmän eskaloimat) • Päämaksupostien hyväksyminen kriteerien täyttymisen perusteella • Toteutus-, Pilotti- ja Käyttöönottoprojektien lopullinen hyväksyminen
Osallistujat	Asiakkaan / Tilaajan ylimmän johdon edustajat Osallistujat nimitetään hankkeen käynnistyksen yhteydessä Päätösvaltaisuus määritellään hankkeen käynnistyksen yhteydessä
Kokoontuminen	Noin 1 kertaa kuukaudessa
Valmistelija	Hankejohtaja, hankehallintatoimisto
Eskalaatiot	Tilaajien päätöksenteko / Asiakkaan omistajaohjaus

3.1.3 Strateginen yhteistyöryhmä

Tehtävät	Asiakkaan ja Järjestelmätoimittajan johtotason yhteistyön ja sopimussuhteen hallinta <ul style="list-style-type: none"> • Strategiset ja taloudelliset linjaukset yhteistyölle sekä yhteistyön periaatteiden sopiminen • Pitkän tähtäimen kehityssuunnitelman laadinta ja ylläpito • Hallinnollisten muutosten käsittely ja hyväksyminen • Järjestelmätoimittajan veloitusseuranta ja poikkeamien käsittely • Hinnanmuutosten käsittely, valuuttajärjestelmien muutosten käsittely tarvittaessa • Toteutus-, Pilotti- ja Käyttöönottoprojektien etenemisen seuranta • Merkittävien projekti-, järjestelmä- ja sopimusmuutosten käsittely • Merkittävien projektien viivästymisten käsittely • Sopimussakkojen käsittely • Auditoinnin tulosten katselmointi ja toimenpiteiden päättäminen • Avainhenkilöiden vaihdosten käsittely • Yhteishenkilöiden ja yhteystietojen ylläpito • Aineiston säilyttämisen käytännön toteuttamisesta sopiminen • Sopimuksen purkamisen käsittely ja toimeenpano (purkutilanteessa)
Osallistujat	Asiakkaan ylimmän johdon edustajat sekä hankejohtajan edustajat Järjestelmätoimittajan ylimmän johdon edustajat <i>Edustajat nimetään vuosittain</i> Päätösvaltainen, kun molemmat sopijapuolet ovat kokouksessa
Kokoontuminen	Noin 4 kertaa vuodessa Lisäksi tarvittaessa, jos toimituksissa tai sopimussuhteessa on merkittäviä muutoksia tai eskalointi sitä edellyttää.
Valmistelija	Asiakkaan vastuuhenkilö yhteistyössä Järjestelmätoimittajan asiakasvastaavan kanssa
Eskalaatiot	Ohjausryhmä / Järjestelmätoimittajan ylin johto

3.1.4 Hankejohtaja

Tehtävät	Johtoryhmän ja Asiakkaan organisaation johtaminen
Eskalaatiot	Ohjausryhmä, Strateginen yhteistyöryhmä

3.1.5 Johtoryhmä

Tehtävät	Hankkeen sekä toteutus- ja käyttöönottoprojektin johtaminen. <ul style="list-style-type: none"> • Hankkeen tavoitteiden mukaisten tehtävien toimeenpano ja projektien asettaminen • Henkilöresurssien osoittaminen projekteille • Hankkeen kustannusten valvonta • Hankkeen riskienhallinta • Projektien seuranta ja ohjaus • Hankkeen etenemisen raportointi hankkeen ohjausryhmälle • Projektien ja osaprojektien asettamispäätökset ja lopettamispäätökset. • Projektien ja Järjestelmän merkittävien muutosten hyväksyntä (projektien ohjausryhmien eskaloimat päätökset, hankehallinnan eskaloimat muutokset) • Ristiriitojen ja ongelmien ratkaisu (projektien ohjausryhmien tai
-----------------	---

	<p>hankehallinnan eskaloimat)</p> <ul style="list-style-type: none"> Toteutus- ja pilottiprojektin hyväksymiskriteerien täyttymisen varmistaminen ja maksupostien hyväksymispäätösten valmistelu hankkeen ohjausryhmälle <p>Hankejohtoryhmä toimii projektien ohjausryhmänä tai päättää erillisen projektin oman ohjausryhmän perustamisesta.</p>
Osallistujat	<p>Asiakkaan johdon edustajat</p> <p>Järjestelmätoimittajan hankejohdon edustaja(t) pyydettyinä</p> <p>Puheenjohtajana toimii Asiakkaan Hankejohtaja Puheenjohtajana toimii Asiakkaan Hankejohtaja</p>
Kokoontuminen	<p>Kerran viikossa</p> <p>Lisäksi tarvittaessa, mikäli projektien tai hankehallinnan eskalointi sitä edellyttää.</p>
Valmistelija	Hankepäällikkö
Eskalaatiot	Ohjausryhmä / Strateginen yhteistyöryhmä

3.1.6 Neuvoo antavat ryhmät

Tehtävät	<p>Projektien ohjaus projektisuunnitelmassa määritellyillä sisältöalueilla (Järjestelmän määrittely ja konfigurointi)</p> <ul style="list-style-type: none"> Järjestelmän yhteisten toimintaperiaatteiden linjaaminen omilla sisältöalueillaan Tuotekehityksen ja ratkaisuarkkitehtuurin ohjaus yhteisen Järjestelmän määrittelyn ja konfiguroinnin näkökulmasta Mahdollisten toiminnallisten ongelma- ja ristiriitatilanteiden ratkaisu
Osallistujat	<p>Asiakkaan / Tilaajan asiantuntijat</p> <p>Osallistujat nimitetään projektien suunnittelun yhteydessä, ryhmiä voidaan lisätä projektien edetessä.</p>
Kokoontuminen	Määritellään erikseen
Valmistelija	Ryhmän puheenjohtaja
Eskalaatiot	Johtoryhmä

3.1.7 Tuotekehitys / Arkkitehtuuriryhmä

Tehtävät	<p>Järjestelmän toteutuksen ja kehittämisen ohjaus</p> <ul style="list-style-type: none"> Järjestelmän arkkitehtuurin (toiminta, tieto, tietojärjestelmä, teknologia) tavoitetilan määrittäminen ja määritysten ylläpito Järjestelmän toteutuksen ja kehittämisen koordinointi yli toiminnallisten osa-alueiden ja toteutuksen osaprojektien Arkkitehtuurinmukaisuuden varmistaminen taktisella ja operatiivisella tasolla Kansallisen tason sote-kokonaisarkkitehtuurinmukaisuuden varmistaminen Järjestelmän vaatimustenhallinta; Järjestelmän vaatimuksiin liittyen muutospyyntöjen kokoaminen, muutosten arviointi ja luokittelu, tarvittavien päätösten eskalointi Toiminnan kehittämisen vaatimusten mukainen järjestelmän toteuttaminen ja siihen järjestelmän toteutuksen ristiriitojen arviointi ja ratkaisuehdotusten laadinta
Osallistujat	Tuotekehitysvastaava(t)

	Vaatuspäälikkö Ratkaisuarkkitehdit Toiminnan kehittämisen edustus Järjestelmätoimittajan edustus määritellään erikseen
Kokoontuminen	1-4 kertaa kuukaudessa (projektin vaiheen mukaisesti)
Valmistelija	Ryhmän nimeämä edustaja
Eskalaatiot	Johtoryhmä / Neuvoa antavat ryhmät

3.1.8 Hankehallintatoimisto

Tehtävät	Hankehallinnan tehtävien toimeenpano, hankejohton tuki <ul style="list-style-type: none"> • Hanke- ja projektinhallinnan käytäntöjen kehittäminen ja ylläpito • Projektisalkun hallinnan prosessin toimeenpano • Projektipäälliköiden tuki, vastuu projektinhallinnan prosesseista ja työkaluista • Projektien riippuvuuksien hallinta • Projektien resurssi- ja kustannushallinta • Projektien raportoinnin valmistelu sekä tilannekuvan ylläpito • Katselmoi projektien asettamiskirjeet, projektisuunnitelmat sekä loppuraportit ja antaa suositukset niiden hyväksymisestä. • Projektinhallinnan laadun seuranta • Projektien muutoshallinnan koordinointi; projektien muutospyyntöjen kokoaminen, muutosten arviointi ja luokittelu, tarvittavien päätösten eskalointi
Osallistujat	Hankepäällikkö Hankekoordinaattori Integraatiovastaava, Migraatio/Konversiovastaava, Koulutusvastaava, Testausvastaava Controller Järjestelmätoimittajan edustus määritellään erikseen
Kokoontuminen	2-4 kertaa kuukaudessa, linjatyo
Valmistelija	Hankepäällikkö, hankekoordinaattori
Eskalaatiot	Johtoryhmä

3.1.9 Projektin ohjausryhmä

Tehtävät	Projekteille nimetään tarpeen mukaan oma ohjausryhmä. Ohjausryhmänä voi toimia projektin sisältöön liittyvä ”Neuvoa antava ryhmä” tai sen määrittelemät osallistujat. Mikäli omaa ohjausryhmää ei nimetä, toimii Johtoryhmä ohjausryhmänä. Pilotti- ja käyttöönottoprojekteille perustetaan pääasiassa aina oma ohjausryhmä, johon kuuluu käyttöönottavan organisaation edustus. Projektin ohjaus <ul style="list-style-type: none"> • Projektin asettamisen esittäminen johtoryhmälle (tämä on projektin omistajan tehtävä) • Projektisuunnitelman hyväksyminen, projektin lopputulosten hyväksyntä, projektin loppuraportin hyväksyntä. • Projektin resursoinnin varmistaminen • Projektin etenemisen, aikataulun, resurssien ja kustannusten seuranta ja päätökset korjaavista toimenpiteistä mandaatin
-----------------	--

	mukaisesti <ul style="list-style-type: none"> • Projektin riskienhallinta ja toimenpiteiden päättäminen riskien minimoimiseksi • Projektien sisäisten vähäisten muutosten hyväksyntä ja merkittävien muutosten eskalointi hankehallintatoimiston kautta hankkeen johtoryhmälle • Projektin lopputulosten katselmointi ja hyväksyntä • Projektin hyväksymiskriteerien täyttymisen varmistaminen ja hyväksymispäätösten valmistelu hankejohtoryhmälle
Osallistujat	Projektin omistaja (on ohjausryhmän puheenjohtaja) Projektisuunnitelman mukaiset ohjausryhmän jäsenet (johtoryhmän, edustaja, neuvoa antavan ryhmän edustaja, muut edustajat) Projektipäällikkö ja projektiryhmän jäsenet tarvittaessa
Kokoontuminen	1 kertaa kuukaudessa tai projektisuunnitelman mukaisesti
Valmistelija	Projektipäällikkö
Eskalaatiot	Johtoryhmä, Ohjausryhmä

3.1.10 Projektipäällikkö

Tehtävät	Projektinhallinta <ul style="list-style-type: none"> • Vastaa projektisuunnittelusta • Projektin tavoitteiden mukaisten tehtävien toimeenpano ja seuranta • Projektin etenemisen raportointi (hankehallintatoimisto kokoaa raportit)
Eskalaatiot	Projektin ohjausryhmä Raportointi ja muutospyyntö hankehallintatoimistolle

3.1.11 Projektipäällikköryhmä

Tehtävät	Projektien riippuvuuksien hallinta <ul style="list-style-type: none"> • Projektien tilanneraporttien läpikäynti ja projektien riippuvuuksien tunnistaminen ja analysointi. • Resurssisuunnittelun tukeminen
Osallistujat	Hankepäällikkö Hankekoordinaattori Käynnissä olevien projektien projektipäälliköt Projektipäällikkö ja projektiryhmän edustajat tarvittaessa
Kokoontuminen	2-4 kertaa kuukaudessa (tarpeesta riippuen)
Valmistelija	Hankepäällikkö
Eskalaatiot	Johtoryhmä / Hankehallintatoimisto

3.1.12 Apotti-hankkeen muut ryhmät

Seuraavat ryhmät eivät suoraan osallistu päätöksentekoon, mutta niiden toiminta voi vaikuttaa Järjestelmän toteutuksen ja käyttöönottojen linjauksiin sekä Tilaajaorganisaatioiden yhteistoimintaan.

Toiminnan kehityksen ryhmä

Tehtävät	Toiminnan kehittämisen koordinointi <ul style="list-style-type: none"> • Tilaajien toiminnan kehityksen tarpeiden yhteenveto ja toiminnan kehityksen strategisten linjausten valmistelu • Tilaajien toiminnan tavoitetilan määrittely strategisella tasolla • Toiminnan kehittämisen alaryhmien asettaminen ja niiden toiminnan seuranta ja ohjaus • Toiminnan muutoksen johtamisen tuki
Osallistujat	Tilaajien nimeämät edustajat
Kokoontuminen	6-12 kertaa vuodessa
Valmistelija	Ryhmän nimeämä valmistelija
Eskalaatiot	Ohjausryhmä / Asiakkaan omistajaohjaus

Toiminnan kehityksen alaryhmät

Tehtävät	Toiminnan kehittäminen Toiminnan kehityksen ryhmän määrittelemillä osa-alueella <ul style="list-style-type: none"> • Oman osa-alueensa toiminnan tavoitetilan määrittely sekä muutoksen johtaminen omalla osa-alueellaan • Oman osa-alueensa toiminnan vaatimusten määrittelyn tuki
Osallistujat	Tilaajien / Asiakkaan nimeämät edustajat
Kokoontuminen	6-12 kertaa vuodessa
Valmistelija	Ryhmän nimeämä valmistelija
Eskalaatiot	Toiminnan kehityksen ryhmä

Teknologiaryhmä

Tehtävät	Teknologian kehittämisen koordinointi <ul style="list-style-type: none"> • Järjestelmään ja siihen liittyvien tietojärjestelmien arkkitehtuurin kehittämisen koordinointi • Vastaa Järjestelmän arkkitehtuurista ja arkkitehtuurilinjauksista strategisella tasolla • Lausuntojen antaminen projektien suunnitelmissa ja projektien tuotoksissa kuvatuista arkkitehtuurilinjauksista
Osallistujat	Tilaajien / Asiakkaan nimeämät edustajat
Kokoontuminen	6-12 kertaa vuodessa
Valmistelija	Ryhmän nimeämä valmistelija
Eskalaatiot	Ohjausryhmä / Asiakkaan omistajaohjaus

Viestintäryhmä

Tehtävät	Viestinnän suunnittelu ja toteutus <ul style="list-style-type: none"> • Viestinnän suunnittelu • Hankkeen eri osa-alueiden viestinnällinen tuki • Viestintäasioiden valmistelu ohjausryhmään ja viestintäverkostoon
Osallistujat	Hankkeen viestintävastaava ja tilaajien viestintävastaavat
Kokoontuminen	1 kertaa kuukaudessa
Valmistelija	Hankkeen viestintäjohtaja/viestintäpäällikkö
Eskalaatiot	Johtoryhmä

Hankepäällikköryhmä

Tehtävät	Tilaaajaorganisaatioiden toiminnan ja projektien koordinointi sekä resurssien hallinta <ul style="list-style-type: none">Organisaatiokohtaisten (käyttöönotto)projektien suunnittelu ja koordinointiProjektien resurssipyyntöjen välittäminen Tilaille
Osallistujat	Tilaaajien hankepäälliköt Asiakkaan hankepäällikkö Tarvittaessa projektipäälliköt
Kokoontuminen	1 kertaa kuukaudessa
Valmistelija	Asiakkaan hankepäällikkö
Eskalaatiot	Johtoryhmä / Tilaaajakohtaiset hankeohjausryhmät

3.1.13 Tilaaajakohtainen ohjaus

Tilaaajien hankeohjaus

Tehtävät	Tilaaajan organisaation sisäisten terveyden- ja sosiaalihuollon kehitystoimenpiteiden koordinointi ja organisaatiokohtaisten käyttöönottojen ohjaus <ul style="list-style-type: none">Järjestelmän organisaatiokohtaisten käyttöönottojen seurantaKäyttöönoton tulosten katselmointi ja käyttöönoton hyväksyminen omalta osaltaanTilaaajan henkilöresurssien allokointi projekteille
Osallistujat	Tilaaajaorganisaation nimeämät edustajat
Kokoontuminen	Tilaaajaorganisaation määritysten mukaisesti
Valmistelija	Tilaaajaorganisaation hankepäällikkö
Eskalaatiot	Ohjausryhmä

3.2 Toteutuksen ja käyttöönottojen muutoshallinta

3.2.1 Yleistä

Tämän kohdan määräyksiä noudatetaan, mikäli pääsopimuksessa, projektisuunnitelmassa tai muissa sopimusdokumenteissa ei ole määrätty kyseisen muutoksen käsittelystä ja periaatteista.

Kummallakin sopijapuolella on oikeus ehdottaa muutoksia ja lisäyksiä Järjestelmän tai projektien sisältöön, aikatauluun, toteutustapaan, projekteja toteuttaviin resursseihin, toimitusta koskeviin sopimukseen tai niiden liitteisiin.

Toteutusprojektin, Pilottiprojektin ja Käyttöönottoprojektien osalta määritellään erikseen seuraavat muutoshallinnan menettelyt:

- Projektin muutokset: Projektin sisältöön, laajuuteen, lopputuotoksiin, aikatauluun, budjettiin tai organisointiin kohdistuvat muutokset
- Järjestelmän muutokset: Järjestelmän vaatimusmäärittelyyn kohdistuvat muutokset
- Sopimuksen muutokset: Toimitus- tai Palvelusopimukseen ja niiden liitteisiin liittyvät muutokset

Muutokset voivat olla merkittäviä, tavanomaisia tai vähäisiä. Lisäksi tarvittaessa huomioidaan pikamuutokset, jotka voidaan määritellä tarkemmin projektisuunnitelmissa. Määritykset on kuvattu erikseen muutoskohteiden mukaisesti.

Muutoshallinnan prosessi noudattaa seuraavia vaiheita:

1. Muutostarve
2. Muutospyyntö
3. Muutoksen arviointi
4. Muutostyön hyväksyntä
5. Muutoksen toimeenpano
6. Muutoksen seuranta ja varmistaminen

Vaiheiden tehtävät ja menettelytavat on kuvattu erikseen muutoskohteiden mukaisesti.

3.2.2 Projektin muutokset

Projektien ja osaprojektien muutoshallinnan alaisuuteen kuuluvat kaikki Toimitussopimuksen liitteissä kuvatut projektit ja/tai osaprojektit. Projektisuunnitelmassa voidaan tarkemmin määritellä muutosten käsittelytapa.

Projektin viivästyessä noudatetaan Toimitussopimuksen mukaista menettelyä. Projektin mahdollinen viivästyminen käsitellään aikataulun muutoksena. Merkittävän viivästyksen vaikutukset käsitellään ohjausryhmässä.

Projektimuutosten muutostyypit on kuvattu seuraavassa taulukossa.

Tyyppi	Kuvaus
Merkittävä muutos	<ul style="list-style-type: none">• Projektin laajuuden merkittävä muutos (taso määritellään Toteutusprojektin alussa laadittavassa yhteisessä projektisuunnitelmassa)• Projektin lopputuotosten lisääminen tai poistaminen sekä projektin ohjausryhmän merkittäväksi katsoma lopputuotosten sisällön muutos• Merkittävä viivästyminen (projektin keston mukaisesti, määrittely projektisuunnitelmassa)• Projektisuunnitelmassa määriteltävä merkittävän tasoinen muutos projektin kustannuksissa• Projektipäällikön tai projektin avainhenkilöiden vaihtaminen• Muut merkittävästi lisätyötä vaativat muutokset• Käsittely tarvittaessa neuvon antavassa ryhmässä tai

	<p>strategisessa yhteistyöryhmässä</p> <p>Hyväksyminen ohjausryhmässä</p>
Tavanomainen muutos	<ul style="list-style-type: none"> • Projektin sisällön, vaiheistuksen tai lopputuotosten muutokset • Projektiryhmän henkilöiden vaihtaminen • Resurssisuunnitelman muutos <p>Hyväksyminen projektin ohjausryhmässä – Raportointi johtoryhmälle</p>
Vähäinen muutos	<ul style="list-style-type: none"> • Projektiryhmän sisäisten tehtävien ja roolien muutokset, jotka eivät vaikuta projektin lopputuotoksiin, niiden laatuun tai aikatauluun eivätkä kustannuksiin. <p>Hyväksyminen projektipäällikön toimesta – Raportointi projektin ohjausryhmälle</p>

Projektien muutoshallintaprosessi on esitetty seuraavassa taulukossa. Tässä dokumentissa kuvataan projektin muutoshallintaa muutosten hyväksymisen näkökulmasta. Liitteessä H on kuvattu muutoshallinnan prosessia tarkemmin.

Vaihe	Tehtävät ja menettelytavat
Muutostarve	<ul style="list-style-type: none"> • Muutostarve voi syntyä projektin sisäisesti tai sen ulkopuolelta • Muutostarve viestitään projektin projektipäällikölle
Muutospyyntö (Kirjaa muutospyyntö)	<ul style="list-style-type: none"> • Projektipäällikkö kirjaa muutospyyntönsä hankkeen projektikäytäntöjen mukaisesti • Hankehallintatoimisto kokoaa muutospyyntöt
Muutoksen arviointi (Hyväksy analysoitavaksi, arvioi vaikutukset)	<ul style="list-style-type: none"> • Hankehallintatoimisto hyväksyy muutoksen analysoitavaksi • Projektipäällikkö laatii alustavan arvion muutoksen tyypistä ja vaikutuksista (ml. työmäärä- ja hintavaikutukset) • Mikäli Järjestelmätoimittaja itse ehdottaa muutosta, muutoksen perustelut ja vaikutusanalyysi on liitettävä muutospyyntöön • Projektipäällikkö raportoi muutoksen projektin ohjausryhmälle ja ehdottaa muutoksen käsittelytapaa • Projektin ohjausryhmä määrittelee muutoksen tyypin ja päättää sen käsittelystä • Hankehallintatoimisto kokoaa muutoksen arvioinnin tulokset
Muutostyön hyväksyntä (Hyväksytty muutos)	<ul style="list-style-type: none"> • Merkittävät muutokset hyväksyy ohjausryhmä • Tavanomaiset muutokset hyväksyy projektin ohjausryhmä (raportointi johtoryhmälle) • Vähäiset muutokset hyväksyy projektin projektipäällikkö
Muutoksen toimeenpano (Aloita työskentely, Merkitse tehdyksi)	<ul style="list-style-type: none"> • Muutos kirjataan projektisuunnitelmaan hankkeen käytäntöjen mukaisesti • Projektipäällikkö toimeenpanee muutoksen aikataulun mukaisesti
Muutoksen seuranta ja varmistaminen (Muutoksen todentaminen, Muutospyyntönsä sulkeminen)	<ul style="list-style-type: none"> • Projektipäällikkö raportoi muutoksen toteutuksesta osana normaalia projektiraportointia • Muutospyyntö merkitään valmiiksi, jos muutos on tehty sovitusti • Hankehallintatoimisto sulkee muutospyyntönsä

3.2.3 Järjestelmän muutokset

Järjestelmän muutoshallinnan alaisuuteen kuuluvat kaikki liitteeseen B sisältyvät materiaalit. Lisäksi kaikki (osa)projekteissa tuotettu valmis ja hyväksytty materiaali, esimerkiksi määrittelyt, kuuluvat muutoshallinnan alaisuuteen. Jos sopimuksen liitettä B päivitetään Toimitussopimuksen voimassaolon aikana, Sopijapuolet neuvottelevat tämän kohdan mukaisesti muutoksen vaikutuksista sopimuksen kohteen toteuttamiseen.

Asiakasta, Tilaajia ja Järjestelmää koskevat lainsäädäntö ja viranomaismääräykset saattavat muuttua sopimuksen voimassaoloaikana. Myös nämä muutokset käsitellään Toimitussopimuksen voimassaoloaikana tämän kohdan mukaisesti.

Järjestelmän muutoshallintaa koordinoi "Tuotekehitys / Arkkitehtuuriryhmä". Mikäli muutos aiheuttaa tiettyyn projektiin tai osaprojektiin kustannus- tai aikatauluvaatimuksia, käsitellään muutokset projektin ohjausryhmässä tai johtoryhmässä. Järjestelmän muutoshallinnassa käytetään Asiakkaan ja Järjestelmätoimittajan yhdessä sopimaa työkalua.

Järjestelmämuutosten muutostyypit on kuvattu seuraavassa taulukossa.

Tyyppi	Kuvaus
Merkittävä muutos	<ul style="list-style-type: none"> • Liitteen B rakenteen muutos • Lainsäädännön ja viranomaisvaatimusten vaatimat pakolliset muutokset • Muut Tuotekehitys/Arkkitehtuuriryhmän, johtoryhmän tai neuvoa antavan ryhmän merkittäviksi katsomat muutokset <p>Hyväksyminen ohjausryhmässä</p>
Tavanomainen muutos	<ul style="list-style-type: none"> • Liitteen B dokumenttien sisällön muutokset • Pakollisten vaatimusten muutokset • Mikäli muutos ei kohdistu tai liity tiettyyn projektiin eikä aiheuta projekteille kustannus- tai aikataulumuutoksia, käsitellään muutos Tuotekehitys/Arkkitehtuuriryhmässä <p>Hyväksyminen projektin ohjausryhmässä (eskalointi tarvittaessa johtoryhmään)</p> <p>tai Tuotekehitys/Arkkitehtuuriryhmässä, mikäli projektivaikutuksia ei ole (eskalointi tarvittaessa johtoryhmään)</p>
Vähäinen muutos	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäisten ei-pakollisten vaatimusten tarkentaminen <p>Hyväksyminen Asiakkaan projektipäällikön tai vaatimuspäällikön toimesta</p>

Järjestelmämuutosten muutoshallintaprosessi on kuvattu seuraavassa taulukossa.

Vaihe	Tehtävät ja menettelytavat
Muutostarve	<ul style="list-style-type: none"> Muutostarpeet tulevat toteutus- ja käyttöönottovaiheessa pääasiassa (osa)projektien kautta tai toiminnan kehityksen tavoitetilamääritysten kautta Muutostarpeet voivat liittyä myös projektien ulkoisiin tekijöihin, kuten organisaatioiden tai lainsäädännön muutoksiin
Muutospyyntö	<ul style="list-style-type: none"> Muutospyyntö kirjataan hankkeen käytäntöjen mukaisesti vaatimustenhallinnan työkalun avulla Tuotekehitysryhmä kokoaa Järjestelmän muutospyynnöt keskitetysti ja tekee niiden alustavan arvioinnin
Muutoksen arviointi	<ul style="list-style-type: none"> Mikäli Järjestelmätoimittaja itse ehdottaa muutosta, muutoksen perustelut ja vaikutusanalyysi on liitettävä muutospyyntöön Mikäli muutos liittyy meneillään olevaan projektiin, projektipäällikön on laadittava arvio muutoksen aikataulusta, kustannuksista ja toimenpiteistä projektisuunnitelmassa määritellyn ajan kuluessa muutospyynnöstä Tuotekehitysryhmä käsittelee ja arvioi kaikki muutokset Tarvittaessa merkittävät muutokset ja niiden vaikutukset käsitellään neuvoa antavissa ryhmissä Tuotekehitysryhmä vahvistaa muutostyypit ja niiden käsiteltävän
Muutostyön hyväksyntä	<ul style="list-style-type: none"> Liitteen B rakenteen sekä lainsäädännön ja viranomaisvaatimusten aiheuttamat muutokset hyväksyy ohjausryhmä Toiminnallisuuksien ja pakollisten vaatimusten sekä liitteen B sisällön muutokset hyväksyy projektin ohjausryhmä tai Tuotekehitys/Arkkitehtuuriryhmä (mikäli muutos ei sisälly projektin laajuuteen tai vaikuta kustannuksiin tai aikatauluun). Tuotekehitysryhmä voi hyväksyttää muutoksia johtoryhmällä Projektiryhmä tai vaatimuspäällikkö hyväksyy vähäiset muutokset
Muutoksen toimeenpano	<ul style="list-style-type: none"> Muutos on hyväksyttävä yksimielisesti ja päivitettävä liitteeseen B Toimeenpano tapahtuu muutoksen arvioinnin aikana laaditun ja hyväksytyyn suunnitelman mukaisesti Toimeenpano tapahtuu käynnissä olevien projektien, jo hankkeeseen kuuluvan myöhemmin alkavan projektin tai uuden muutostyötä varten käynnistettävän projektin toimesta (palvelutoiminnan aikana toimeenpano ylläpitopalvelun mukaisesti) Tuotantokäytön aikana tehtävät Järjestelmän muutokset käsitellään palvelutoiminnan aikaisen muutoshallinnan mukaisesti
Muutoksen seuranta ja varmistaminen	<ul style="list-style-type: none"> Muutosta seurataan tuotekehitysryhmän toimesta vaatimustenhallinnan työkalun avulla

3.2.4 Sopimuksen muutokset

Sopimusmuutosten muutostyypit on kuvattu seuraavassa taulukossa.

Tyyppi	Kuvaus
Merkittävä muutos	<ul style="list-style-type: none"> Sopimusrakenteen tai sopimustekstin muutos Sopimuksen tai sen osan irtisanomisen seuraukset Neuvottelu strategisessa yhteistyöryhmässä Hyväksyntä ohjausryhmässä
Tavanomainen muutos	<ul style="list-style-type: none"> Sopimuksen liitteiden muutokset tai tarkennukset Avainhenkilöiden vaihdokset ja niiden hyväksyminen tai hylkääminen Käsittely ja hyväksyntä johtoryhmässä – eskalointi tarvittaessa ohjausryhmälle
Vähäinen muutos	<ul style="list-style-type: none"> Vähäiset sopimuksen liitteiden muutokset, joiden käsittelystä ei ole erikseen määritelty toimintatapaa Muutokset käydään läpi sopimuksen yhteyshenkilöiden välillä ja voidaan päättää heidän välillään Käsittely ja hyväksyntä johtoryhmässä, mikäli sopimuksen yhteyshenkilö sen näkee tarpeelliseksi.

Sopimusmuutosten muutoshallintaprosessi on esitetty seuraavassa taulukossa.

Vaihe	Tehtävät ja menettelytavat
Muutostarve	<ul style="list-style-type: none"> Sopimuksen muutostarpeet voivat tulla kummaltakin sopijapuolelta
Muutospyyntö	<ul style="list-style-type: none"> Kumpikin sopijapuoli voi pyytää sopimuksen muutosta kirjallisesti. Pyynnöt toimitetaan hankehallintatoimistolle
Muutoksen arviointi	<ul style="list-style-type: none"> Sopijapuolet arvioivat sopimuksen muutoksen vaikutukset Reagointiaika toisella sopijapuolella on 20 työpäivää ellei kyse ole kiireellisestä asiasta, jolla voi olla merkittäviä kustannus- tai aikatauluvaikutuksia. Tällaisessa tilanteessa reagointiaika on 5 työpäivää. Perustelut kiireellisyydelle on esitettävä muutospyyntöissä. Hankehallintatoimisto arvioi muutoksen tyyppin ja raportoi sen oikealle taholle.
Muutostyön hyväksyntä	<ul style="list-style-type: none"> Strateginen yhteistyöryhmä neuvottelee merkittävistä muutoksista ja tekee esityksen ohjausryhmälle päätettäväksi. Johtoryhmä tai tarvittaessa ohjausryhmä hyväksyy tavanomaiset muutokset Vähäiset muutokset hyväksyy sopimuksen yhteyshenkilö Muutos on päätettävä yksimielisesti – mikäli yksimielisyyttä ei saavuteta, eskaloidaan asia hallintamallissa seuraavalle tasolle
Muutoksen toimeenpano	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkaan sopimussyhteyshenkilö päivittää muutoksen sopimusdokumenteihin ja päivittää dokumentin muutoslokia
Muutoksen seuranta ja varmistaminen	<ul style="list-style-type: none"> Sopimusta seurataan hallintamallin mukaisesti eri tasoilla – päävastuussa seurannasta ovat sopijapuolten sopimusvastaavat

3.3 Toteutuksen ja käyttöönottojen hyväksymismenettely

Hyväksymismenettelyn tarkoituksena on varmistaa, että toimitettu Järjestelmä on sopimuksen mukainen. Kumpikin sopijapuoli vastaa hyväksymismenettelyyn liittyvistä kustannuksistaan.

Järjestelmätoimittaja on velvollinen noudattamaan Järjestelmän laadulle asetettuja vaatimuksia ja projektisuunnitelmassa sovittuja katselmointi- ja testausmenettelyjä sekä todentamaan Asiakkaalle, että näin on menetelty ennen kuin tulos voidaan esittää hyväksyttäväksi. Sopijapuolet sopivat hyväksytyn projektin lopputuloksen ottamisesta tuotantokäyttöön projektisuunnitelman mukaisesti. Asiakas päättää, otetaanko projektin lopputulos tuotantokäyttöön. Päätös tehdään projektisuunnitelman mukaisesti joko projektin ohjausryhmässä tai Ohjausryhmässä. Sopijapuolet päättävät tarkasta aloittamisajankohdasta projektisuunnitelman mukaisesti.

Projektien hyväksymiskriteerit määritellään tarkemmin projektisuunnitelmassa. Järjestelmän käyttöönotoista sovitaan käyttöönottoprojektien suunnitelmissa. Käyttöönottoprojektien lopputuotoksen hyväksytään Toteutusprojektiä vastaavalla tavalla.

3.4 Eskalointi

Asiakkaan ja Järjestelmätoimittajan väliset erimielisyydet pyritään ratkaisemaan ensin operatiivisella tasolla sopijapuolten edustajien kesken projektin projektipäälliköiden välillä, projektin projektikokouksissa tai ohjausryhmässä

Mikäli sopijapuolet eivät pääse sopuun erimielisyyden ilmenemisestä, on kummallakin sopijapuolella oikeus eskaloida asia seuraavalle ohjaustasolle. Mahdollisesti tarvittavat eskaloinnit tehdään seuraavasti:

1. Projektipäällikkö eskaloi asian projektin ohjausryhmälle
2. Mikäli asia ei ratkea projektin ohjausryhmässä, projektin ohjausryhmä eskaloi asian johtoryhmälle
3. Mikäli johtoryhmä ei kykene ratkaisemaan asiaa, johtoryhmä eskaloi asian ohjausryhmälle
4. Ohjausryhmä voi päättää asian eskaloimisesta strategiselle yhteistyöryhmälle, Asiakkaan omistajaohjaukseen tai Tilaaajien välisen yhteistyösopimuksen mukaisesti Tilaaajien omaan päätöksentekoon

Mikäli edellä mainitut ryhmät eivät pääse yksimielisyyteen sopijapuolten välisen erimielisyyden ratkaisemisesta, toimii tällöin eskaloititasona strateginen yhteistyöryhmä, jonka tulee kokoontua 5 työpäivän kuluessa eskaloinnista.

Ellei viimeisellä eskaloititasolla päästä yksimielisyyteen 15 päivän kuluessa siitä, kun erimielisyys tuotiin kyseisen tason ratkaistavaksi, kumpikin sopijapuoli voi viedä erimielisyyden Toimitussopimuksen mukaisesti ratkaistavaksi.

Erimielisyyden jatkuessa sopijapuolet voivat nimetä yhteisen sopijapuolista riippumattoman kolmannen sopijapuolen, jonka tehtävänä on pyrkiä erimielisyyden selvittämiseen sopijapuolten määrittelemässä ajassa.

3.5 Yhteenvedo vastuunjaosta ja päätöksenteosta

Yhteenvedo vastuunjaosta on esitetty seuraavassa taulukossa.

V = Vastaa (Ve tarkoittaa eskaloitua päätöksentekoa), O = Osallistuu

	Tilaa- jien päätöksenteko	Ohjausryhmä	Neuvoa antavat ryhmät	Strateginen yhteistyöryhmä	Toiminnan kehityksen ryhmä	Teknologiaryhmä	Johtoryhmä	Hankejohtaja	Toiminnan kehityksen alaryhmä	Tuotekehitys/Arkkiteht.ryhmä	Viestintäryhmä	Hankehallintatoimisto	Projektin ohjausryhmä	Projektipääliiköryhmä	Projektipääliikö	Projektiryhmä	Tilaa- jakoht. hankeohjausryhmät	Hankepääliiköryhmä
Hankkeen tavoitteiden asettaminen	O	V			O	O	O	O										
Hankkeen talousohjaus ja budjetointi	O	V					O	O									O	
Hankkeen riskien hallinta	O	O			O	O	O	V				O					O	
Toiminnan muutoksen koordinointi					V				O								O	
Toiminnan kehityksen osa-alueiden ohjaus					V				O									
Toiminnallisten tavoitteiden määrittely			O		O				V	O								
Järjestelmän arkkitehtuuriohjaus						V				O								
Arkkitehtuurinmukaisuuden varmistaminen						O				V								
Toimittajayhteistyön ohjaus				V			O	O				O						
Järjestelmätoimittajan veloitusten seuranta				V			O	O				O						
Viestintäsuunnittelu ja koordinointi								O			V							O
Resurssien hallinta							O	O				V		O	O		O	O
Projektin / Osaprojektin asettaminen							V	O				O	O		O			
Projektin / Osaprojektin suunnitelman hyväksyminen			O				Ve					O	V		O			
Projektin ohjaus			O									O	V		O			
Projektin hallinta			O									O	O	O	V	O		
Projektin hyväksyminen		Ve	O				Ve	O				O	V				O	
Sopimuksen muutospyyntöjen käsittely							O	O				V						
Sopimuksen muutosten arviointi				O			O	O				V						
Sopimuksen muutosten hyväksyntä		Ve	O				V	O				O						

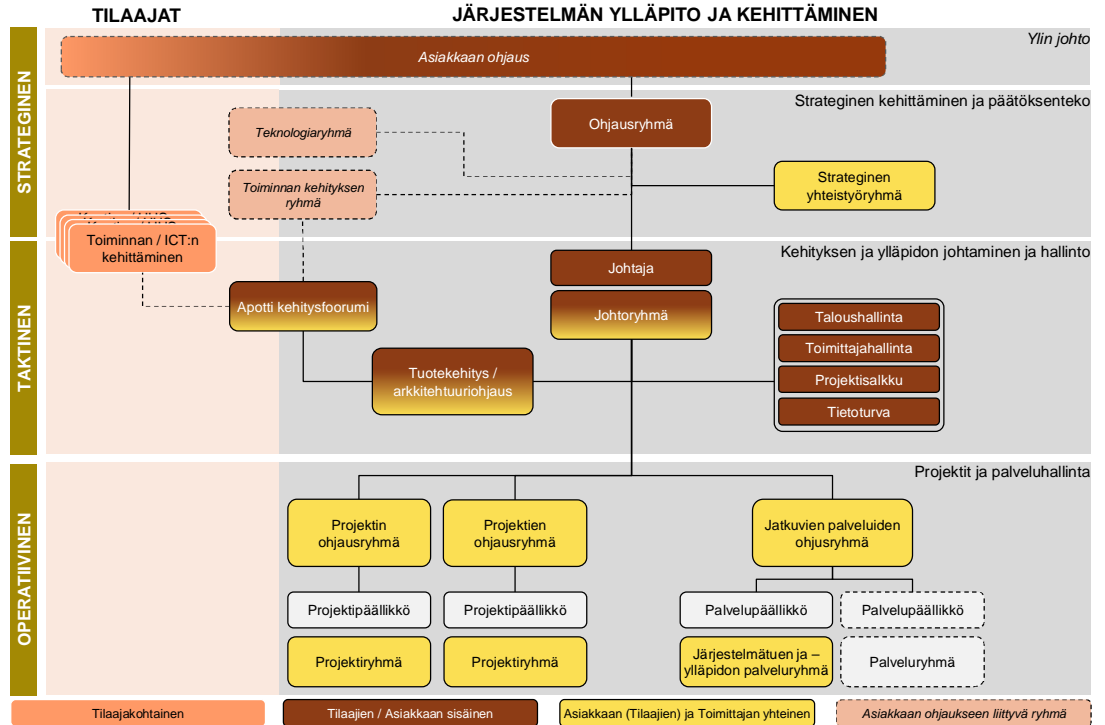
	Tilaajien päätöksenteko	Ohjausryhmä	Neuvoa antavat ryhmät	Strateginen yhteistyöryhmä	Toiminnan kehityksen ryhmä	Teknologiaryhmä	Johtoryhmä	Hankejohtaja	Toiminnan kehityksen alaryhmä	Tuotekehitys/Arkiteht.ryhmä	Viestintäryhmä	Hankehallintatoimisto	Projektin ohjausryhmä	Projektipäällikköryhmä	Projektipäällikkö	Projektiryhmä	Tilaajakohd. hankeohjausryhmät	Hankepäällikköryhmä
Järjestelmän muutospyyntöjen käsittely										√					O			
Järjestelmän muutosten arviointi			O					O		√			O		O			
Järjestelmän muutosten hyväksyntä		Ve	O					Ve		√		Ve						

4 Jatkuvien palveluiden hallintamalli

4.1 Jatkuvien Palveluiden aikainen hallintamalli

Palvelutoiminnan eli Järjestelmän tuotantokäytön aikaisten Järjestelmän tuki- ja ylläpitopalveluiden hallintamalli keskittyy Palvelusopimuksessa ja sen liitteissä kuvattujen palveluiden ohjaukseen ja hallintaan. Hallintamalli noudattelee edellisissä kappaleissa esiteltyjä hallintamallin tasoja ja ryhmittäisiä. Strateginen ja taktinen taso keskittyvät tuen ja ylläpidon sekä Järjestelmän jatkokehityksen ohjaukseen. Taktisella tasolla johdetaan kehitys- ja ylläpitotoimintaa, ohjataan tuotekehitystä ja hallinnoidaan projektisalkkua, taloutta, tietoturvaa ja toimittajasuhdetta. Operatiivisella tasolla ohjataan ja hallitaan yksittäisiä projekteja sekä Jatkuvia Palveluita. Järjestelmään kohdistuvia muutoksia hallitaan keskitetysti.

Ylläpito- ja jatkokehitysvaiheen hallintamalli on esitetty seuraavassa kuvassa.



Kuva 4: Ylläpito- ja jatkokehitysvaiheen hallintamalli

Kunkin toimielimen tehtävät ja vastuut on esitetty seuraavissa kappaleissa. Asiakkaalla on oikeus yksipuolisesti muuttaa tehtäviä, vastuuta ja muita toimielimeen liittyviä seikkoja sekä lisätä ja poistaa toimielimiä siltä osin kuin toimielimiin ei liity Järjestelmätoimittajan edustusta.

4.1.1 Asiakkaan omistajaohjaus

Tehtävät	Asiakkaan ohjaus, tavoitteiden asettaminen, toiminnan seuranta, taloudellinen ohjaus
-----------------	--

4.1.2 Ohjausryhmä

Tehtävät	Ohjaus ja päätöksenteko <ul style="list-style-type: none"> Järjestelmän kehittämisen ja ylläpidon tavoitteiden asettaminen ja toteutumisen seuranta Budjetin päättäminen ja kustannuseuranta Henkilöresursoinnin riittävyyden varmistaminen Merkittävien riskien hallinta Merkittävien kehitys- ja käyttöönottoprojektien seuranta Merkittävien sopimusmuutosten hyväksyntä Ristiriitojen ja ongelmien ratkaisu (johtoryhmän, strategisen yhteistyöryhmän eskaloimat)
-----------------	--

Osallistujat	Asiakkaan / Tilaaajan ylimmän johdon edustajat Osallistujat nimitetään hankkeen käynnistyksen yhteydessä Päätösvaltaisuus määritellään hankkeen käynnistyksen yhteydessä
Kokoontuminen	Noin 4 kertaa vuodessa
Valmistelija	Johtaja
Eskalaatiot	Omistajaohjaus

4.1.3 Strateginen yhteistyöryhmä

Tehtävät	Asiakkaan ja Järjestelmätoimittajan johtotason yhteistyön ja sopimussuhteen hallinta toteutus- ja käyttöönottovaiheen ohjausmallia vastaavasti sekä seuraavin lisäyksin <ul style="list-style-type: none"> • Kehitys- ja käyttöönottoprojektien etenemisen seuranta • Merkittävien palvelutasopoikkeamien ja seuraamusten käsittely
Osallistujat	Asiakkaan ylimmän johdon edustajat sekä hankejohdon edustajat Järjestelmätoimittajan ylimmän johdon edustajat <i>Edustajat nimetään vuosittain</i> Päätösvaltainen, kun molemmat sopijapuolet ovat kokouksessa
Kokoontuminen	4 kertaa vuodessa Lisäksi tarvittaessa, jos toimituksissa tai sopimussuhteessa on merkittäviä muutoksia tai eskalointi sitä edellyttää.
Valmistelija	Asiakkaan vastuuhenkilö yhteistyössä Järjestelmätoimittajan asiakasvastaavan kanssa
Eskalaatiot	Ohjausryhmä / Järjestelmätoimittajan ylin johto

4.1.4 Johtaja

Tehtävät	Asiakkaan organisaation johtaminen
Eskalaatiot	Ohjausryhmä / Omistajaohjaus

4.1.5 Johtoryhmä

Tehtävät	Järjestelmän ylläpidon ja jatkokehityksen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Ylläpidon ja jatkokehittämisen tavoitteiden mukaisten tehtävien toimeenpano • Kehitysprojektien asettaminen / Uusien käyttöönottoprojektien asettaminen • Henkilöresurssien osoittaminen projekteille • Taloushallinto ja kustannusten valvonta • Riskienhallinta • Projektien seuranta ja ohjaus • Raportointi ohjausryhmälle • Ylläpitotyön mitoittamisen päättäminen • Palvelutasopoikkeamien seuraamusten käsittely sekä niiden vaatimien toimenpiteiden päättäminen • Merkittävien projektien ja Järjestelmän muutosten hyväksyntä (projektien ohjausryhmien, Järjestelmän muutoksenhallintaryhmän, tuotekehityksen eskaloimat päätökset) • Ristiriitojen ja ongelmien ratkaisu (projektien / palveluiden
-----------------	---

	ohjausryhmien eskaloimat)
Osallistajat	Asiakkaan johtoryhmän edustajat Järjestelmätoimittajan edustajat kutsuttaessa
Kokoontuminen	1-2 kertaa kuukaudessa Lisäksi tarvittaessa, mikäli eskalointi sitä edellyttää.
Valmistelija	Johdon assistentti
Eskalaatiot	Ohjausryhmä / Strateginen yhteistyöryhmä

4.1.6 Apotti-kehitysfoorumi

Tehtävät	Järjestelmän kehitystarpeiden käsittely <ul style="list-style-type: none"> • Loppukäyttäjien palautteen ja tarpeiden kerääminen ja käsittely • Uusien kehitystarpeiden määrittely ja priorisointi • Kehityssuunnitelmien ylläpito ja viestintä • Kehitystarpeiden toteutumisen seuranta
Osallistajat	Tilaajien ja Asiakkaan edustajat Järjestelmätoimittajan edustajat tarpeen mukaan
Kokoontuminen	1-4 kertaa vuodessa
Valmistelija	Ryhmän määrittelemä edustaja
Eskalaatiot	Johtoryhmä

4.1.7 Tuotekehitys / Arkkitehtuuriryhmä

Tehtävät	Järjestelmän jatkokehityksen ohjaus ja muutoshallinta <ul style="list-style-type: none"> • Ratkaisuarkkitehtuurin tavoitetilan ylläpito • Järjestelmän kehittämisen koordinointi yli kehitysprojektien ja ylläpitotoiminnan • Arkkitehtuurinmukaisuuden varmistaminen taktisella ja operatiivisella tasolla • Järjestelmän vaatimustenhallinta • Muutoksenhallinta <ul style="list-style-type: none"> ○ Muutospyyntöjen käsittely, luokittelu ja analysointi ○ Muutospyyntöjen eskalointi prosessin mukaisesti ○ Muutosten toimeenpano • Toiminnan kehityksen tavoitteiden ja Järjestelmän toteutuksen ristiriitojen arviointi ja ratkaisuehdotusten laadinta johtoryhmälle
Osallistajat	Tuotekehitysvastaava(t) Vaatimuspäällikkö Ratkaisuarkkitehdit
Kokoontuminen	1-4 kertaa kuussa
Valmistelija	Vaatimuspäällikkö
Eskalaatiot	Johtoryhmä

4.1.8 Taloushallinta, projektisalkun hallinta, toimittajahallinta, tietoturva

Tehtävät	Johdon tuki <ul style="list-style-type: none"> • Taloudenhallinta kattaa Järjestelmätoimittajan laskutuksen hallinnasta ja palvelukustannus sisäisestä jakamisesta Tilaajien
-----------------	---

	kesken <ul style="list-style-type: none"> • Projektisalkun hallinta vastaa kehitysprojektisalkun hallinnasta • Toimittajahallinta vastaa toimittajasuhteen kehittämisestä ja sopimushallinnasta • Tietoturvavastaava(t) vastaavat Järjestelmän tietoturvan kehittämisestä
Osallistujat	Määritellään Asiakkaan organisaation mukaisesti
Kokoontuminen	Määritellään tarpeen mukaan
Valmistelija	Osallistujat
Eskalaatiot	Johtoryhmä

4.1.9 Jatkuvien Palveluiden ohjausryhmä

Tehtävät	Palvelutoiminnan operatiivinen ohjaus <ul style="list-style-type: none"> • Tuki- ja ylläpitopalveluiden seuranta ja ohjaus • Palvelusalkun hallinnan prosessien toimeenpano • Palvelukustannusten seuranta • Palveluiden kehityssuunnitelman hyväksyminen ja seuranta • Versiosuunnitelman hyväksyminen ja seuranta • Palvelutasojen hallinta; Palvelutasoraporttien ja –poikkeamien käsittely sekä seuraamusten käsittely • Tavanomaisten Palvelusopimuksen muutosten hyväksyntä • Tietoturvan, riskienhallinnan ja jatkuvuuden tilanearvio • Ylläpitosuunnitelman ja resurssitarpeiden seuranta • Ylläpitotöiden mitoittaminen ja kapasiteettimuutosten esittäminen • Palveluiden siirtojen seuranta projekteilta ylläpitoon ja käyttöpalveluihin
Osallistujat	Asiakkaan palveluiden vastuhenkilö Järjestelmätoimittajan palvelupäällikkö Kumpikin sopijapuoli nimeää tarvittavan määrän henkilöitä.
Kokoontuminen	10 - 12 kertaa vuodessa ja lisäksi tarvittaessa, mikäli tarvitaan merkittäviä muutoksia sopimuksissa, palvelussa, Järjestelmässä tai eskalointiprosessi sitä edellyttää
Valmistelija	Järjestelmätoimittajan palvelupäällikkö
Eskalaatiot	Johtoryhmä

4.1.10 Palvelupäällikkö ja palveluryhmät

Tehtävät	Palvelun hallinta ja kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> • Palvelu- ja palvelutasoraportointi, poikkeamien raportointi • Pääkäyttäjä- ja IT-helpdesk toimintojen koordinointi • Palveluiden kehityssuunnitelmien ja versiosuunnitelmien toimeenpano • Ylläpitotarpeiden seuranta ja raportointi • Lyhyen tähtäimen ylläpitosuunnitelmien ylläpito ja toimeenpano • Muutospyyntöjen laadinta ja alustava käsittely • Muutosten toimeenpano
Eskalaatiot	Jatkuvien Palveluiden ohjausryhmä Muutospyynnöt Tuotekehitys/Arkkitehtuuriryhmälle

4.1.11 Kehitysprojektin ohjausryhmä

Tehtävät	Projektin ohjaus toteutus- ja käyttöönottovaiheen hallintamallia vastaavasti
Osallistujat	Projektsuunnitelman mukaiset ohjausryhmän edustajat Projektipäällikkö ja projektiryhmän edustajat tarvittaessa
Kokoontuminen	Projektsuunnitelman mukaisesti
Valmistelija	Projektipäällikkö
Eskalaatiot	Johtoryhmä

4.1.12 Projektipäällikkö

Tehtävät	Projektinhallinta toteutus- ja käyttöönottovaiheen hallintamallia vastaavasti
Eskalaatiot	Projektin ohjausryhmä Muutospyynnöt Tuotekehitys/Arkkitehtuuriryhmälle

4.1.13 Muut Asiakkaan toimintaan liittyvät ryhmät

Toiminnan kehityksen ryhmä

Tehtävät	Toiminnan kehittäminen / koordinointi toteutus- ja käyttöönottovaiheen ohjausmallia vastaavasti seuraavin lisäyksin <ul style="list-style-type: none">Uusien toiminnan tarpeista johdettujen Järjestelmän kehitystarpeiden tunnistaminen ja viestintä
Osallistujat	Tilaaajien nimeämät edustajat
Kokoontuminen	6-12 kertaa vuodessa
Valmistelija	Ryhmän nimeämä valmistelija
Eskalaatiot	Ohjausryhmä / Omistajaohjaus

Teknologiaryhmä

Tehtävät	Teknologian kehittäminen toteutus- ja käyttöönottovaiheen ohjausmallia vastaavasti
Osallistujat	Tilaaajien / Asiakkaan nimeämät edustajat
Kokoontuminen	6-12 kertaa vuodessa
Valmistelija	Kehitysryhmän nimeämä valmistelija
Eskalaatiot	Ohjausryhmä / Omistajaohjaus

4.2 Palveluiden muutoshallinnan menettelytavat

4.2.1 Järjestelmän muutokset

Järjestelmän muutoshallinnan prosessi noudattaa toteutus- ja käyttöönottovaiheen toimintatapoja seuraavin poikkeuksin:

- Kaikki muutospyyntö käsitellään, luokitellaan ja arvioidaan Tuotekehitys/Arkkitehtuuriryhmässä.
- Tuotekehitys/Arkkitehtuuriryhmä voi hyväksyä vähäiset ja tavanomaiset muutokset ja sopia niiden toimeenpanosta.
- Merkittävät muutokset hyväksyy johtoryhmä, joka voi tarvittaessa eskaloida päätöksen ohjausryhmälle.

4.2.2 Projektien muutokset

Projektin muutoshallinnan prosessi noudattaa liitteen H yleisiä menettelytapoja sekä tässä dokumentissa kuvattuja Järjestelmän toteutus- ja käyttöönottovaiheen toimintatapoja seuraavin poikkeuksin:

- Järjestelmään liittyvät muutospyyntö käsitellään, luokitellaan ja arvioidaan Tuotekehitys/Arkkitehtuuriryhmässä ja muutoksissa noudatetaan järjestelmämuutosten hallinnan toimintatapoja.
- Projektin sisältöön, aikatauluun tai laajuuteen liittyvät muutokset käsitellään projektin ohjausryhmässä. Muutoksista raportoidaan Asiakkaan projektisalkunhallintaan.
- Merkittävät muutokset hyväksyy johtoryhmä, joka voi tarvittaessa eskaloida päätöksen ohjausryhmälle.

4.2.3 Sopimusmuutokset

Sopimusmuutosten hallinta noudattaa toteutus- ja käyttöönottovaiheen toimintatapoja seuraavin poikkeuksin:

- Palveluiden tavanomaiset sopimusmuutokset käsittelee ja hyväksyy Jatkuvien Palveluiden ohjausryhmä. Elleivät sopijapuolet pääse yksimielisyyteen sopimusmuutoksista tai muista Jatkuvien Palveluiden ohjausryhmän päätösvaltaan kuuluvista asioista, käsitellään asia strategisessa yhteistyöryhmässä.
- Sopimusmuutosten arviointia tukee Asiakkaan toimittajahallinnan toiminto.

4.2.4 Palveluiden muutokset

Palveluiden muutokset käsitellään Jatkuvien Palveluiden ohjausryhmässä. Mikäli muutos vaikuttaa palvelun sisällön tai palvelutasojen muutoksiin, hyväksytään muutos johtoryhmässä. Johtoryhmä eskaloi merkittävät muutokset ohjausryhmään ja/tai strategiseen yhteistyöryhmään. Palvelun muutokset voidaan toimeenpanna niiden hyväksymisen jälkeen.

4.3 Julkaisu/versionhallinnan menettelytavat

Julkaisu- ja versionhallinnan menettelytavat kuvataan Järjestelmätoimittajan palvelusuunnitelmassa.

4.4 Projektien hyväksymismenettely

Palvelusopimusten alaisten projektien hyväksymismenettely vastaa toteutus- ja käyttöönottovaiheen projektien hyväksymismenettelyä. Hyväksymiskriteerit ja tarkemmat menettelyt määritellään projektisuunnitelmissa.

Erikseen hinnoiteltavien lisäpalveluiden lopputulosten hyväksymismenettely ja -kriteerit sovitaan tapauskohtaisesti erikseen.

4.5 Eskalointi

Eskalointi noudattaa toteutus- ja käyttöönottovaiheen eskalointia seuraavin eskalointitasoihin liittyvin tarkennuksin:

1. Projektipäällikkö eskaloi asian projektin ohjausryhmälle ja palvelupäällikkö Jatkuvien Palveluiden ohjausryhmälle
2. Mikäli asia ei ratkea näissä ryhmissä, eskaloidaan asia johtoryhmälle
3. Mikäli johtoryhmä ei kykene ratkaisemaan asiaa, johtoryhmä eskaloi asian ohjausryhmälle
4. Ohjausryhmä voi päättää asian eskaloimisesta strategiselle yhteistyöryhmälle, Asiakkaan omistajaohjaukseen tai Tilaajien välisen yhteistyösopimuksen mukaisesti Tilaajien omaan päätöksentekoon

Palvelun laatutasoon liittyvien poikkeamin eskalointi noudattaa vastaavia eskalointitasoja. Mahdollisesta laatutason poikkeamista johtuvista seuraamuksista päätetään johtoryhmässä.

Mikäli kyseessä on palveluiden laatuun tai häiriöttömyyteen liittyvä erittäin kiireellinen erimielisyys tai palvelupoikkeama, voivat sopijapuolet noudattaa erityistä hätäeskalointia. Hätäeskaloinnin käyttämisestä voi päättää Järjestelmätoimittajan palvelupäällikkö tai Asiakkaan sopimusvastaava tai heidän varahenkilönsä. Hätäeskaloinnissa ei noudateta edellä sovittuja

määräaikoja ja asiat voidaan eskaloida suoraan myös strategiselle yhteistyöryhmälle. Hätäeskalointitapauksissa Asiakas ja Järjestelmätoimittaja sitoutuvat ratkaisemaan asian niin pian kuin se on kohtuudella mahdollista. Hätäeskaloinnin prosessi kuvataan tarkemmin palvelusuunnitelmassa.

5 Vastuu- ja yhteyshenkilöt

Sopijapuolet nimeävät vastuuhenkilöt osallistumaan yhteistyöhön tämän hallintamallin mukaisesti. Projektien vastuuhenkilöt määritellään projektisuunnitelmissa.

Järjestelmätoimittaja nimeää Asiakkaalle asiakassuhteesta ja sopimusten mukaisesta kokonaisuudesta vastaavan henkilön.

Asiakas nimeää Järjestelmätoimittajan suuntaan toimittajavastaavan, joka vastaa toimittajayhteistyön johtamisesta ja vastaa toimitus- ja palvelukokonaisuuden ohjaamisesta ja seurannasta.

Vastuu- ja yhteyshenkilöiden nimet ja tiedot on koottu liitteeseen D2.

Sopijapuolet vastaavat kumpikin yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden tietojen ajantasaisuudesta ja tiedottamisesta toiselle sopijapuolelle.