

---

# ***APOTTI*** ***asiakas- ja*** ***potilastieto-*** ***järjestelmä-*** ***hankinnan*** ***riskiarviointi***

20.08.2012

# Sisältö

---

1. Tiivistelmä .....	3
2. Johdanto .....	5
2.1 Toimeksiannon tausta .....	5
3. Analyysin suorittaminen .....	6
4. Riskianalyysin tulokset .....	7
4.1 Hankkeen perusteisiin liittyvät riskit .....	7
4.2 Hankintarengasmalliin liittyvät riskit .....	8
4.3 Hankinnan alueelliseen laajentamiseen liittyvät riskit .....	9
4.4 Toimintaympäristöön liittyvät riskit .....	10
4.5 Hankintaorganisaatioon liittyvät riskit .....	10
4.6 Kilpailuttamiseen, neuvotteluvaiheeseen ja sopimukseen liittyvät riskit .....	12
4.7 Kustannusten hallintaan liittyvät riskit .....	13
4.8 Implementaatioon liittyvät riskit .....	14
4.9 Viestintään liittyvät riskit .....	16
4.10 Johtamiseen ja organisointiin liittyvät riskit .....	16
5. Yhteenveto .....	18
6. Liitteet .....	19

---

# 1. Tiivistelmä

Tämä on APOTTI asiakas- ja potilastietojärjestelmä hankinnan ensimmäinen ulkopuolinen riskianalyysi. Tämä raportti on toteutettu kesä-elokuussa 2012, jolloin yksityiskohtaisia suunnitelmia ja rajauksia hankintaan liittyen ei ole vielä julkaistu. Varhainen vaihe ja avoimet kysymykset heijastuivat riskianalyyseissa, jossa tunnistettiin kuitenkin 80 olennaista riskiä. Näitä riskejä tulee hankkeen edetessä seurata ja hallita systemaattisesti.

Riskianalyyseissä merkittävimmiten tunnistettiin seuraavat 15 riskiä, jotka vaativat välittömiä toimenpiteitä hankintaorganisaatiossa sekä jatkuvaa seuranta hankintaprosessin ajan. Merkittävimmät riskit ovat hankinnan tässä vaiheessa johtamiseen ja organisointiin liittyviä riskejä. Jokaiselle riskille määritettiin vaikuttavuus ja todennäköisyys asteikoilla 1-4. Korkein arvo 4 tarkoittaa erittäin merkittäviä vaikutuksia hankkeen läpiviennille tai riskin suurta toteutumistodennäköisyyttä. Riskit on järjestetty riskikertoimen mukaiseen järjestykseen joka mahdollistaa niiden vertailun toisiinsa.

Tunnistettu riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riski-kerroin
Toiminnan muutosta ei johdeta ja se jää sivuosaan	3,83	3,00	11,50
Hankinnan tulevasta hallintomallista ei päästä yksimielisyyteen	3,83	2,67	10,22
Muutosjohtajuus epäonnistuu	3,50	2,83	9,92
Lehdistö hakee kriisejä mikäli hanketoimisto ei syötä oikeaa tietoa julkiseen keskusteluun	2,67	3,67	9,78
Resurssit eivät riitä käyttöönottojen ja koulutusten läpivientiin	3,83	2,50	9,58
Kuntien päätöksenteko hidastaa hanketta	3,17	3,00	9,50
Riittävä ja oikea-aikainen koulutus	3,50	2,67	9,33
HUS:n voimakas asema hankintarenkaassa aiheuttaa konflikteja	3,33	2,67	8,89
Kuntaudistukset muuttavat päätöksentekoa	2,67	3,33	8,89
Palvelun oston hinta karkaa käsistä tulevaisuudessa	3,33	2,67	8,89
Viestinnässä epäonnistutaan, hankkeesta tulee eri informaatiota useammasta lähteestä	2,67	3,33	8,89
Päätäjien tietotaso hankkeesta riittämätöntä. Syntyy vääriä käsityksiä ja huhuja, jotka vaikuttavat päätöksentekoon.	3,33	2,67	8,89
Päätöksiä tehdään vajavaisin tiedoin	3,50	2,50	8,75
Loppukäyttäjien sitoutumista ja odotuksia ei johdeta systemaattisesti	3,50	2,50	8,75
Johdon pintapuolinen sitoutuminen hankkeen läpivientiin	3,67	2,33	8,56

Riskien hallinnan työkaluista ja menetelmistä keskeisimmäksi tunnistettiin yksityiskohtainen, progressiivinen hankesuunnitelma, joka tulee pitää ajantasalla ja sidosryhmien tiedossa. Sekä hankintaorganisaation sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä on olennaisen tärkeää ylläpitää yhteisymmärrystä siitä mistä hankkeessa on kyse, missä ollaan menossa ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Kunkin osapuolen on myös tehtävä oma suunnitelma siitä mitä hankinta tarkoittaa omissa organisaatioissa ja resurssoitava muutoksen johtaminen hyvissä ajoin.

Toiminnanmuutoksen edistämiseksi niin, ettei se hidasta tietojärjestelmähankintaa vaan edesauttaa sitä, ehdotetaan perustettavaksi oma alaryhmä hanketoimistoon. Koska hankinnalla on merkittäviä tuottavuus-odotuksia tulee toiminnan muutosta johtaa rinnakkain hankinnan edistämisen kanssa. Kaikkien osapuolien tulee ottaa vastuu muutoksen läpiviemisestä omassa organisaatiossaan. Muutosjohtajuuden toteutumisessa tunnistettiin vaikutukseltaan merkittäviä riskejä, joita voidaan parhaiten hallinnoida systemaattisilla projektinjohtamiskäytännöillä.

## 2. Johdanto

### 2.1 Toimeksiannon tausta

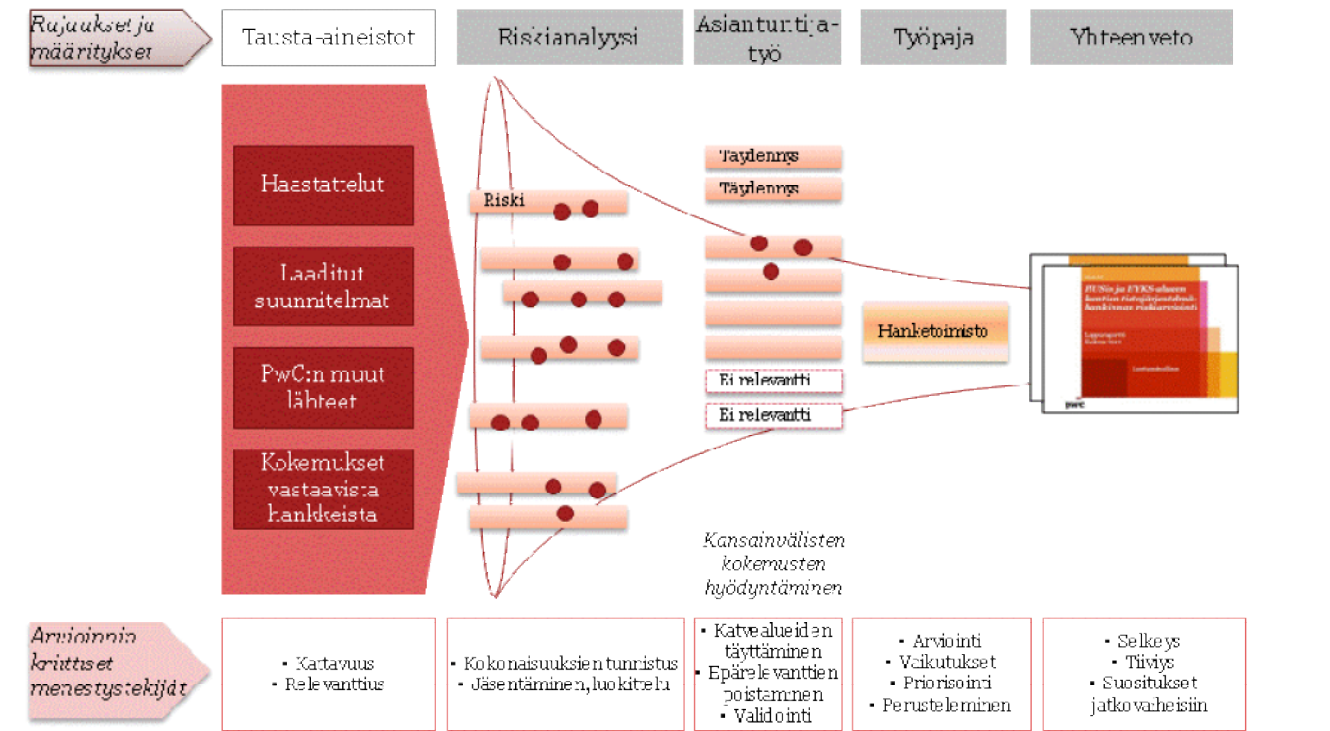
HYKS-alueen kuntien (Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen, Kirkkonummi ja Kerava) ja HUS:n yhteisen potilas/asiakastietojärjestelmän hankinnan tavoitteena on hoito- ja hoivakokonaisuuksien parempi hallinta, palvelujen tuottavuuden parantaminen, parempi laatu sekä toimintatapojen ja terveydenhuollon prosessien uusiminen. Hankinta on tullut ajankohtaiseksi nykyjärjestelmien huonon käytettävyyden ja joustamattomuuden takia. Alueellisella hankinnalla pyritään myös edistämään integraatiota ja madaltamaan rajapintoja. Tavoitteena on ajanmukainen sosiaalihuollon- ja terveydenhuollon sekä erikoissairaanhoidon yhteinen järjestelmä, joka mahdollistaa monipuolisen toiminnan tukemisen, helpon laajennettavuuden ja sellaisen avoimen rajapinnan, jonka avulla liitytään sujuvasti muihin käytössä oleviin tietojärjestelmiin. Nykyisin tietojärjestelmähankinnoissa on siirrytty enenevässä määrin palvelun hankkimiseen tietojärjestelmä-lisenssien sijasta. Hankinta on tarkoitus tehdä neuvottelumenettelyä käyttäen.

Hankinta on kokoluokaltaan mittava ja sen riskien moniulotteinen arviointi on tärkeä edellytys menestyksekkäälle läpiviennille. Arviointiin on pyydetty asiantuntija-apua riskianalyysin toteuttamiseksi. Hanketoimisto antoi PwC:lle toimeksiannon riski-analyysin tekemiseksi 06/2012-08/2012 välillä. Tätä työtä varten hanketoimistossa oli jo tunnistettu kahdeksan kategoriaa hankkeen potentiaalisille riskeille sekä lista haastateltavista henkilöistä (n=21). PwC käytti riskianalyysissä standardoitua riskianalyysi-metodologiaansa soveltuvin osin, sekä Groupsystems ohjelmistoa riskien validointiin ja arvottamiseen. Tämän raportin tueksi on toimitettu tiivis esitys tuloksista Powerpoint muodossa.

Kaikissa hankinnoissa joudutaan toimimaan epävarmuudessa ja johdon haasteena onkin päättää, kuinka paljon epävarmuutta siedetään. Epävarmuus on sekä riski että mahdollisuus, koska se voi sekä vähentää että kasvattaa arvoa. Riskienhallinnan avulla hankinnassa voidaan tehokkaasti hallita epävarmuutta ja siihen liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia, jolloin myös arvoa voidaan tuottaa tehokkaammin. Riskienhallinta on jatkuva prosessi jonka tulisi jatkua koko elinkaaren ajan. Tämä raportti tarjoaa ensimmäisen katsauksen mittavan hankkeen hankintavaiheen riskeihin.

### 3. Analyysin suorittaminen

Riskianalyysin toteutus on toteutettu PwC:n yleisiä riskianalyysi metodeja noudattaen. Riskianalyysi aloitettiin tutustumalla saatuun tausta-aineistoon. Analyysi tehtiin hanketoimiston tunnistamien kahdeksan kategorian pohjalta ja asiantuntijoiden haastatteluissa tunnistettiin huomattava määrä riskejä, jotka kategorioitiin lopulta kymmeneen kategoriaan.



Riskianalyysissä keskitytään olennaisimpiin riskeihin, sellaisiin jotka voivat: a) vaarantaa tai haitata strategisten tai taloudellisten tavoitteiden saavuttamista b) vaarantaa toiminnan jatkuvuuden tai olla muutoin erityisen merkittäviä. Tässä raportissa riskit käsitellään kymmenen kategorian mukaisesti, jotka soveltuvat hankintaprosessin alkuvaiheen riskianalyysin tekemiseen.

**Taulukko 1: Riskiluokat**

1. Hankkeen perusteisiin liittyvät riskit
2. Hankintarenkaaseen liittyvät riskit
3. Hankinnan alueelliseen laajentamiseen liittyvät riskit
4. Toimintaympäristöön liittyvät riskit
5. Hankintaorganisaatioon liittyvät riskit
6. Kilpailuttamiseen, neuvotteluvaiheeseen ja sopimukseen liittyvät riskit
7. Kustannusten hallintaan liittyvät riskit
8. Implementaatioon liittyvät riskit
9. Viestintään liittyvät riskit
10. Johtamiseen ja organisointiin liittyvät riskit

Haastatteluissa tunnistettuja riskejä tuettiin PwC:n asiantuntijoiden kokemuksellisella tiedolla aikaisemmista potilastietojärjestelmäimplementaatioista. Tunnistetut riskit esiteltiin workshopissa hanketoimiston asiantuntijoille, joilla oli mahdollisuus täydentää ja kommentoida niitä (workshopissa lisättiin 5 riskiä ja muotoiltiin 7 riskin muotoilua). Workshopissa arvioitiin kussakin luokassa olevat riskit todennäköisyyden ja vaikutuksien suhteessa arvoasteikolla yhdestä neljään (1-4). Riskit esitellään kategorioissa siten, että ne on järjestetty vaikutuksen ja todennäköisyyden tulona, eli riskikertoimen mukaiseen tärkeysjärjestykseen.

Riskien hallintakeinot ovat validoitu hanketoimiston kanssa. PwC:n asiantuntija esitteli hanketoimiston edustajille merkittävimmät riskit ja niihin ehdotettavat hallintakeinot. Hanketoimiston asiantuntijat validoivat nämä keinot ja ehdottivat joitakin lisätoimenpiteitä.

## 4. Riskianalyysin tulokset

### 4.1 Hankkeen perusteisiin liittyvät riskit

Tavoitteenasettelu on merkittävä osa riskienhallintaa. Tavoitteet on laadittava, jotta johto voi tunnistaa niiden toteuttamiseen potentiaalisesti vaikuttavat tapahtumat. Riskienhallinnalla varmistetaan, että johdolla on käytössä prosessi tavoitteenasetteluun, että valitut tavoitteet tukevat toiminta-ajatusta ja ovat sopusoinnussa riskinottohalukkuuden kanssa. Kaikki haastateltavat tunnistivat tarpeen siirtyä pois hitaista ja kankeista nykyjärjestelmistä moderniin tietojärjestelmään. Nyt hankittavan järjestelmän tavoitteita (laadulliset ja määrälliset), riittäviä määrityksiä tai onnistumisen mittareita ei ole kuitenkaan vielä tehty riittävän konkreettisiksi.

Haastatellut kokivat hankinnan laajuuden riskinä sekä tunnistivat kokonaisuuden niin suureksi, että sen ymmärtäminen on haastavaa. Hanketoimiston toivottiin selkeyttävän asiaa yksityiskohtaisella hankesuunnitelmalla sekä yhteisen sanaston luomisella – nämä ovat valmisteilla hanketoimistossa, mutta eivät ole vielä olleet haastateltujen nähtävillä.

**Taulukko 2: Hankkeen perusteisiin liittyvät riskit**

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Tavoitteenasettelun puutteellisuus johtaa ristiriitoihin	3,50	2,00	7,00
Vaativuusmäärittely/valintakriteerit eivät ole riittäviä	3,33	2,00	6,67
Loppukäyttäjien osallistuminen hankintaan on riittämätöntä	2,67	2,50	6,67
Hankkeen ylin johto ei ole perehtynyt hankkeeseen riittävällä tasolla	3,33	1,83	6,33
Hankinnan määrittelyn abstraktius johtaa neuvottelujen hidastumiseen	3,00	1,83	6,11
Yhteisen kielen puute vaikeuttaa päätöksentekoa ja viestintää	2,50	2,17	5,50
Onnistumiselle ei ole mittareita, joka sallii tulkinvaraisuuden menestyksen arvioinnissa	2,50	2,00	5,42
Hankesuunnitelman puutteellisuus johtaa väärään etenemiseen ja epärealistiseen aikataulutukseen	3,00	1,67	5,00
Teknologia ohjaa hankintaa, ei toiminnallisuus	2,67	1,83	5,00
Epärealistiset odotukset tuottavuuden kasvulle aiheuttavat ristiriitoja	1,83	2,33	4,89

Hankkeen perusteisiin liittyvien riskien hallitsemiseksi ehdotetaan yksityiskohtaista progressiivista hankesuunnitelmaa. Riskien hallitsemiseksi on jatkossa pidettävä jatkuvasti päivitettävää hankesuunnitelmaa ja kommunikoitava johdolle aktiivisesti kuinka suunnitelmassa on edetty ja mitkä kysymykset ovat edelleen avoimia. Keskeisten käsitteiden ja käytettävän sanaston määrittely hallitsee riskiä siitä, että samalla termillä tarkoitettaisiin eri asiaa tai etteivät asianomaiset ymmärrä käytävää keskustelua.

Vaatimusmäärittelyjen ja valintakriteereiden riittävyys onnistuneeseen neuvottelumenettelyyn voidaan varmistaa osallistamalla potilastietojärjestelmähankintoja tehneitä asiantuntijoita suunnitteluun ja käyttämällä kansainvälisiä kokemuksia aiheesta referenssinä.

Tuottavuuden kasvun odotukset ja laadulliset tavoitteet pitää varhaisessa vaiheessa konkretisoida mittareiksi, jotka sallivat mahdollisimman vähän tulkinnanvaraisuutta. Jos onnistumista ei konkretisoida mittareiksi jää koko hankinnan menestys subjektiivisten arvioiden varaan ja altistuu spekulatiolle. Hankkeelle tulee asettaa mitattavissa olevat tavoitteet, joiden toteutumista tulee seurata ja johtaa.

## 4.2 Hankintarengasmalliin liittyvät riskit

Haastatellut uskoivat hankintarenkaan osapuolien olevan sitoutuneita hankkeeseen, eikä uhkaa siitä että hankintarengas hajoaisi pidetty todennäköisenä. Osapuolien edustajat ymmärsivät oman sitoutumisensa merkityksen hankkeen etenemiselle ja perääntyminen hankintarenkaasta nähtiin mahdolliseksi vain pakottavassa tilanteessa. Pakottaviksi syiksi koettiin hankkeen riskien kasvaminen ja kustannuksien nouseminen liian suuriksi. Toisaalta todettiin, ettei riskeistä ja kustannuksista ole toistaiseksi ollut luotettavia arvioita.

Suuren kunnan jättäytyminen pois hankintarenkaasta tunnistettiin merkittäväksi riskiksi, joka mahdollisesti hajottaisi hankintarenkaan. Joidenkin kuntien toiminta on vahvasti sidoksissa toisiinsa jo nyt ja yhden kunnan irtoaminen tarkoittaisi todennäköisesti usean kunnan irtoamista hankintarenkaasta. Suurien kuntien lähteminen kasvattaisi muiden kustannuksia merkittävästi ja poistaisi edellytyksiä alueellisella yhteistyöllä tavoiteltavilta tuottavuuseduilta.

Laajan hankintarenkaan osapuolilla on erilaisia aikataulutarpeita ja toiveita tietojärjestelmähankinnan toteuttamiselle. Haastateltavat kokivat HUS:in kaikkein kiireisimmän aikataulun riskiksi, sillä sen koettiin aiheuttaneen tarpeetonta kiirettä hankkeen suunnittelussa ja hankintailmoituksen teossa. Tämän riskin koettiin konkretisoituvan juuri nyt hutiloituun hankintailmoituksen julkaisemiseen ja neuvotteluvaiheen aloittamiseen ilman riittävää suunnittelua.

### Taulukko 3: Hankintarengasmalliin liittyvät riskit

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riski-kerroin
Kuntien päätöksentekoprosessit hidastavat hankkeen aikataulua	3,17	3,00	9,00
HUS:n voimakas asema hankintarenkaassa aiheuttaa konflikteja	3,33	2,67	8,89
Osapuolien eroavat aikataulutoiveet aiheuttavat konfliktin	3,00	2,17	6,50
Hankintarengas hajoaa	3,83	1,67	6,39
Konfliktit osapuolien välillä hidastavat hankinnan etenemistä	2,83	2,17	6,14

Kuntien päätöksentekoprosessien hitautta riskinä voidaan hallita vain varaamalla päätöksenteolle riittävästi aikaa ja huolehtimalla siitä että asiat esitellään kerralla riittävästi valmisteltuina ja perusteltuina. Ennakkoon



tiedossa olevien päätettävien asioiden aikataulu tulee suunnitella hyvissä ajoin huomioiden osapuolien päätösvaltaisten elinten kokousaikataulut. Yksimielisyys päätöksenteossa on hankinnan alkuvaiheessa välttämätöntä, mutta hankkeen edetessä voidaan koherenssia rakentavasta mallista siirtyä malliin, jossa yksimielistä päätöksentekoa ei enää tarvita – näin hallitaan myös riskiä siitä, että erimielisyydet pysäyttävät hankinnan etenemisen.

HUS oli ensimmäinen toimija, joka suunnitteli nykyistä hankintaa ja on ollut aktiivinen kerätessään ja analysoidessaan informaatiota ja osaamista liittyen vaihtoehtoisin potilastietojärjestelmiin. Heidän edustajillaan on asiantuntemusta ja tahtoa viedä tämä hankinta läpi tiukassa aikataulussa. HUSin vahvasta osaamisesta pitää pyrkiä hyötymään hankintaa edistettäessä, mutta samalla huolehtia että perusterveydenhuolto ja sosiaalihuolto ovat tasapuolisesti edustettuna hankkeessa. Tähän riskiin palataan johtamiseen ja organisoitumiseen liittyvissä kysymyksissä.

HUS on irtisanonut nykyisen potilastietojärjestelmäsopimuksensa joka määrittelee heidän aikataululleen hyvin konkreettisen määräajan. HUSin tulisi riskinhallintatoimenpiteenä varautua hyvissä ajoin siihen, ettei uusi tietojärjestelmä ole täysimääräisesti implementoitu toivotussa aikataulussa, vaan siirtymäkautta on mahdollisesti jatkettava. Haastatelluista lähes kaikki olivat pessimistisiä aikataulun toteutumiseksi. Aikaisempien potilastietojärjestelmien implementaatio-aikataulut kansainvälisesti vahvistavat tätä näkemystä. Toisaalta tiukka aikataulu voidaan nähdä mahdollisuutena, joka luo positiivista painetta hankinnan läpiviennille.

### 4.3 Hankinnan alueelliseen laajentamiseen liittyvät riskit

Hankinnan laajentaminen muihin HUS alueen kuntiin on suunniteltu tapahtuvaksi KL Kuntahankintojen kautta, joka on osapuolena hankintarenkaassa. Kaksikymmentä (20) jäsenkuntaa HUS kokonaisuudesta jää nyt hankinnan ulkopuolelle. On todennäköistä, että kaikki HUS alueen kunnat ymmärtävät jo nyt tehtävän hankinnan laajuuden ja sen että tietojärjestelmään liittyminen on tehtävä vaiheittain. HUS alueen muiden kuntien käyttöönoton aikataulu on usean vuoden päästä (aikaisintaan 2017-) ja se tulee ajoittumaan usean vuoden ajalle. Kuntien tuleekin nyt varautua ylläpitämään olemassa olevia järjestelmiään ja sopia käyttöönoton tavoiteaikataulusta ja järjestyksestä hyvissä ajoin.

Samaan tietojärjestelmään liittyminen on kiinnostavaa myös muille suomalaisille terveydenhuollon toimijoille. On odotettavissa, että saman järjestelmän ottavat käyttöön myös kunnat ja sairaalat HUS:n aluetta laajemmin. Riskien hallitsemiseksi keskustelu tulisi tässä vaiheessa rajata nykyiseen hankintarenkaaseen ja huolehtia ensisijaisesti tämän kokonaisuuden johtamisesta.

**Taulukko 4: Hankinnan laajentamiseen liittyvät riskit**

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Käyttöönoton järjestyksestä ei päästä sopimukseen.	3,33	2,33	7,78
Heijastusvaikutukset HUS -kokonaisuudelle siirtymäkautena	2,00	2,50	5,00
Hankinnan laajentumisen vaatimukset HUS alueen ulkopuolelle	1,83	2,17	3,97
Laajentamissuunnitelmaa ei ole julkistettu	2,17	1,50	3,25

KL Kuntahankinnat koordinoi hankinnan alueellista laajentamista. Hankinnan laajentamisen vaatimukset ja aikataulu tulee viestittää muille HUS-alueen kunnille, jotta vältetään konfliktien syntyminen HUS:n sisällä. Viestintäfunktion tulisi pitää HUS-alueen kunnat ajan tasalla hankkeen etenemisestä, jotta vältetään spekulatioita ja konflikteja.

## 4.4 Toimintaympäristöön liittyvät riskit

Suomen sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskevia lakeja ja asetuksia tullaan muuttamaan lähivuosina. Muun muassa terveydenhuollon järjestämislaki ja sosiaalihuoltolaki koskevat tämän hankinnan aihepiiriä. Haastateltavat eivät nähneet näiden lakien muutoksien aiheuttavan merkittäviä riskejä hankkeelle, sillä lakimuutoksiin ja kansallisiin hankkeisiin on totuttu reagoimaan myös nykyjärjestelmiä käytettäessä. Sen sijaan todennäköisyys sille, että kuntauudistukset muuttavat päätöksentekoa hankintarenkaassa on korkea ja niiden mahdollinen vaikutus heijastuisi tulevaan hallintomalliin.

Meneillään olevista kansallisista kehityshankkeista Kanta-palvelut ovat merkityksellisiä hankittavan potilastietojärjestelmän kannalta, joista eResepti on jo laajamittaisessa käytössä. eArkiston toteutus KanTa-hankkeessa on kesken ja lain edellyttämä määräaika toteutukselle päättyy 1.9.2014. Vastaava sosiaalihuollon KanSa – hanke on valmisteilla. Koska eResepti hanke myöhästyi reilusti alkuperäisestä aikataulustaan ja eArkisto on vasta pilotoinnissa, epäilivät haastatellut näiden kahden implementaation osuvan ajallisesti hyvin lähelle toisiaan ja mahdollisesti vaikeuttavan tai hidastavan toisiaan. Samoin aluetieto- ja raportointijärjestelmissä tapahtuu potentiaalisesti muutoksia joihin uuden järjestelmän on joustettava.

Terveydenhuolto ja sosiaalihoito ovat omat erilliset rekisterinpitäjänsä ja lainsäädäntö rajoittaa monilta osin tietojen käyttöä rekisterinpitäjien välillä eri käyttötarkoituksiin ilman rekisteröidyltä saatua nimenomaista suostumusta. Sosiaali- ja terveydenhuollon kattavien hoitoketjujen läpinäkyvyys ja ohjattavuus olisi merkittävä ajuri hankkeessa tavoitelluille tuottavuushyödyille.

**Taulukko 5: Toimintaympäristöön liittyvät riskit**

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Kuntauudistukset muuttavat päätöksentekoa	2,67	3,33	8,89
Terveydenhuollon järjestämislaki muuttaa palvelurakennetta	2,00	3,00	6,00
Lakimuutoksien tuomat vaatimukset hidastavat hankintaa	2,67	2,17	5,78
Kanta-hankkeen implementointi tulee häiritsemään hanketta	2,50	2,17	5,42
Toimeentulotuen siirtyminen KELAlle muuttaa sosiaalitoimen rajausta hankkeessa	2,00	1,33	2,67

Kuntauudistusten mahdollisuuteen tulee varautua hallintomallia suunnitellessa ja niiden sisältö, aikataulut ja merkitys selvittää mahdollisimman ajoissa. Vaikka kuntauudistuksia tapahtuisikin, on niiden aiheuttama riski hankkeelle lähinnä hidastava, ei toimintaa vaarantava. Samoin terveydenhuollon järjestämislain tuomat muutokset nähtiin lähinnä sellaisin joissa tietojärjestelmän on muunnuttava mahdollisten muutosten mukana. Uutta järjestelmää hankittaessa integraatio KanSa ja KanTa -palveluihin tulee olla määritettynä vaatimuksena.

## 4.5 Hankintaorganisaatioon liittyvät riskit

Hankinnan toteuttamista valvoo **ohjausryhmä**. Ohjausryhmä käsittelee hankinnan toteuttamisen kannalta tärkeät asiat. Ohjausryhmä tekee päätöksensä yksimielisesti. Ohjausryhmän työskentelyä pidettiin asiaa edistävänä ja pääasiallisesti tehokkaana, mutta tietotekniikan ja hankintaprosessien substanssiosaamisen koettiin olevan riittämätöntä. Suurimmiksi riskeiksi ohjausryhmän työskentelyssä koettiin ajanpuute asioihin

perehtymisessä ja se ettei suurimpaan osaan organisaatioita ole vielä muodostettu omaa asiantuntijaryhmää hankkeen asioille.

Hankintamenettelyn käytännön suunnittelusta ja johtamisesta vastaa asiantuntijoista muodostettu **kehittämisyhmä**, jossa on kaikkien osapuolten edustus. Kehittämisyhmän työskentelyssä riskejä nousee haastateltavien mielessä asioiden esittelyn ja aikataulun liiallisesta nopeudesta, yhteisen kielen ja ymmärryksen puutteesta ja keskustelun vähäisyydestä. Asioita on tuota kehittämisyhmään nopealla aikataululla ja haastateltavat kokivat että usein esiteltyjä asioita ja dokumentteja on ollut liian myöhäistä muuttaa. Kehittämisyhmän jäsenistä usea totesi että hankintajuridinen ja tietotekninen sanasto on ongelmallista ja yhteisen kielen puute on hankaloittanut asioiden ymmärtämistä. Riskinä on, että kehittämisyhmä ei pysty täysipainoisesti edistämään hankinnan onnistumista, koska jäsenillä ei ole riittävää hankinnan ja tietotekniikan substanssiosaamista.

Hankinnan käytännön valmistelua ja toteutusta johtaa **hanketoimisto**. Hanketoimisto on resursoitu asiantuntijatiimillä, joka koostuu hankintarenkaan organisaatioiden asiantuntijoista ja aloittaa työnsä täysipainoisemmin elokuussa 2012. Hanketoimistolla on valtuutus asiantuntijatuen hankkimiseen tarvittaville osa-alueille, tämä osaaminen on kilpailutettu kesän 2012 aikana eikä valintaa ole vielä tehty. Hanketoimistoon kohdistuvat riskit konkretisoituvat tällä hetkellä suunnittelun ylätasoisuuteen ja dokumentoinnin puutteellisuuteen. Riskienhallintatoimenpiteet eivät ole vielä konkretisoituneet työkaluiksi vaikka keskustelu riskeistä ja niiden vaikutuksista onkin moniulotteista.

#### Taulukko 6: Hankintaorganisaatioon liittyvät riskit

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Asiantuntijoiden ajan allokoituminen ja osa-aikaisuus	2,83	2,83	8,03
Osapuolien omien "taustajoukkojen" vähäinen osallistuminen valmisteluun ja hankinnansuunnitteluun	3,00	2,67	8,00
Hankintaosaamisen riittämättömyys päätöksenteossa	3,33	2,00	6,67
"Joku toinen osaa ja hoitaa" = päätöksenteon ja vastuun ulkoistaminen muille	2,83	2,33	6,61
Tehokkaiden projektinhallintakäytäntöjen ja projektinhallintaosaamisen riittämättömyys hanketoimistossa	3,00	1,67	5,00
Hankintaorganisaation asiantuntijat eivät ole puolueettomia IT-yrityksiä kohtaan	3,00	1,33	4,00
Kansainvälisten potilastietojärjestelmien ja niitä tarjoavien yritysten tuntemus riittämätöntä	2,33	1,67	3,89

Ohjausryhmän jäsenten on allokoitava riittävästi aikaa hankkeen dokumentaatioon tutustumiseksi, jotta päätökset tehdään perustellusti ja jotta ne ovat perusteltavissa myös omille organisaatioille. Tällä hetkellä vastuuta ulkoistetaan liikaa ja luotetaan sokeasti toisten asiantuntijoiden osaamiseen sekä siihen että asia on jonkun muun hallinnassa. Ohjausryhmän jäsenillä tulee jatkossa olla konkreettisempi seuranta työkalu sille mitkä asiat todella ovat hallinnassa ja mihin vaaditaan lisää resursseja. Kunkin osapuolen tulisi myös organisoida tietotekniikkaan ja loppukäyttäjiä edustava asiantuntijaryhmä omassa organisaatiossaan, joka on suorassa ja aktiivisessa yhteydessä hanketoimistoon. Näihin resursseihin on panostettava hyvissä ajoin, sillä ennakoivalla toiminnalla voidaan edesauttaa muutosjohtajuuden onnistumista.

Hanketoimisto on jo osaltaan lähtenyt hallitsemaan hankeorganisaatioon liittyviä riskejä kilpailuttamalla asiantuntijatukea sellaisille osa-alueille joilta osaamista omasta organisaatiosta puuttuu. Hankintajuridiiikan ja hankintaprosessien osaaminen on selkeä osa alue, jonka ulkopuolista asiantuntemusta käyttämällä hankintaorganisaatio voi minimoida riskiä neuvotteluvaiheessa ja sopimusten kirjoittamisessa. Hanketoimisto on mitoitukseltaan minimaalinen verrattuna hankinnan laajuuteen, sen resurssien pieneneminen olisi merkittävä riski ja vaarantaisi hankkeen onnistumisen.

## 4.6 Kilpailuttamiseen, neuvotteluvaiheeseen ja sopimukseen liittyvät riskit

Hankinnassa onnistuminen on erittäin haastavana ja moniulotteinen tehtävä. Hankittava palvelu on laaja ja koskee useita eri sidosryhmiä. Hankintamenettelyn neuvotteluvaihe ja sen aikana tarkentuva suunnittelu nimettiin haastatteluissa yhdeksi suurimmista hankintaprosessin riskeistä, neuvotteluosuuteen liittyi myös erittäin paljon avoimia kysymyksiä ja epäselvyyksiä neuvottelustrategiasta, neuvotteluryhmän kokoonpanosta ja ryhmän toimintavaltuuksista.

Merkittävä neuvotteluvaiheeseen liittyvä riski on, että sosiaalihuollon rooli jää hankinnassa toissijaiseksi. Sosiaalipuolen järjestelmän toiminnallisuuden rajaukset ovat vielä epäselvät ja käsitystä siitä millainen järjestelmä olisi hankittava, ei ole konkretisoitu. Koska valmiita järjestelmiä tällä puolelle on hyvin rajallisesti ja ulkomaisissa järjestelmissä ei ollenkaan, ei järjestelmätoimittajien voida ajatella pystyvän demonstroimaan valmiita ratkaisuja. Sosiaalihuollon tavoitteiden tulee kommunikoidua huomattavasti nykyistä selkeämmin sekä hankintaorganisaatiossa että erityisesti neuvotteluvaiheen aikana.

**Taulukko 7: Kilpailuttamiseen, neuvotteluvaiheeseen ja sopimukseen liittyvät riskit**

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Sosiaalihuolto jää toissijaiseksi eikä saa tarpeitaan vastaavaa järjestelmää	2,67	2,83	7,56
Hankinnan määrittely on liian abstrakti tai puutteellinen neuvottelujen lähtötilanteeksi	3,50	2,00	7,00
Epäonnistuminen toimittajien ja neuvotteluryhmän kommunikoinnissa neuvottelun aikana	3,50	2,00	7,00
SLA:n tai muiden keskeisten asiakirjojen laatimisessa epäonnistutaan	3,50	1,83	6,42
Merkittävän toimittajan vetäytyminen neuvottelusta hankkeen riskisyyden tai määrittelemättömyyden takia	3,50	1,83	6,42
Hankintailmoituksella rajataan potentiaalinen toimittaja ulos neuvottelusta	3,67	1,67	6,11
Neuvottelustrategian puuttuminen johtaa hallitsemattomaan prosessiin	3,33	1,83	6,11
Neuvotteluryhmän toimintavaltuuksien määrittelemättömyys johtaa vääristyneeseen neuvotteluun	3,33	1,83	6,11
Toimittajat sokaisevat neuvottelijat "promisewarella" joka johtaa väärään valintaan	3,33	1,83	6,11
Tavoiteltavaa IT -arkkitehtuuria ei ole määritelty - vaikeuttaa/hidastaa neuvotteluja	3,00	2,00	6,00
Tavoiteltavia prosesseja ei ole määritelty - vaikeuttaa/hidastaa hankintaa	2,83	2,00	5,67
Ei ole määritelty toiminnallisuudesta mitä "ehdottomasti tarvitaan", mikä on "hienoa jos saadaan" ja mikä "turhaa hienostelua".	2,83	1,83	5,19

Sosiaalihuollon asiantuntijaryhmän perustaminen hanketoimiston alaryhmäksi on välttämätön ja kiireellinen riskienhallinta toimenpide. Ryhmän tulisi valmistautua neuvottelumenettelyyn luomalla tavoitetila ja määrittelemällä hankintaa niin konkreettiseksi että se on kommunikoitavissa palveluntuottajaehdokkaille. Neuvottelun taustaksi olisi tunnistettava ne oleelliset eroavaisuudet jotka terveydenhuollon ja sosiaalihuollon järjestelmien välillä on ja rakentaa mahdollisimman paljon samankaltaisuuksien varaan, ei erilaisuutta

korostaen. Tämän ryhmän toiminnalla voidaan välttää se merkittävä riski, ettei koko sosiaalihuolto jää hankinnan ulkopuolelle tai hankinnassa epäonnistutaan sen toiminnan osalta.

Neuvottelumenettelyyn liittyviä riskejä voidaan hallita käyttämällä hankintajuridiikan asiantuntijoita apuna suunnittelussa ja läpiviennissä. Ulkopuolista asiantuntijaa voidaan myös käyttää neuvotteluprosessin läpiviennissä ja varmistamaan kaikkien osapuolien tasavertainen huomiointi neuvottelumenettelyssä. Neuvotteluryhmän toimintavaltuuksien määrittely ja hankintaorganisaation laajuinen kommunikointi hyvissä ajoin on olennaista. Neuvotteluryhmän jäseniltä vaaditaan puolueettomuutta, asiantuntemusta, kommunikaatiotaitoja sekä hyvä englanninkielentaito. Neuvottelumenettelyssä epäonnistumista voidaan hallita osittain myös neuvotteluryhmän kouluttamisella ja perusteellisella valmistautumisella. Hyvällä neuvottelustrategialla ja huolellisella valmistumisella voidaan myös varmistaa, ettei potentiaalinen toimittaja koe hankintaa liian riskisenä tai vaativana ja jättäydy ulos neuvotteluista.

Suuressa osassa haastatteluista nousi esille riskinä prosessien määrittelemättömyys ja tavoiteltavan IT-arkkitehtuurin kuvauksen puute. Haastateltavat eivät olleet vielä nähneet hanketoimistossa tekeillä olevaa toiminnallisuuskartoitusta tai listaa integroitavista kliinisistä järjestelmistä. Riskiä hankeorganisaation erimielisyyksistä liittyen määrittelyyn tulisi hallita antamalla selvitys siitä miksi nykyiseen toimintamalliin on päädytty.

## **4.7 Kustannusten hallintaan liittyvät riskit**

Hankinnan kustannuksesta on tässä vaiheessa vaihtelevia arvioita, jotka heijastuivat haastatteluissa käytyyn keskusteluun kustannustenhallintaan liittyvistä riskeistä. Osa haastatteluista piti ehdottoman tärkeänä että nykyjärjestelmien kustannuksella saataisiin parempi tietojärjestelmä, toiset sen sijaan olivat varautuneet huomattavasti suurempaan investointiin. Suurimpana kustannustenhallinnan riskinä pidettiin sitä, että palvelun oston hinta muodostuu kokonaisuutena paljon ennakoitavaa suuremmaksi. Tämä liittyy olennaisesti ”jätkilyksen” mahdollisuuteen, eli siihen ettei palvelutasosopimuksessa ole huomioitu kaikkea vaan järjestelmätoimittaja pystyy rahastamaan muutos-, räätälöinti- ja päivitystöillä loputtomasti. Osapuolilla ei myöskään toistaiseksi ole selvää käsitystä siitä tuleeko tietojärjestelmä näyttämään täysin identtiselle joka paikassa vai onko kunnilla mahdollisuus omiin muutoksiin.

Toiseksi tärkeimmäksi riskiksi tunnistettiin se, ettei koulutus- ja implementointikustannuksiin ja tuottavuuden laskuun näiden aikana ole varauduttu. Kunkin osapuolen henkilökunnan koulutukseen vaadittava aika ja toteuttamisresurssit tulisi arvioida hyvissä ajoin. Hanketoimisto voi hallita tätä riskiä luomalla osapuolille viitekehysten omien resurssien käytön suunnittelulle ja aikataululle sekä määrärajan tämän suunnittelun toteuttamiselle.

**Taulukko 8: Kustannusten hallintaan liittyvät riskit**

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Palvelun oston hinta karkaa käsistä tulevaisuudessa	3,33	2,67	8,89
Osapuolet eivät ole varautuneet implementaatiosta ja siihen liittyvästä koulutuksesta aiheutuviin kustannuksiin	3,33	2,50	8,33
Yleinen taloustilanne hidastaa etenemistä	2,83	2,33	6,61
"Jälkilypsyn" mahdollisuutta ei onnistuta minimoimaan	3,00	2,17	6,50
Hankintakustannus ylittää nykyjärjestelmien kustannukset merkittävästi	2,17	2,83	6,14
Pyritään ostamaan valmista mutta päädytäänkin kehittämään ja räätälöimään	3,17	1,83	5,81
Kustannushyötyanalyysi perustuu rajalliseen dataan	2,17	2,67	5,78
Osaaminen puutteellista kunkin organisaation tuottavuuden muutoksen ja kustannushyötyjen analysoimiseksi	2,33	2,33	5,44
Ei osata laskea hankittavan järjestelmäpalvelun hyötyä, joka johtaa hankinnan etenemisen hidastumiseen aiheuttamalla epävarmuutta	2,67	2,00	5,33

Kustannustenhallintaan liittyen riskien hallintatoimenpiteiksi suositellaan hankinta-asiantuntijoiden käyttöä hanketoimiston tukena sopimusten tekemisessä, tähän hanketoimisto on jo varautunut kilpailuttamalla asiantuntijatuen seuraavan vuoden ajalle. Palvelusopimukset, mukaan lukien palvelutasosopimus (SLA) ja mahdolliset muut liitteet ovat erityisen kriittisiä kustannustenhallinnalle ja ”jälkilypsyn” välttämiseksi.

Tuottavuus ja kustannushyödyt on syytä pystyä perustelemaan erityisesti silloin kun rahoitus on äkillisesti vaarantumassa, siksi ajantasaisen kustannushyötylaskelman ylläpitäminen on tärkeä riskien hallintakeino. Uhka rahoitukselle, ja samalla riski hankkeen hidastumiselle, on todennäköisimmin yleisen taloudellisen tilanteen heikkeneminen.

## 4.8 Implementaatioon liittyvät riskit

Merkittävin riski implementaatiossa tunnistettiin muutosjohtajuuden epäonnistumiseksi, joka todennäköisimmin realisoituu, jollei muutosjohtajuudelle suunnitella yhtenäistä toteutustapaa ja jollei riittäviä resursseja kiinnitetä muutosjohtajuuden läpiviemiseen. Koulutukseen tarvittavia resursseja ja toteutusta ei ole vielä huomioitu suurimmassa osassa kuntia. Onkin riski, ettei osapuolilla ole riittävää ymmärrystä implementoinnin vaatimuksista oman organisaation työskentelyyn ja siihen vaadittavasta investoinnista. Koulutuksen laajuus ja aikataulut ovat kriittisiä käyttöönoton onnistumiselle. Koulutusta ei voida toteuttaa päivääkään myöhässä, mutta ei myöskään liian aikaisin, sillä uudet asiat unohtuvat jollei niitä päästä toistamaan omassa työssä. Jotta koulutusresurssien käyttö optimoidaan, tulisi perehtyä mm. sähköisten oppimisympäristöjen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Myös potentiaalisten toimittajien kokemuksia koulutuksista – ja implementaatioista tulee hyödyntää suunnittelussa.

**Taulukko 9: Implementaatioon liittyvät riskit**

<b>Riski</b>	<b>Vaikutus</b>	<b>Todennäköisyys</b>	<b>Riskikerroin</b>
Muutosjohtajuus ei onnistu	3,50	2,83	9,92
Resurssit eivät riitä käyttöönottojen ja koulutusten läpivientiin	3,83	2,50	9,58
Riittävä ja oikea-aikainen koulutus	3,50	2,67	9,33
Loppukäyttäjät eivät sitoudu uuden järjestelmän käyttöön	3,50	2,00	7,00
Osapuolet riitaantuvat implementointijärjestyksestä ja -aikataulusta	3,33	2,00	6,67
Tietojen siirtäminen nykyisistä järjestelmistä ei mene suunnitellusti	2,67	2,50	6,67
Implementaatio epäonnistuu osittain ja aiheuttaa käyttökatoja	2,83	2,33	6,61
Kaikkia klinisiä järjestelmiä ei saada integroitua	2,33	2,83	6,61
Implementaatio myöhästyy merkittävästi aikataulusta	3,00	2,17	6,50
Järjestelmäpalvelun lokalisointi Suomen olosuhteisiin ei onnistu	3,83	1,67	6,39
Riittävä osaaminen ei siirry palveluntuottajalta järjestelmän käyttäjille	3,17	1,67	5,28
Uskottava implementaatio suunnitelma ja aikataulu puuttuu	3,67	1,33	4,89
Asiakas ei omista implementaatiota (kolmannen osapuolen tekemä implementaatio ja koulutus)	2,67	1,67	4,44

Muutosjohtajuus eroaa olennaisesti operatiivisen toiminnan muutoksesta. Muutosjohtamisen määrittelyssä korostetaan henkistä ja älyllistä johtamista, asia-, ihmissuhde-, ja vuorovaikutuksellisen johtamisen lisäksi. Johtaminen on hyvin tavoitesuuntautunutta, ja esimiehen tehtävänä on muuttaa tavoitteet korkeammalle moraalille ja motivaation tasolle. Muutosjohtamisen vaikeus ja haaste on siinä, että johtajan ja työntekijöiden oletetaan olevan sitoutuneita toisiinsa ja yhteisiin tavoitteisiin. Sekä muutosjohtajuutta että operatiivista muutosta tulee toteuttaa systemaattisesti koko hankkeen ajan. Kaikkialla ei ole vielä otettu muutoksen ensimmäistäkään askelta, nämä organisaatiot tulee tunnistaa riskien hallitsemiseksi ja niiden toimintaan vaikuttaa ensi tilassa. Muutosjohtajuutta voidaan edistää kouluttamalla lähiesimiehiä, joiden tulisi pystyä sitouttamaan loppukäyttäjät.

Implementaatioon liittyvien riskien hallitsemiseksi implementoinnin vaatimukset kullekin osapuolelle pitää kuvata kuluvan syksyn aikana, jotta kukin organisaatio voi lähteä suunnittelemaan budjetoitua ja resursoitua. Varhaisessa vaiheessa on pyrittävä mahdollisimman yksityiskohtaisesti sopimaan implementointisuunnitelmasta ja aikataulusta. Tällä hetkellä suunnitelmaa ei ole vielä ole, joten tätä riskiä voidaan hallita yksinkertaisesti kun päästään sellaiseen vaiheeseen että suunnitelma voidaan tehdä. Uskottavuus suunnitelmaan saadaan asteittaisella toiminnalla, yksityiskohtien huomioimisella ja realistisella aikataululla. Hanke on mittakaavassaan niin laaja ja sen vaikutukset merkittävät, että se tulisi selkeästi priorisoida mahdollisimman korkealle.

Tietojen siirtäminen nykyjärjestelmistä ja integraatio muihin klinisiin järjestelmiin tulee käsitellä yksityiskohtaisesti neuvotteluvaiheessa ja sisällyttää palvelutasosopimukseen. Myös käyttökato, palvelun lokalisointi ja osaamisen siirtäminen palveluntuottajalta asiakkaan pääkäyttäjille ja edelleen loppukäyttäjille ovat sopimusteknisiä asioita.



## 4.9 Viestintään liittyvät riskit

Viestinnän tärkein tehtävä on huolehtia siitä, että hankkeesta uutisointi pysyy pääosin positiivisena julkisessa keskustelussa koska hankkeen maine vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon ja sitä kautta hankkeen rahoituksen jatkuvuuteen. Huhut, vääristyneet tiedot ja ristiriitaiset viestit voivat vahingoittaa hankkeen mainetta ja häitää hankintaa.

Sisäisen viestinnän avulla voidaan edesauttaa loppukäyttäjien asennoitumista positiivisesta uutta järjestelmää kohtaan vaikka edessä onkin mittava koulutus ja käyttöönotto. Loppukäyttäjien motivoiminen ja sisäinen markkinointi on syytä aloittaa hyvin varhaisessa, jotta muutosvastarinnan riski minimoituu. Viestinnässä tulee huomioida eri ammattiryhmien käyttämä kieli ja viestinnän traditiot – viesti otetaan helpommin vastaan ”omaa kieltä” puhuvalta taholta, joka osaa heijastaa uudet asiat käytännön toimintaan.

**Taulukko 10: Viestintään liittyvät riskit**

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Lehdistö hakee kriisejä mikäli hanketoimisto ei syötä oikeaa tietoa julkiseen keskusteluun	2,67	3,67	9,78
Hankkeesta tulee ristiriitaista informaatiota useammasta lähteestä	2,67	3,33	8,89
Päätäjien tietotaso hankkeesta riittämätöntä, jonka takia syntyy vääriä käsityksiä ja huhuja, jotka vaikuttavat päätöksentekoon.	3,33	2,67	8,89
Hankkeen maine kärsii vääristyneestä tiedosta	2,67	3,17	8,44
Hankinta markkinoidaan puutteellisesti loppukäyttäjille, joka johtaa muutosvastarintaan	3,50	2,00	7,00
Hankintaorganisaation sisäisessä viestinnässä epäonnistutaan	3,33	2,00	6,67

Viestintään liittyviä riskejä voidaan hallita tehokkaimmin toimimalla proaktiivisesti. Hanketoimiston tulee aktiivisesti huolehtia oikean ja ajantasaisen tiedon levittämisestä sekä hankintarenkaan päätöksenteolle, hankintarenkaiden osapuolille, lehdistölle ja muille kiinnostuneille sidosryhmille. Hanketoimisto on jo nimennyt vastuuhenkilön viestintään, jolle seuraavaksi tulisi suunnitella kattava viestintästrategia ja varmistaa että viestintään on riittävä resursointi koko hankinnan ajan. Viestinnän tulee tasavertaisesti edustaa erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen – jokaisen näistä tulee olla yhtäläillä informoitu sisäisen viestinnän kautta ja edustettuna ulkoisessa viestinnässä.

Jokaisen osapuolen organisaatiosta tulisi nimittää viestinnästä vastaava henkilö, joka koordinoi hankintaan liittyvää viestintää kyseisessä organisaatiossa ja toimii yhteyshenkilönä hanketoimiston viestintäpäällikön suuntaan. Tehokkaan viestinnän edistämiseksi ehdotetaan nettisivujen avaamista ja niiden jatkuvaa ylläpitoa. Tällaisten viestinnän välineiden avulla voidaan varmistaa että halukkaat saavat aina oikeaa ja ajantasaista tietoa.

## 4.10 Johtamiseen ja organisointiin liittyvät riskit

Merkittävimmät johtamiseen ja organisointiin liittyvät riskit johtuvat siitä ettei hankinnan parissa työskentelevien asiantuntijoiden rooleja, vastuita ja valtuuksia ole kuvattu. Tämä riski ei koske vain ohjaus- ja kehittämissuunnitelmaa vaan kattaa myös kussakin kunnassa työskentelevien asiantuntijoiden toimintaa hankkeessa.



Ohjausryhmään kohdistuu riski siitä, että heidän panoksensa hankkeen läpiviemiseen jää pinnalliseksi ”tuen antamiseksi”. Tukemisen sijaan vaativa hanke vaatii johdolta todellista sitoutumista ja panostusta hankalienkin asioiden läpivientiin. Lisäksi johdon tulee investoida aikaansa aihealueeseen perehtymiseen, jolla parhaiten vältettäisiin riski siitä että päätöksiä tehdään vajavaisin tiedoin. Myös hankkeen johtoa tulisi kouluttaa näiden riskien hallitsemiseksi.

### Taulukko 11: Johtamiseen ja organisointiin liittyvät riskit

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskikerroin
Toiminnan muutosta ei johdeta ja se jää sivuosaan	3,83	3,00	11,50
Hankinnan tulevasta hallintomallista ei päästä yksimielisyyteen	3,83	2,67	10,22
Kuntien päätöksenteko hidastaa hanketta	3,17	3,00	9,50
Päätöksiä tehdään vajavaisin tiedoin	3,50	2,50	8,75
Loppukäyttäjien sitoutumista ja odotuksia ei johdeta systemaattisesti	3,50	2,50	8,75
Johdon pintapuolinen sitoutuminen hankinnan läpivientiin	3,67	2,33	8,56
"go-live" päätöksen tekeminen venyy tarpeettomasti	3,17	2,50	7,92
Organisaation eri asiantuntijoiden rooleja, vastuita ja valtuuksia ei ole kuvattu	3,33	2,33	7,78
Liika usko neuvottelumenettelyn aikana oppimiseen kostautuu epäammattimaisena hankintana.	3,50	1,67	5,83

Toiminnan muutoksen jääminen sivuosaan tunnistettiin koko hankkeen kriittisimmäksi riskiksi, jonka hallinnasta keskustelu on aloitettava mahdollisimman pian. Selvä riski syntyy siitä, ettei synergiaa kunkin hankinnan osapuolen toiminnan muutoksen ja uuden tietojärjestelmän mahdollistaman toimintojen yhdenmukaistamisen välille synny. Toiminnan muutosta tulisi johtaa tässä hankkeessa keskitetysti. Tulevan hallintomallin tulisi mahdollistaa päätöksenteko ilman kuntakerroksia. Hallintomallin päätösesitys tulee valmistella huolella ja ehdotetun mallin vaihtoehdot kuvata päätöksentekoa varten.

Johtamiseen ja organisointiin liittyviä riskejä hallitaan parhaiten kuvaamalla organisaatio- ja johtamismalli niin, että kunkin asiantuntijan roolit, vastuut ja toimintavaltuudet ovat selkeitä, tarvittaessa myös ulkopuolisille. Hankkeen ohjausryhmä tulee sitouttaa hankinnan läpivientiin ja implementointiin, jolloin varmistetaan hankkeen eteneminen myös vastaavissa osapuolien organisaatioissa.

Loppukäyttäjien sitoutumisen edistämiseksi tulisi huolehtia siitä että kuhunkin organisaatioon koulutetaan motivoituneita ”super user” käyttäjiä jotka välittävät osaamista loppukäyttäjille ja ovat käytettävissä ongelmatilanteissa. Näille lääkäreille, hoitajille ja sosiaalityöntekijöille tulee allokoida myös työaika.

Hanketoimisto on jo aloittanut riskianalyysien käytön ja riskinhallintakäytäntöjen toimeenpanon. Hankkeen kuluessa tulisi tehdä kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on jatkuva prosessi, joka on integroitu osaksi strategiaprosessia, operatiivista toimintaa, päivittäistä päätöksentekoa ja sisäistä valvontaa. Puolueettomasti toteutetun riskienhallinnan tulokset tulee esitellä suoraan hankkeen ohjausryhmälle, joka päättää riskien hallintatoimenpiteistä. Aikaisemmissa IT-hankinnoissa on usein epäonnistuttu siinä, ettei hankkeen elinkaaren hallintaa ei ole aloitettu ajoissa. Hankkeen sisällöllisten muutosten ja rajausten hallinta on jatkuvaa ja siihen pitää varautua asiallisin metodein. Implementointi ei ole investoinnin loppu vaan onnistuneen käyttöönoton jälkeen alkaa ajanjakso jolloin tuottavuusodotuksia voidaan realisoida jos toimintaa johdetaan oikein.

## 5. Yhteenveto

Tässä APOTTI hankkeen ensimmäisessä ulkopuolisessa riskiarvioinnissa merkittävimmät riskit liittyivät hankkeen vaiheesta johtuen luonnollisesti johtamiseen ja organisointiin. Uuden tietojärjestelmän nähdään mahdollistavan operatiivisen toiminnan muutoksia, joista tavoitellaan tuottavuus- ja kustannushyötyjä. On riski, että tietojärjestelmään kohdistuu liikaa toimintaa muuttavia odotuksia ja tuottavuushyötyjen saavuttamista tulisikin johtaa systemaattisemmin ja keskitetysti.

Muutosjohtamisessa onnistuminen ja loppukäyttäjien osallistaminen nähtiin tärkeinä implementaation onnistumisen edellytyksinä, joihin ei ole vielä kehitetty yhteisiä toimintatapoja. Hankinta on niin varhaisessa vaiheessa, että avoimia kysymyksiä on enemmän kuin vastauksia ja useimpia tunnistettuja riskejä voidaan hallita selvittämällä vaihtoehtoiset toimintatavat ja tekemällä yksityiskohtaista suunnittelua. Esimerkki tällaisesta riskistä on koulutukseen ja implementaatioon varattavien resurssien suunnittelun puutteellisuus hankintarenkaan kunnissa. Samoin proaktiivisuus tulee korostumaan hankkeen viestinnässä, jolla voidaan hallita hankkeen mainetta julkisessa keskustelussa.

Päätöksenteossa tulee kiinnittää erityistä huomiota asioihin perehtymiseen ja lisätietojen hankkimiseen, jotta päätökset tehdään perustellusti ja faktoihin perustuen. Ohjausryhmän ajan allokoitumista oikeisiin asioihin perehtymiseen voidaan edesauttaa toimittamalla hyvin valmisteltua ja selkeää materiaalia hyvissä ajoin ennen ohjausryhmän kokouksia. Tämä vaatii hanketoimistolta systemaattisia projektinohjauskäytäntöjä ja asioiden huolellista aikatauluttamista. Haastatellut asiantuntijat arvioivat riskien vaikutuksia ja todennäköisyyksiä maltillisesti ja riskianalyysiä voidaan pitää varsin realistisena.

***Riskejä voidaan hankinnan tässä vaiheessa hallita tehokkaimmin yksityiskohtaisella suunnittelulla, huolellisella dokumentoinnilla ja proaktiivisella viestinnällä sekä hankintaorganisaation sisällä että ulkoisesti.***

## 6. Liitteet

### LIITE 1: Haastatellut asiantuntijat

Hanketoimisto antoi 21 henkilön listan haastateltavista henkilöistä. Näistä Lasse Lehtonen (HUS) ja Mikko Rotonen (HUS) kieltäytyivät haastattelusta. Tapio Korhosen (Helsinki) kanssa ei saatu sovittua sopivaa haastattelu-aikaa hänen kiireisen kalenterinsa vuoksi.

Haastateltava	Asema	Haastattelun ajankohta
Antti Iivanainen	Hanketoimiston johtaja, Terveysasemien johtaja, Helsinki	19.6.2012
Markku Raitio	Tietotekniikkapäällikkö, Helsinki	19.6.2012
Laura Rätty	Apulaiskaupunginjohtaja, Sosiaali- ja terveystoimi, Helsinki	
Heikki Onnela	Ylilääkäri, Lohja	21.6.2012
Ari Toiva	Talous- ja hallintojohtaja, Vantaa	2.8.2012
Jorma Lauharanta	HYKS sairaanhoitoalueen johtaja, HUS	2.8.2012
Timo Aronkytö	Terveyspalveluiden johtaja, Vantaa	6.8.2012
Maritta Pesonen	Perhepalveluiden johtaja, Vantaa	6.8.2012
Jukka Salminen	Apulaiskaupunginjohtaja, Sosiaali- ja terveystoimi, Vantaa	7.8.2012
Aki Lindén	Toimitusjohtaja, HUS	7.8.2012
Tuula Heinänen	Terveyspalveluiden johtaja, Espoo	8.8.2012
Marja-Leena Remes	Perhe- ja sosiaalipalveluiden johtaja, Espoo	8.8.2012
Liisa Stähle	Perusturvajohtaja, Kirkkonummi	8.8.2012
Torsten Widen	Kaupunginjohtaja, Kauniainen	9.8.2012
Matti Franck	ICT-johtaja, Espoo	10.8.2012
Juha Metso	Perusturvajohtaja, Espoo	14.8.2012
Helena Yli-Sipola	Hallinto- ja kehittämisjohtaja, Helsinki	15.8.2012 (puhelin)
Tua Uusivirta	Sosiaali- ja terveysjohtaja, Kerava	16.8.2012 (puhelin)
Maija Lampinen	Kehittämispäällikkö, Kerava (Uusivirran pyynnöstä mukana)	16.8.2012 (puhelin)

**PricewaterhouseCoopers Oy, PL 1015, Itämerentori 2, 00101 Helsinki. Puhelin 09 22 800.**

© 2011 PricewaterhouseCoopers Oy. Kaikki oikeudet pidätetään.

PwC tarjoaa sinulle liikkeenjohdon konsultointia, tilintarkastusta sekä yritysjärjestelyihin, verotukseen ja varmennukseen liittyviä palveluja 158 maassa. Apunasi on maailmanlaajuisesti 169 000 ja Suomessa yli 700 alansa vankkaa ammattilaista – on yrityksesi sitten kasvuyhtiö, perheyrittäjä, pörssilistattu tai julkissektorin toimija. PwC viittaa PricewaterhouseCoopers International Limited -jäsenyritysten muodostamaan ketjuun, jonka jokainen jäsenyrittäjä on itsenäinen juridinen yhtiö. Lue lisää: [www.pwc.com/fi](http://www.pwc.com/fi).