Apotti riskianalyysi

5/2013

Sisällysluettelo

1. Johdanto 3
1.1. Taustaa 3
1.2. Riskien kartoitus ja riskienhallinta 3
1.3. Riskianalyysin päivitys 4
2. Riskianalyysi 4
2.1. Apotti-hankkeen riskit 4
2.2. Kriittiset riskit 5
2.3. Ajankohtaiset riskit 8
3. Jatkotoimenpiteet 8

1. Johdanto

1.1. Taustaa

Kuntien (Helsinki, Vantaa, Kauniainen, Kirkkonummi ja Kerava) ja HUS:n Apotti- (Asiakas- ja potilastietojärjestelmä) hankekokonaisuus (2012–2017) muodostuu toiminnan ja palvelujen kehittämis- ja muutoshankkeesta sekä sitä tukevan kansainvälisesti korkeatasoisen sosiaali- ja terveydenhuollon yhteisen asiakas- ja potilastietojärjestelmän hankinnasta ja käyttöönotosta.

Apotti-hanke on käynnistämässä asiakas- ja potilastietojärjestelmän hankintaprosessia kesällä 2013. Tämä päivitetty riskianalyysi on tehty hankkeen ohjausryhmälle antamaan ajantasaista tietoa hankkeen riskeistä hankintaprosessin käynnistämistä koskevan päätöksenteon tueksi. Se tehtiin hankeryhmän toimesta Deloitte Oy:n tuella toukokuussa 2013.

1.2. Riskien kartoitus ja riskienhallinta

Apotti-hankkeessa tehtiin laaja riskikartoitus 05/2012–09/2012. Se toteutettiin neljässä työpajassa, joihin osallistui koko hanketoimiston henkilöstö. Tämän työn tuloksena tunnistettiin yhteensä 128 riskiä, jotka ryhmiteltiin kymmeneen eri riskikategoriaan. Riskienkartoituksen osana riskien todennäköisyydet ja merkittävyydet arvotettiin. Riskit luokiteltiin kolmeen riskitasoon todennäköisyyteen sekä merkittävyyteen perustuen: kriittiset, merkittävät ja matalat riskit. Seuraavassa taulukossa (taulukko1) on esitetty tunnistettujen riskien sijoittuminen riskitasoihin.

Apotti Riskikartoitus syyskuu 2012			
Riskien lukumäärä	**Kriittisiä riskejä**	**Merkittäviä riskejä**	**Matalia riskejä**
128	8	47	73

Taulukko 1. Apotti-hankkeen riskikartoituksen 05/2012-09/2012 riskit riskitasoittain

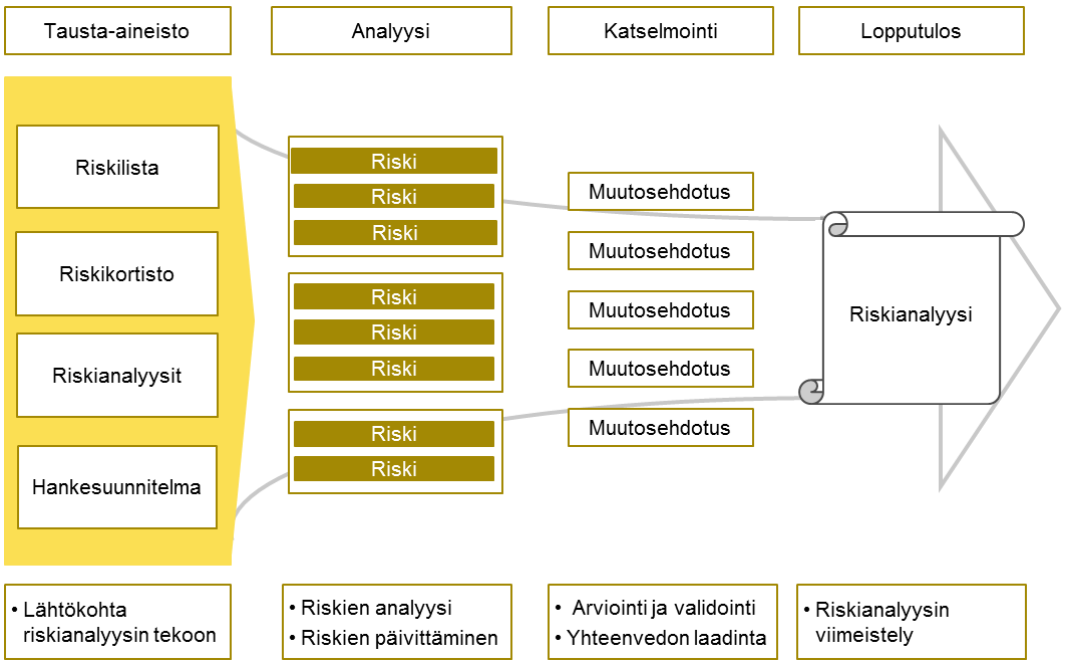
Kriittisille riskeille luotiin toimenpidesuunnitelmat (ennaltaehkäisy ja varautuminen) sekä asetettiin riskien seurannan hälytysrajat. Riskien seurannan ja toimenpidesuunnitelmien omistajuudet määritettiin. Osana riskienhallintasuunnitelmia luotiin kriittisille riskeille riskikortit selkeyttämään ja tehostamaan riskienhallintaa.

Riskienhallintaa on alustavan riskikartoituksen jälkeen toteutettu yksittäisinä riskianalyyseinä. Näissä riskejä ja toimenpidesuunnitelmia on analysoitu ja päivitetty vastaamaan hankkeen ja toimintaympäristön muuttunutta tilaa. Tämä dokumentti on lopputulos yhdestä tällaisesta riskianalyysistä.

Apotti-hankkeesta on tehty ulkopuolisen tahon riskiarvio 06/201208/2012 PwC:n toimesta. Analyysin riskikartoitus toteutettiin haastattelemalla hankeryhmän jäseniä (21 haastattelua). Hankeryhmän on huolehtinut, että kaikki ulkopuolisen tahon riskikartoituksessa tunnistetut riskit sisältyivät hankeryhmän riskikartoituksen lopputulokseen. Hankeryhmän riskienkartoitus aineistot eivät olleet PwC:n käytössä heidän analyysissään.

1.3. Riskianalyysin päivitys

Toukokuussa 2013 tehty riskianalyysi päivittäminen perustui olemassa olevaan riskilistaan, riskikortteihin, edellisiin riskianalyyseihin sekä päivitettyyn hankesuunnitelmaan. Analyysivaiheessa ennalta tunnistetut riskit analysoitiin ja päivitettiin nykytietämyksen sekä hankkeen tämän hetkisen tilan mukaisesti. Riskianalyysi kohdistuu edelleen nimenomaan hankkeeseen ja sen toteutukseen liittyviin riskeihin, ei esimerkiksi hankkeen toteuttamatta jättämisen aikaansaamiin riskeihin. Riskien todennäköisyydet ja merkittävyydet päivitettiin sekä riskien ennaltaehkäisy- ja varautumissuunnitelmat käytiin lävitse ja tarkennettiin. Osana analyysiä myös hankkeen edistymisen myötä poistuneet riskit suljettiin. Analyysin lopputuotteena saatiin päivitetty riskilista sekä riskikortisto. Analyysivaiheessa ei tunnistettu uusia riskejä.



Kuva 1. Riskianalyysin laadintaprosessi

Katselmointivaiheessa hankeryhmän jäsenet kommentoivat päivitetyt riskienhallintadokumentit. Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava arviointi riskianalyysin oikeellisuudesta laadunvarmistamiseksi. Katselmointi suoritettiin yksilökatselmointeina, joiden tuloksena syntyi muutosehdotus riskianalyysin päivittämiseksi. Muutosehdotukset kerättiin yhteenvetoon, jonka perusteella riskianalyysin viimeistely suunniteltiin.

Riskianalyysin viimeistely tehtiin yhteenvedon ja suunnitelmien pohjalta.

2. Riskianalyysi

2.1. Apotti-hankkeen riskit

Riskianalyysin päivityksen aikaan 5/2013 Apotti-hankkeessa oli tunnistettu yhteensä 130 riskiä. Tunnistetut riskit on luokiteltu kymmeneen riskiluokkaan. Avoinna sekä riskienhallinnan piirissä olevia riskejä laadintahetkellä oli 115 kappaletta. Riskiluokat ja riskien jakautuminen näihin luokkiin on esitelty taulukossa 2.

ID	Riskiluokka	Lukumäärä
1.	Toimintaan ja ympäristöön liittyvät riskitekijät	7

2.	Hankkeen monimutkaisuuden mukanaan tuomat riskitekijät	9
3.	Hankkeen toteuttamisen omiin henkilöresursseihin liittyvät riskitekijät	33
4.	Sovellettavan tekniikan riskitekijät	12
5.	Yhteistyökumppaniin liittyvät riskitekijät	11
6.	Hankkeen lopputulokseen liittyvät riskit	12
7.	Hallinnolliseen päätöksentekoon liittyvät riskitekijät	8
8.	Hankintaprosessiin liittyvät riskitekijät	11
9.	Muutoksen hallintaan liittyvät riskitekijät	7
10.	Kustannuksiin liittyvät riskitekijät	5

Taulukko 2. Avoinna olevien riskien lukumäärä riskiluokittain

Suljettuja riskejä oli päivityksen tekohetkellä 15 kappaletta. Suljetut riskit ovat poistuneet hankkeen edistymisen tai riskien on yhdistämisten myötä.

Riskien jakautuminen Apotti-hankkeen eri vaiheisiin on esitetty taulukossa 3.

Apotti-hankkeen vaihe	Lukumäärä
Koko hankeen keston aikainen	42
Esisuunnittelu	0
Suunnittelu; vaatimusmäärittely	5
Suunnittelu; määrittelyjen tarkennus	6
Hankinta; hankintaprosessi	11
Hankinta; neuvottelut ja sopimus	12
Käyttöönotto; toteutus	10
Käyttöönotto; tekninen käyttöönotto	1
Käyttöönotto; toiminnallinen käyttöönotto	13
Tuotanto	15

Taulukko 3. Riskien jakautuminen hankkeen elinkaaren mukaan

Avoinna olevat riskit jakautuvat kolmeen riskitasoon taulukon 4 mukaisesti. Kriittiseen riskikategoriaan kuuluville riskeille on luotu ennaltaehkäisy- ja varautumissuunnitelmat, joiden toimeenpanovastuu on henkilöity hankeryhmän jäsenelle. Osalle merkittävistä riskeistä on tehty myös ennaltaehkäisy- ja varautumissuunnitelmat, mutta niiden toimenpanovastuu saattaa olla koko hankeryhmän vastuulla. Matalan luokan riskeille ei ole luotu ennaltaehkäisy- tai varautumissuunnitelmia

Apotti Riskianalyysi toukokuu 2013					
Tunnistettuja riskejä	Avoimia riskejä	Riskitasot			Suljettuja riskejä
		Kriittisiä riskejä	Merkittäviä riskejä	Matalia riskejä	
130	115	12	50	53	15

Taulukko 4. Apotti-hankkeen riskikartoituksen riskit riskitasoittain

HUOM! Riskien todennäköisyyksien sekä merkittävyyksien luokitteluasteikko on muutettu hankkeen aikana alkuperäisestä kolmiportaisesta luokittelusta nykyiseen viisiportaiseen luokitteluun. Tämän takia riskitasojenvertailu ei ole suoraan mahdollista kaikkien edellisten riskianalyysien kanssa.

2.2. Kriittiset riskit

Apotti-hankkeessa on toukokuussa 2013 tunnistettuna yhteensä 12 kriittistä riskiä. Kriittiset riskit on esitetty taulukossa 5.

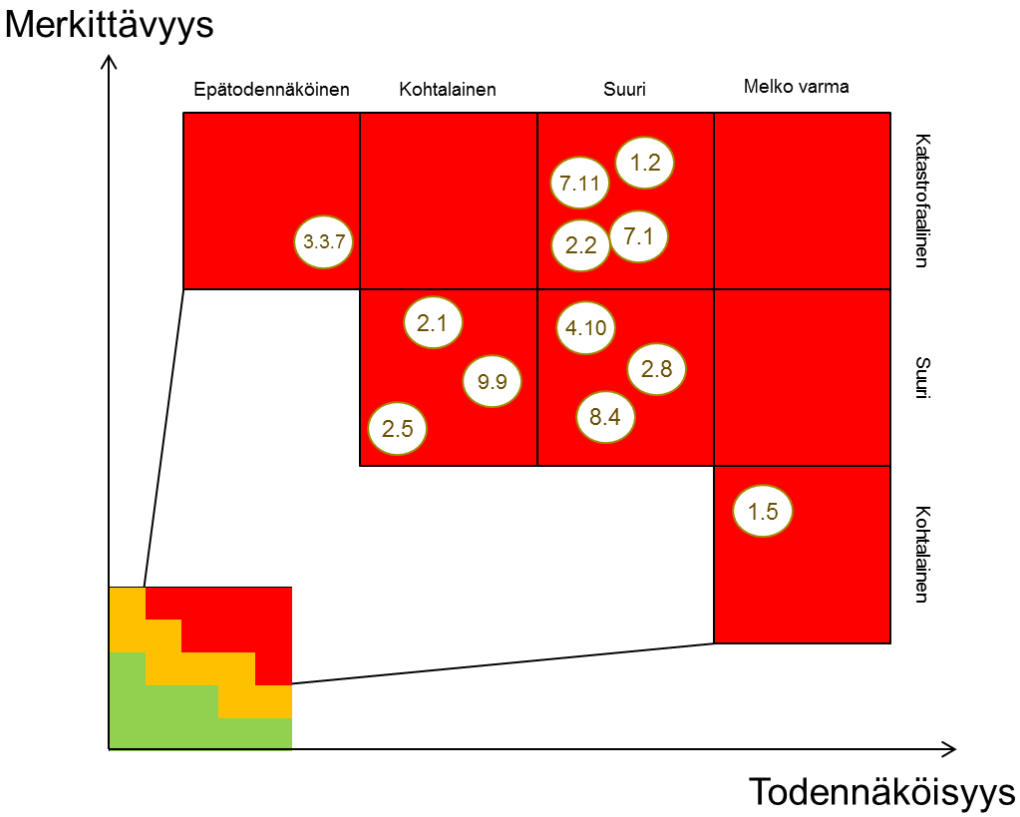
ID	Riskiluokka	Riski
1.2.	Toimintaan ja ympäristöön liittyvät riskitekijät	Suunniteltuja toiminnallisia muutoksia ei pystytä toteuttamaan
1.5.	Toimintaan ja ympäristöön liittyvät riskitekijät	Ulkoiset toimintaolosuhteet muuttuvat
2.1.	Hankkeen monimutkaisuuden mukanaan tuomat riskitekijät	Hanke ulottuu usean organisaatioyksikön alueelle eikä organisaatiorajojen ylittäminen onnistu
2.2.	Hankkeen monimutkaisuuden mukanaan tuomat riskitekijät	Hankkeen suuruus tulee vastaan
2.5.	Hankkeen monimutkaisuuden mukanaan tuomat riskitekijät	Hanke koostuu monista yhtäaikaisista vaiheista joiden yhteensovittaminen epäonnistuu
2.8.	Hankkeen monimutkaisuuden mukanaan tuomat riskitekijät	Useiden erilaisten toimintakulttuureiden yhteensovittaminen ei onnistu
3.3.7.	Hankkeen toteuttamisen omiin henkilöresursseihin liittyvät riskitekijät	Yhteistä tavoitetilaa ei saada aikaiseksi
4.10.	Sovellettavan tekniikan riskitekijät	Verkkoa ei pystytä hallitsemaan tai varaamaan kapasiteettia
7.1.	Hallinnolliseen päätöksentekoon liittyvät riskitekijät	Päätöksenteko hankintarenkaan organisaatioissa on hidasta
7.11.	Hallinnolliseen päätöksentekoon liittyvät riskitekijät	Ei saada luotua yhteistä hallintomallia
8.4.	Hankintaprosessiin liittyvät riskitekijät	Hävinnyt osapuoli valittaa Markkinaoikeuteen
9.9.	Muutoksen hallintaan liittyvät riskitekijät	Henkilökunnan sitouttaminen ei toteudu kunnolla

Taulukko 5. Apotti-hankkeen kriittiset riskit

Kriittisen riskit liittyvät hankkeen koon sekä hankintarenkaan monimutkaisten päätöksentekoprosessien ja toimintakulttuurien monimuotoisuuden aikaansaamaan monimutkaisuuteen. Näiden riskien realisoituminen johtaa vähintään hankkeen merkittävään viivästymiseen, mutta ne saattavat realisoituessaan vaarantaa koko hankkeen onnistumisen. Hankeryhmä on myös tunnistanut kriittisiä riskejä liittyen hankintaprosessin läpi viemiseen sekä mukana olevien organisaatioiden henkilöstön sitouttamiseen hankkeen tavoitteisiin.

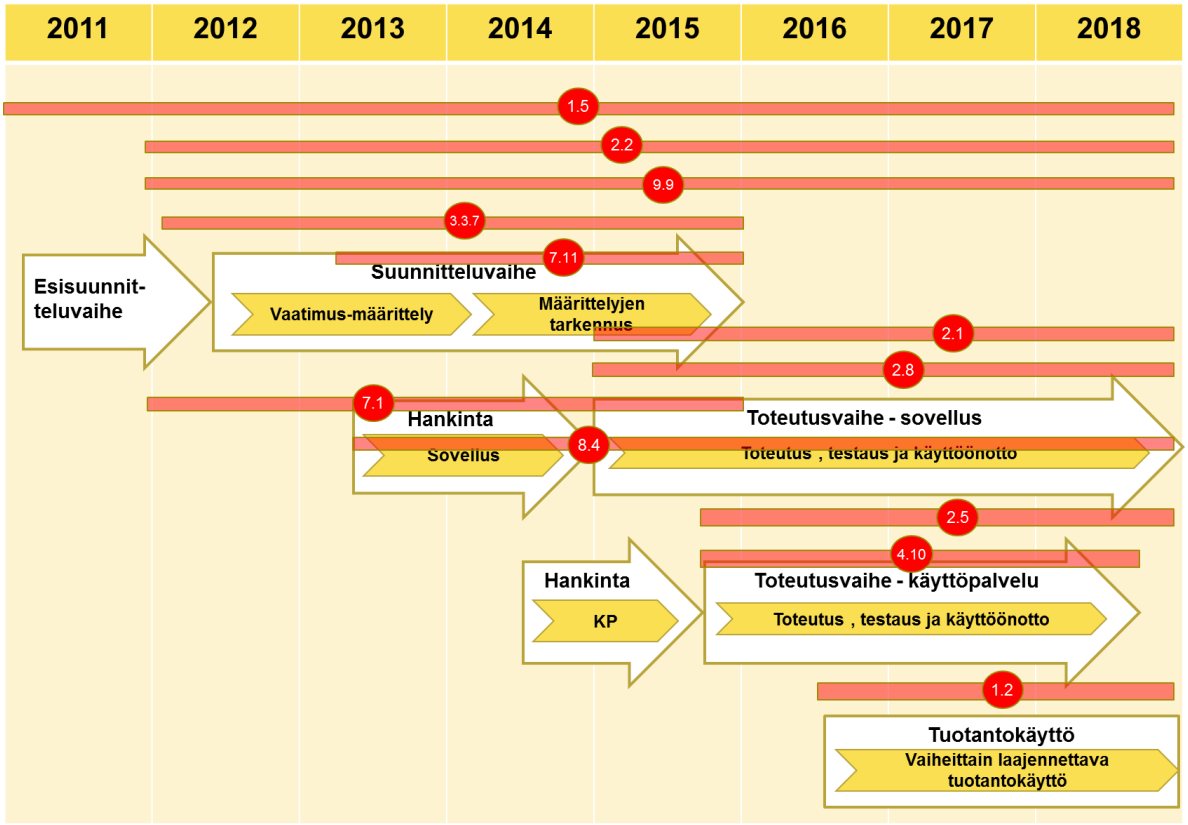
Kriittisten riskien hallinnointiin on luotu riskikortit, konkreettiset toimenpidesuunnitelmat riskien välttämiseksi sekä riskien mahdollisen realisoitumisen varalta varautumissuunnitelmat. Ennalta ehkäisevien toimenpiteiden täytäntöönpano on kesken riskianalyysin laadinta vaiheessa.

Kriittisten riskien merkittävyydet sekä todennäköisyydet arvotettiin uudelleen osana riskianalyysin tekoa. Kriittisten riskien sijoittuminen riskikartalle on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Kriittisten riskien riskikartta

Kriittiset riskit linkittyvät hankkeen eri vaiheisiin. Kriittisten riskien tarkastelu hankkeen aikajanan kautta on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Kriittiset riskit hankkeen aikajanalla

2.3. Ajankohtaiset riskit

Hankintaprosessin käynnistämistä koskevan päätöksenteon kannalta ajankohtaisia kriittisiä riskejä on tunnistettu 7 kappaletta.

- Hankkeen suuruus tulee vastaan
- Yhteistä tavoitetilaa ei saada aikaiseksi
- Päätöksenteko hankintarenkaan organisaatioissa on hidasta
- Ei saada luotua yhteistä hallintomallia
- Hävinnyt osapuoli valittaa Markkinaoikeuteen
- Henkilökunnan sitouttaminen ei toteudu kunnolla
- Ulkoiset toimintaolosuhteet muuttuvat

Kolme on koko Apotti-hankkeen ajan vaikuttavaa riskiä. Ne liittyvät toimintaympäristön muutokseen, hankkeen suureen kokoon sekä henkilöstön sitouttamiseen hankkeen tavoitteiden toteutumiseen. Ulkoisen toimintaympäristön muutoksia seurataan ja niihin reagoidaan tarvittaessa erillisin toimenpitein. Kahden muut osalta ennaltaehkäisevät toimenpiteet ovat käynnissä tai niiden suunnitelmia tarkennetaan. Koko hankkeen ajan vaikuttavien riskien osalla pitää ennaltaehkäiseviä toimia jatkaa kaikissa hankkeen vaiheissa.

Suunnitteluvaiheeseen liittyvät yhteisen tavoitetilan muodostamiseen sekä hallintomallin luomiseen liittyvät riskit. Näiden riskien ennaltaehkäisevät toimenpiteet kuuluvat ensisijaisesti hankkeen ohjausryhmän vastuulle. Hankeryhmä on tunnistanut velvollisuutensa tuottaa ajantasaista tietoa ohjausryhmälle, jotta se pystyy minimoimaan riskien realisoitumisen todennäköisyyttä. Näiden riskien ennaltaehkäisytoimenpiteiden toteuttamista pitää jatkaa aina määrittelyjen tarkennusvaiheen loppuun asti.

Hankintaan ja hankintaprosessiin liittyy kaksi kriittistä riskiä. Toinen liittyy hankintarenkaan hitaisiin päätöksentekoprosesseihin ja toinen mahdolliseen kilpailevan toimittajan valitukseen markkinaoikeuteen. Ohjausryhmä yhdessä hankeryhmän kanssa ennaltaehkäisee hankintarenkaan päätöksentekoprosessien hitautta aktiivisella tiedottamisella sekä objektiivisen tiedontuottamisella. Mahdollista markkinaoikeuteen joutumista minimoidaan hankeryhmän toimesta. Tässä onnistumisessa lähiaikojen toimenpiteistä kriittisiä ovat hyvin laadittu hankintailmoitus ja osallistumishakemusten huolellinen arviointi. Ennaltaehkäisytoimenpiteet ovat käynnissä ja niitä tulee jatkaa kunnes riskien riskitaso saadaan maltillisemmaksi tai ne poistuvat hankkeen edistymisen kautta.

3. Jatkotoimenpiteet

Riskianalyysin laadinnan aikana tunnistettiin tarve tiivistää olemassa olevaa riskilistaa. Listalla on tällä hetkellä 62 kriittistä tai merkittävää riskiä. Näin suuren määrän hallinnointi ei ole tehokasta. Hankeryhmä tulee kesäkuun 2013 aikana tiivistämään riskilistaa yhdistämällä samankaltaisia riskejä, joiden ennaltaehkäisytoimenpiteet sekä varautumissuunnitelmat ovat myös yhteneviä. Työ tullaan suorittamaan hankeryhmän työpajoina. Hankeryhmä on tiedostanut, että työn seurauksena saatetaan tunnistaa uusia riskejä.

Sovellukseen, yhteistyökumppaneihin, käyttöönottoon ja tuotantoon liittyvien riskien tunnistaminen on keskittynyt hankkeen, hankintarenkaan toimijoiden sekä hankintaprosessin kautta tehtyihin riskikartoituksiin. Apotti-hankkeen hankintaprosessin käynnistymisen myötä on mahdollista tunnistaa kyseisiin kategorioihin liittyviä riskejä toimittajien (toimittajakonsortioiden) sekä heidän tarjoamiensa asiakas- ja potilastietojärjestelmäratkaisujen kautta. Näiden riskien kartoitus tullaan tekemään

hankintaprosessin aikana, kun neuvotteluvaiheeseen valitut toimittajat sekä asiakas- ja potilastietojärjestelmät on rajattu. Hankeryhmä tekee suunnitelmat näiden riskikartoitusten sekä -analyysien tekemisen kesä-syyskuussa ennen varsinaisten neuvotteluiden alkua.

Hankeryhmä on tunnistanut riskienhallinnassa kehittämisen mahdollisuuksia. Riskienhallinta tulee saada osaksi päivittäistä johtamista ja ohjausta, koska hankkeen monimutkaisuus kasvaa hankintaprosessin edetessä. Tähän tullaan puuttumaan tarkennettujen hankeohjauskäytäntöjen avulla. Tarkennetut hankeohjauskäytännöt tullaan käyttöönottomaan touko-kesäkuussa 2013.

Riskienhallinnan tehostaminen vaatii myös riskien kiinnittämistä hankkeen tavoitteena oleviin hyötyihin. Riskienhallinta hyötynäkökulmasta korostaa hankkeen tavoitteiden merkitystä sekä osaltaan helpottaa riskien merkitysten sekä todennäköisyyksien arviointia. Tämä toimenpide tullaan toteuttamaan osana Apotti-hankkeen hyötyjenhallinnointisuunnitelman luomista. Tämän toimenpiteen toteuttamisajankohta on vielä avoin riskianalyysin laadintahetkellä.